

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА МОРСЬКА АКАДЕМІЯ»
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МОРСЬКОГО ПРАВА ТА
МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та економіки морського транспорту

Колесник Дмитро Сергійович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
НА ТЕМУ
РОЗВИТОК ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИТОРСЬКОЇ КОМПАНІЇ НА
ПРИНЦИПАХ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Спеціальність – 073 «Менеджмент»

Освітня програма – «Менеджмент в галузі морського та річкового транспорту»

Науковий керівник
д.е.н., професор
Сотниченко Л.Л.

Здобувач вищої освіти _____

Науковий керівник _____

Завідуючий кафедрою _____

Нормоконтроль _____

Одеса 2023

ЗАВДАННЯ
на розробку кваліфікаційної роботи магістра
за темою:
**«РОЗВИТОК ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИТОРСЬКОЇ КОМПАНІЇ НА
ПРИНЦИПАХ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ»**

	Зміст окремих частин дослідження	Строк виконання	Фактично виконано
1	2	3	4
1	Мета: аналіз та дослідження принципів стратегічного планування задля розвитку транспортно-експедиторської компанії	02.10.23	02.10.23
2	Об'єкт дослідження: транспортно-експедиторська компанія	02.10.23	02.10.23
3	Предмет дослідження: принципи стратегічного планування задля розвитку транспортно-експедиторської компанії	02.10.23	02.10.23
4	ВСТУП	05.10.23	05.10.23
5	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИТОРСЬКОЇ КОМПАНІЇ	19.10.23	19.10.23
6	РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИНКУ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИТОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	02.11.23	02.11.23
7	РОЗДІЛ 3. РОЗРАХУНОК ЕКОНОМІЧНОГО ЕФЕКТУ ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ВИБОРУ АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИТОРСЬКОЇ КОМПАНІЇ	23.11.23	23.11.23

8	ВИСНОВКИ	30.11.23	30.11.23
9	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	02.12.23	02.12.23
10	Анотація	04.12.23	04.12.23
11	Формування ілюстративного матеріалу	06.12.23	06.12.23
12	Відгук керівника	10.12.23	10.12.23
13	Рецензування	14.12.23	14.12.23
14	Дата захисту	26.12.23	26.12.23

Здобувач вищої освіти

Керівник

Завідувач кафедрою

ЗМІСТ

	С.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНО- ЕКСПЕДИТОРСЬКОЇ КОМПАНІЇ.....	9
1.1. Теоретичні основи та напрямки розвитку транспортно- експедиторської компанії.....	9
1.2. Принципи та алгоритм процесу стратегічного планування...	13
1.3. Концепція вибору напрямів розвитку транспортно- експедиторської компанії на засадах стратегічного планування.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИНКУ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИТОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	22
2.1. Аналіз світового ринку транспортно-експедиторських послуг.....	22
2.2. Особливості сучасної транспортно-експедиторської діяльності в Україні.....	27
2.3. Аналіз діяльності транспортно-експедиторської компанії ТОВ «ФТР»	39
РОЗДІЛ 3. РОЗРАХУНОК ЕКОНОМІЧНОГО ЕФЕКТУ ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ВИБОРУ АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНО- ЕКСПЕДИТОРСЬКОЇ КОМПАНІЇ.....	57
3.1. Методичні рекомендації щодо вибору альтернатив розвитку транспортно-експедиторської компанії.....	57
3.2. Клієнтоорієнтованість управлінських рішень задля забезпечення стратегічної стійкості транспортно- експедиторської компанії.....	64

3.3.Оцінка ефективності реалізації комплексу компетенцій забезпечення ефективності діяльності транспортно- експедиторської компанії.....	78
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи. Зовнішньоекономічна діяльність в Україні великою мірою залежить від розвитку транспорту та експедиторського сервісу в логістичних виробничо-транспортних системах. При цьому відзначимо, що грамотна робота експедитора є запорукою успіху функціонування як усього логістичного ланцюжка, так і окремих видів транспорту, забезпечуючи сталий розвиток транспортного комплексу країни.

Складність та багатоаспектність завдань, що стоять перед експедиторськими компаніями, трансформація зовнішнього ділового середовища визначає необхідність узгодження економічних інтересів учасників логістичного ланцюжка доставки вантажів не тільки на етапі виробничого процесу, а й при плануванні напрямків розвитку компанії. Для того, щоб утримати конкурентну позицію, транспортно-експедиторським компаніям необхідно оптимізувати процес стратегічного планування, що забезпечить прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Аналіз підходів та інструментів вибору стратегічних альтернатив розвитку компанії показав, що зараз транспортно-експедиторські компанії віддають перевагу традиційному інструментарію, що не відображає галузеві особливості, що знижує ефективність системи планування. Вищезгадане визначає необхідність зміни підходу до стратегічного планування та розроблення науково-практичного інструментарію з урахуванням зміщення акценту у бік задоволення інтересів усіх ділових партнерів, включаючи споживачів послуг, що визначає актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз та дослідження принципів стратегічного планування задля розвитку транспортно-експедиторської компанії.

Досягнення поставленої мети вимагало вирішення наступних взаємопов'язаних завдань, які визначили внутрішню логіку і структуру кваліфікаційної роботи:

- розглянути теоретичні основи та напрямки розвитку транспортно-експедиторської компанії;
- дослідити принципи та алгоритм процесу стратегічного планування;
- визначити концепцію вибору напрямів розвитку транспортно-експедиторської компанії на засадах стратегічного планування;
- проаналізувати світовий ринок транспортно-експедиторських послуг;
- дослідити особливості сучасної транспортно-експедиторської діяльності в Україні;
- проаналізувати діяльність транспортно-експедиторської компанії ТОВ «ФТР»;
- визначити методичні рекомендації щодо вибору альтернатив розвитку транспортно-експедиторської компанії;
- дослідити клієнтоорієнтованість управлінських рішень задля забезпечення стратегічної стійкості транспортно-експедиторської компанії;
- оцінити ефективність реалізації комплексу компетенцій забезпечення ефективності діяльності транспортно-експедиторської компанії.

Об'єктом дослідження в даній роботі є транспортно-експедиторська компанія.

Предметом дослідження є принципи стратегічного планування задля розвитку транспортно-експедиторської компанії.

Методи дослідження. В процесі проведення дослідження для розкриття поставлених завдань використовувалась сукупність загальнонаукових і спеціальних методів. У процесі виконання дослідження застосовувалися метод системного аналізу, системно-структурний метод,

аналітичний метод, порівняльний метод. Теоретичні та практичні аспекти розвитку транспортно-експедиторських компаній розглядалися в роботах вітчизняних та зарубіжних вчених: Л.Л. Сотниченко, В.В. Вінникова, М.Т. Примачова, Л.В. Мезіної та ін. Інформаційну базу дослідження становлять дані Міністерства інфраструктури України та Державної служби статистики, показники міжнародних рейтингів.

Елементи наукової новизни дослідження полягають в розробці теоретичних положень і науково-практичних рекомендацій щодо розвитку транспортно-експедиторської компанії на принципах стратегічного планування.

Практична значущість даної кваліфікаційної магістерської роботи полягає у тому, що висновки і пропозиції дозволяють фахівцям транспортно-експедиторських компаній за допомогою стратегічного планування досягнути розвитку компанії, отримані результати можуть використовуватись у науково-дослідницькій роботі здобувачів вищої освіти.

Апробація результатів роботи. Основні результати кваліфікаційної роботи розглядалися на засіданні кафедри менеджменту та економіки морського транспорту та опубліковано тези: ключові проблеми та напрямки розвитку транспортно-експедиторської компанії. *Морське право та менеджмент: еволюція та сучасні виклики: матеріали Міжнародної студентської науково-практичної конференції*. Одеса: ВидатІнформ НУ ОМА, 2023.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИТОРСЬКОЇ КОМПАНІЇ

1.1. Теоретичні основи та напрямки розвитку транспортно-експедиторської компанії

Підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності України багато в чому залежить від розвитку транспорту і служб експедиторського сервісу в логістичних виробничо-транспортних системах. Експедитори, виконуючи сервісні та комерційні функції сприяють розширенню ринкової частки перевізників на ринку транспортних послуг.

До основних функцій експедитора відносяться організація та координація перевезення вантажів у (з) порт(а), комплектування вантажів та підготовка документації, організація зберігання, страхування та митного очищення [1].

Структура транспортно-експедиторського ринку визначається насамперед спеціалізацією у тому чи іншому вигляді транспорту чи вантажу. У транспортно-експедиторських фірмах, як правило, зайняті фахівці не лише з транспортних питань, митних процедур, міжнародних торговельних та транспортних звичаїв, а й працівники, які спостерігають за кон'юктурою ринку транспортних послуг, зокрема відстежують тарифи на морські, залізничні, автомобільні та авіаційні перевезення.

Як правило, транспортно-експедиторські компанії (ТЕК) мають постійних перевізників, яким вони довіряють свої вантажі. У разі отримання від клієнта (постачальника) доручення на організацію перевезення вантажів експедитори зв'язуються з транспортними компаніями для закріплення під вантажі транспортних засобів. Крім того, великі транспортно-експедиторські компанії часто є власниками (або орендарями) транспортних засобів. Тому,

приймавши доручення на перевезення вантажу, вони передусім використовують свої транспортні засоби. Після навантаження експедитор видає клієнту власну транспортну накладну і виконує обов'язки перед ним як звичайний морський, залізничний, автомобільний або повітряний перевізник, згідно з чинними кодексами, статутами, транспортними конвенціями та галузевими правилами перевезення вантажів [2].

Експедиторський бізнес відрізняється високою конкуренцією та спрямований на задоволення вимог клієнтів, які зводяться до низьких тарифних ставок, кредитів, глобальної географії обслуговування, швидшого та надійнішого маршруту, стовідсоткової гарантії відправлення всього товару, відсутності помилок у документації та застосування сучасної інформаційної технології, включаючи електронний обмін даними та стеження за переміщенням вантажу за допомогою Інтернет-ресурсів. Експедитор, який не забезпечує замовників належним технологічним та інформаційним обслуговуванням, має мало шансів здобути перемогу у конкурентній боротьбі [3].

Залежно від виду вантажопотоку, що обслуговується, ТЕК вступає у взаємодію з різними видами транспорту, а також компаніями, що функціонують на території транспортного вузла. Загальна схема такої взаємодії представлена рис. 1.1.

Практика показує, що останнім часом вимоги споживачів транспортних послуг орієнтовані на організацію мультимодального перевезення вантажів, що передбачає роботу ТЕК за принципом єдиного вікна [4].

У разі мультимодального перевезення є замовник перевезення та є оператор перевезення (ТЕК). Замовник укладає з ТЕК договір, за яким за все перевезення різними видами транспорту відповідає ТЕК. Компанія має договори зі своїми партнерами (власниками залізничних платформ, вагонів, морськими лініями, митними брокерами, власниками автомобільного транспорту, страховими компаніями, власниками складів тощо). З усіх питань

перевезення замовник спілкується з експедитором (оператором), у якого він замовив перевезення і з яким уклав договір [5].

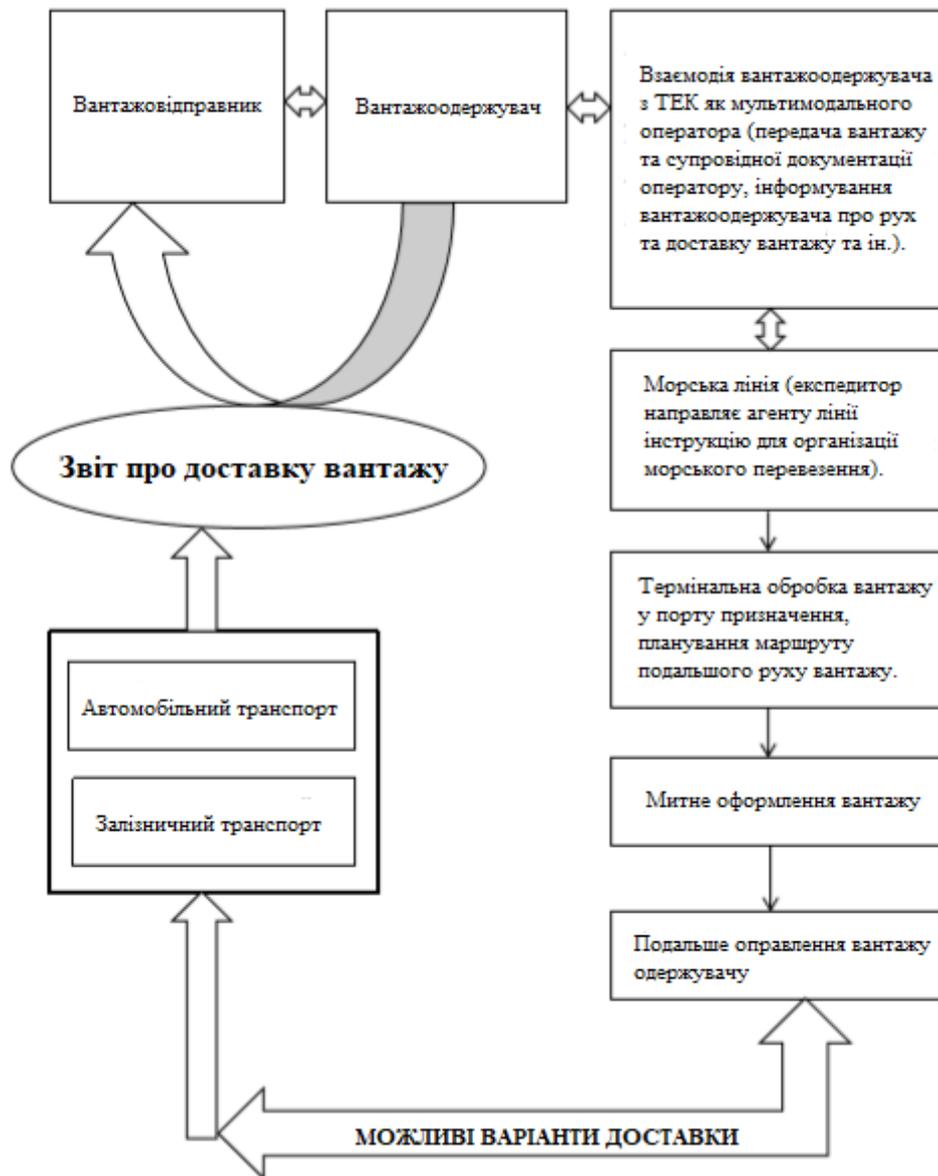


Рис. 1.1. Загальна схема взаємодії елементів логістичного ланцюжка у рамках транспортно-експедиційного обслуговування

Джерело: [4, 6].

Далі на рис. 1.2 наведено модель ТЕК як мультимодального оператора.

На додаток до сказаного вище зазначимо, шлях зростання ролі експедитора, а точніше ТЕО, проходить через історичні, економічні та технологічні перетворення [6].

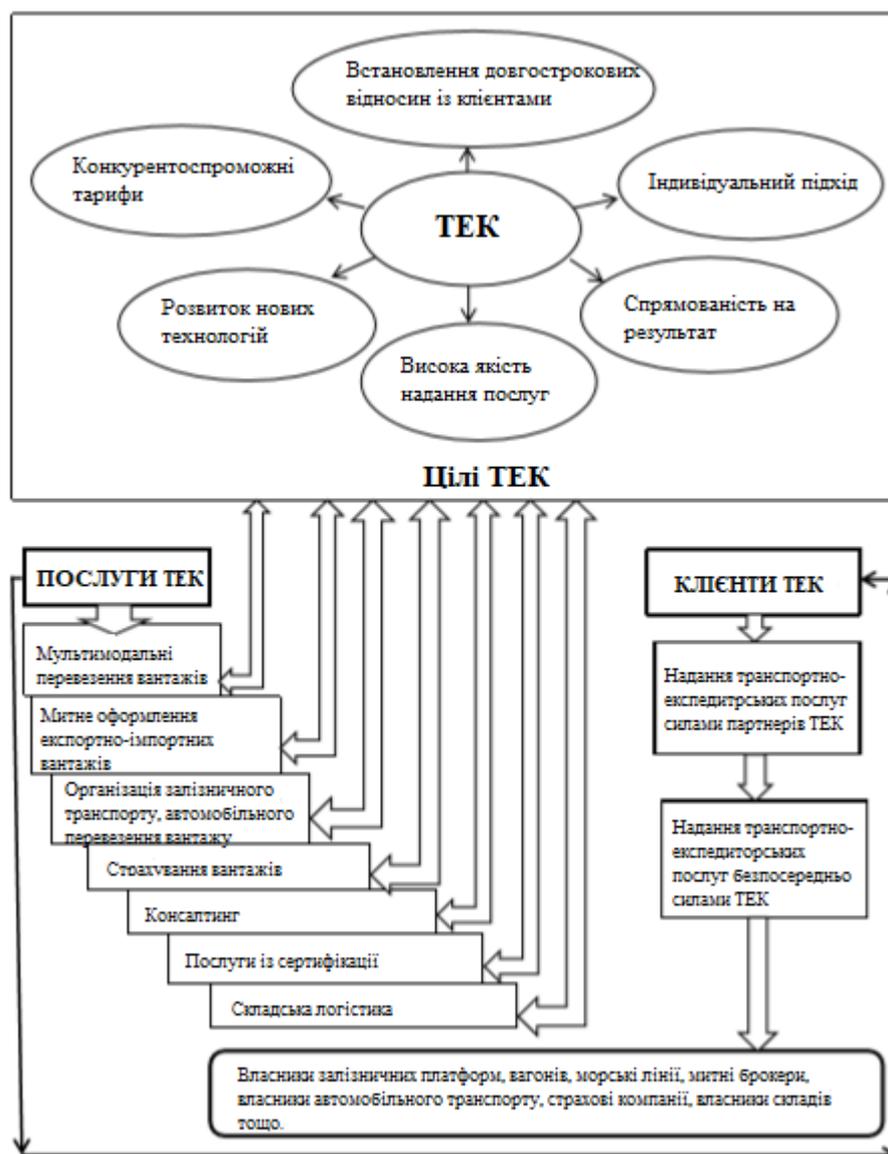


Рис. 1.2. Модель ТЕК як мультимодальний оператор

Джерело: розроблено автором

Таким чином, в даний час ТЕК має задовольняти вимоги споживачів і планувати свою діяльність у нових умовах, на відміну від минулого часу, де вона лише виконувала поставлені державою завдання. У зв'язку з цим необхідний новий інструментарій планування діяльності ПЕК, що враховує результати дослідження потреб клієнтів та партнерів (якими у тому числі виступають морський та інші види транспорту), які бажають отримати від однієї компанії весь комплекс послуг.

1.2. Принципи та алгоритм процесу стратегічного планування

Стратегічне планування є найважливішою складовою управління підприємством. Термін «стратегічне планування» був узвичаєний у 60-70-х рр. і мав на меті позначити різницю між поточним управлінням на рівні виробництва та управлінням, яке ведеться на найвищому рівні. Великий внесок у становлення та розвиток стратегічного планування зробили Ансофф І., Хатчинсон Н.Е., Котлер Н., Котсьєр Ф., Портер М., Робертс Дж. та ін. [8 - 13].

Огляд літератури з цього питання показав, що на сьогоднішній момент є велика кількість формулювань термінів «планування» та «стратегічне планування», запропонованих різними авторами.

Стратегічне планування – це формування стратегії розвитку фірми, визначення якої виходить з аналізу зовнішніх факторів (ступеня розвитку транспортно-експедиторського ринку), внутрішніх показників компанії та певному методі вибору оптимальної альтернативи, що враховує потреби компанії та її ділового середовища. Це формулювання терміну «стратегічне планування» сприяє розумінню подальшої послідовності дій при формуванні ефективної стратегії розвитку транспортно-експедиторської компанії [13].

Для успішного формування ефективної стратегії розвитку компанії необхідно дотримуватися вищевикладеного формулювання, аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище за допомогою застосування моделі М. Портера та моделі ситуаційного SWOT-аналізу, далі використовувати перетворений метод аналізу ієрархій для вибору оптимальної стратегії розвитку транспортно-експедиторської компанії що дозволить збільшити її прибуток [11].

Предметом науки стратегічного планування є вивчення можливостей використання у практичній діяльності складання стратегічних прогнозів, проектів програм і планів, об'єктивних законів, що визначають розвиток

ринкової економіки, розробка та вдосконалення методології та методики вирішення різноманітних проблем стратегічного планування, а також організації його здійснення.

У цьому об'єкті стратегічного планування є діяльність суб'єктів господарювання, структурних елементів національної економіки, вся національна економіка країни з позицій їх майбутнього стану в ближній та довгостроковій перспективах.

Стратегічне планування спирається на певні закономірності – принципи стратегічного планування (рис. 1.3).

Процес стратегічного планування є інструментом, за допомогою якого обґрунтовуються управлінські рішення у сфері господарської діяльності. Його найважливіше завдання – забезпечити організаційні зміни та нововведення, необхідні для розвитку організації.

Структура процесу стратегічного планування включає: визначення місії організації; формулювання цілей та завдань функціонування організації; оцінка та аналіз зовнішнього середовища; оцінка та аналіз внутрішньої структури організації; розробка та аналіз стратегічних альтернатив; вибір стратегії.

Розглянемо деякі моделі процесу стратегічного планування. На думку Д. Хасбі, модель процесу стратегічного планування складається з наступних елементів: попередній опис цілей, прогнози зовнішнього оточення, передумови планування, вибір цілей організації, оцінка альтернатив, розробка планів, розробка стратегії.

А.І. Ільїн зазначає наступну послідовність процесу стратегічного планування: визначення місії, формулювання цілей та завдань функціонування, оцінка та аналіз зовнішнього середовища, оцінка та аналіз внутрішньої структури, розробка та аналіз стратегічних альтернатив, вибір стратегії.

Слід зазначити, що у вищевикладених моделях спочатку висуваються цілі компанії, що, на нашу думку, не є цілком вірним. З цього погляду алгоритм

процесу стратегічного планування, який застосовується сьогодні, потребує коригування. На відміну від існуючого сьогодні, який пропонує проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища після визначення цілей стратегії, спираючись на практичний досвід, ми пропонуємо визначити сенс існування фірми, її призначення, роль та місце в ринковій економіці і лише потім аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище компанії.

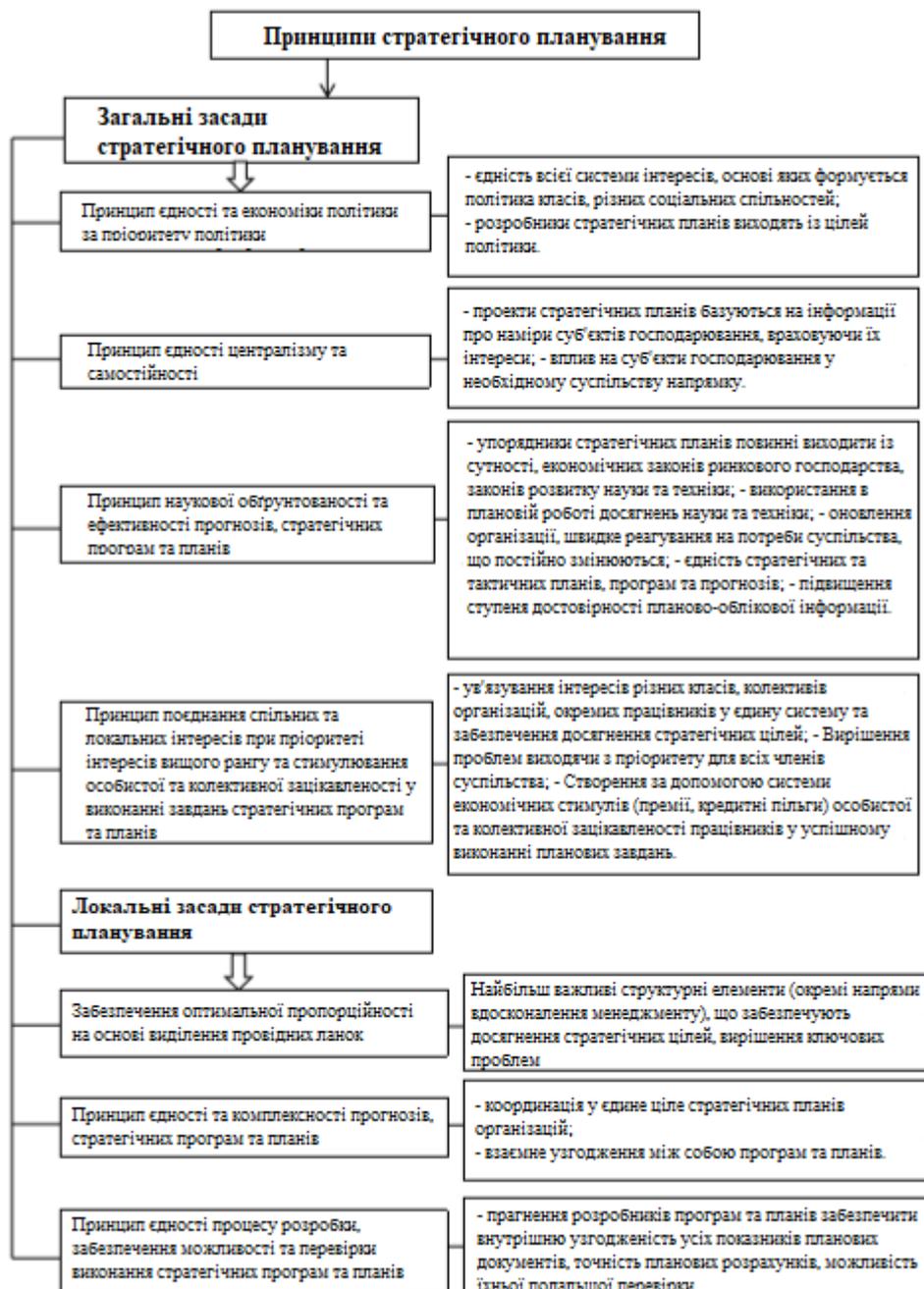


Рис. 1.3. Принципи стратегічного планування

Джерело: [7, 13, 14]

Далі слід переходити до формування цілей та завдань функціонування організації. Таким чином, формувати цілі на основі сформульованої місії, результатів дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища, аналізу стану організації, що посилить об'єктивність формулювання цілей. У цьому алгоритмі процесу стратегічного планування повинен мати вигляд, представлений на рис. 1.4.

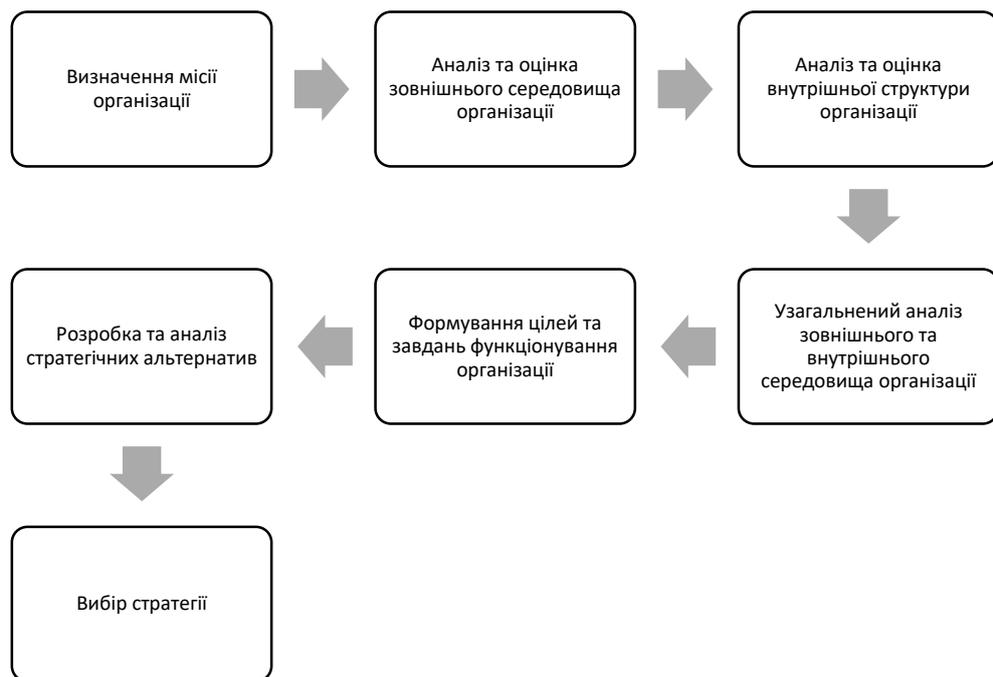


Рис. 1.4. Алгоритм процесу стратегічного планування

Джерело: складено автором

Зазначимо, що сьогодні є кілька поглядів на технологію стратегічного планування. У деяких компаніях розробляють стратегію керівники організації. В інших запрошують групу консультантів, які формують стратегію, а потім знайомлять з нею керівництво компанії. У кожному разі необхідно врахувати кілька причин.

Вибравши певну стратегічну альтернативу, керівництво організації має звернутися до конкретної стратегії. Головна мета – вибір такої стратегічної альтернативи, яка у разі підвищить довгострокову ефективність організації.

1.3. Концепція вибору напрямів розвитку транспортно-експедиторської компанії на засадах стратегічного планування

Робота ТЕК на високо конкурентному ринку вимагає застосування сучасних методів до управління її розвитком, що враховують стан зовнішнього та внутрішнього середовища. У зв'язку з цим ефективний розвиток ТЕК має здійснюватися на основі стратегічного планування, яке відіграє важливу роль для досягнення поставленої мети. У цьому представлено концептуальний підхід до вибору стратегічних альтернатив розвитку ТЕК, що базується на теорії стратегічного планування і включає комплекс ключових положень, представлених на рис. 1.5.

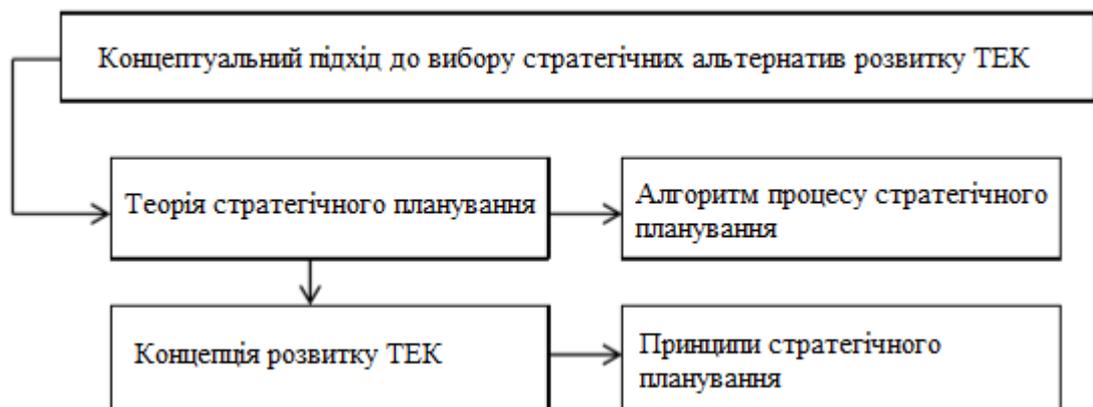


Рис. 1.5. Концептуальний підхід до вибору стратегічних альтернатив розвитку ТЕК

Джерело: розроблено автором

Відповідно до представленого підходу було розроблено концепцію вибору напрямів розвитку ТЕК, що базується на принципах стратегічного планування.

Відмінна риса концепції полягає в тому, що визначення пріоритетних цілей розвитку ТЕК базується на результатах узагальненого аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ТЕК, виконаних з позиції взаємовигідного співробітництва та тенденцій розвитку ділових партнерів та з

урахуванням критерію «ступінь загрози конкурентів», принципах стратегічного планування та принципу альтернатив стратегічного розвитку компанії, що наголошує на особливості функціонування компанії як мультимодального оператора [15]. Також концепція містить низку рекомендацій щодо її реалізації на практиці (рис. 1.6).

Основним є документ, що регламентує правила вибору виконавців заходів, передбачених концепцією (складові концепції). На рис. 1.7 наведено структурну схему розподілу обов'язків щодо виконання алгоритму стратегічного планування в ТЕК. Згідно зі схемою, генеральний директор затверджує програму щодо вибору напрямків ТЕК на основі принципів стратегічного планування.

Основними виконавцями програми є заступник генерального директора, фінансовий директор, комерційний директор, директор з маркетингу. Допоміжними виконавцями виступають: директор з персоналу та начальник відділу продажу, думки яких братимуться до уваги у спірних питаннях. Заступник генерального директора бере участь у всіх етапах концепції стратегічного планування реалізації програми вибору напрямків ТЕК на основі принципів стратегічного планування. Фінансовий директор аналізує стан внутрішнього середовища ТЕК, також проводить узагальнений аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища з позиції взаємовигідного співробітництва з діловими партнерами, планує фінансові вкладення на реалізацію нової для компанії програми, здійснює контроль за взаємодією між компанією та клієнтами, взаємодіє з кредитними організаціями з питань необхідного кредитування.

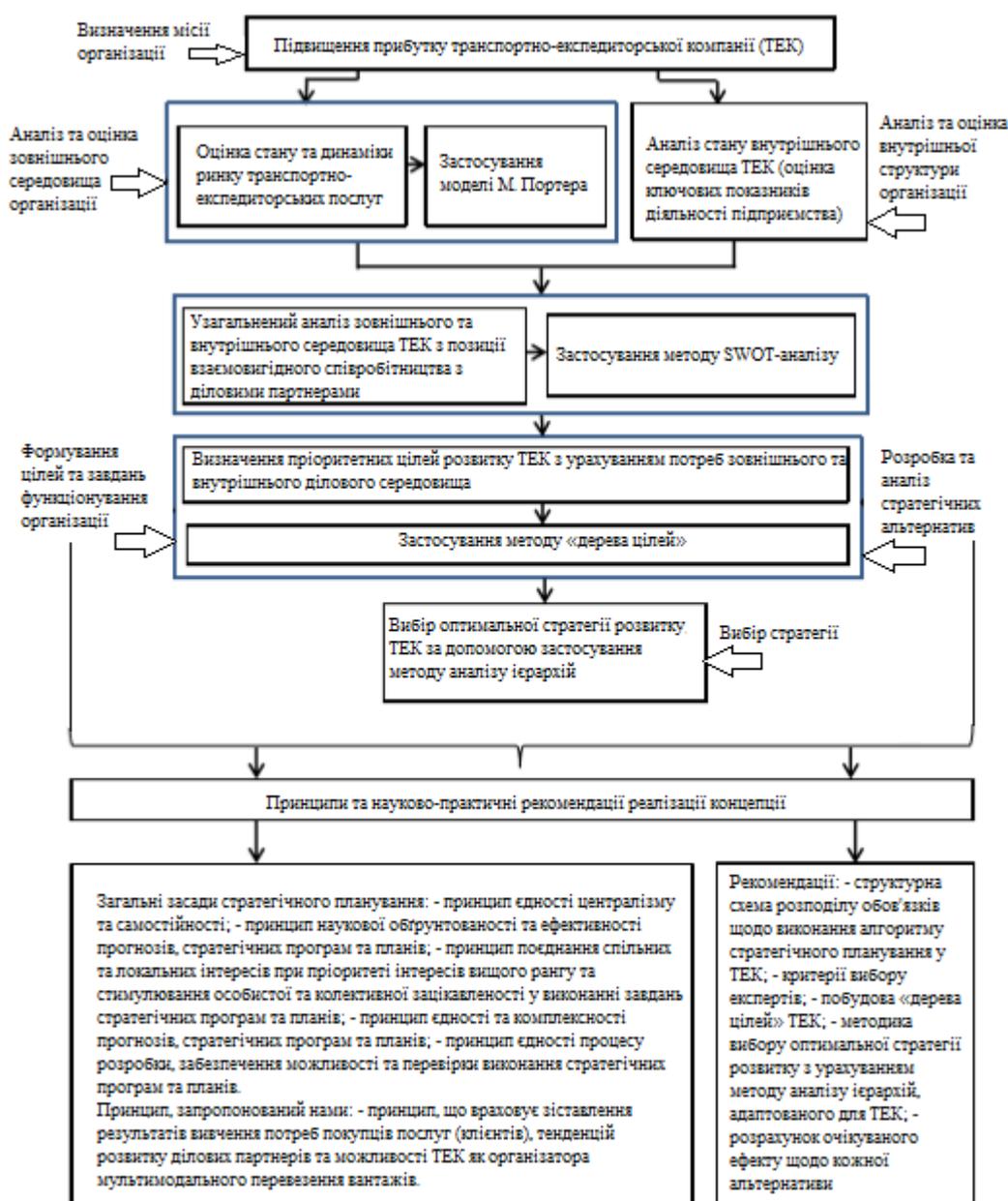


Рис. 1.6. Концепція вибору напрямків розвитку ТЕК на засадах стратегічного планування

Джерело: розроблено автором

Комерційний директор, директор з маркетингу, фінансовий директор визначають пріоритетні цілі розвитку ТЕК з урахуванням потреб зовнішнього та внутрішнього ділового середовища. Фінансовий директор, у свою чергу, на даному етапі здійснює управління фінансами, виходячи зі стратегічних цілей розвитку компанії [20].

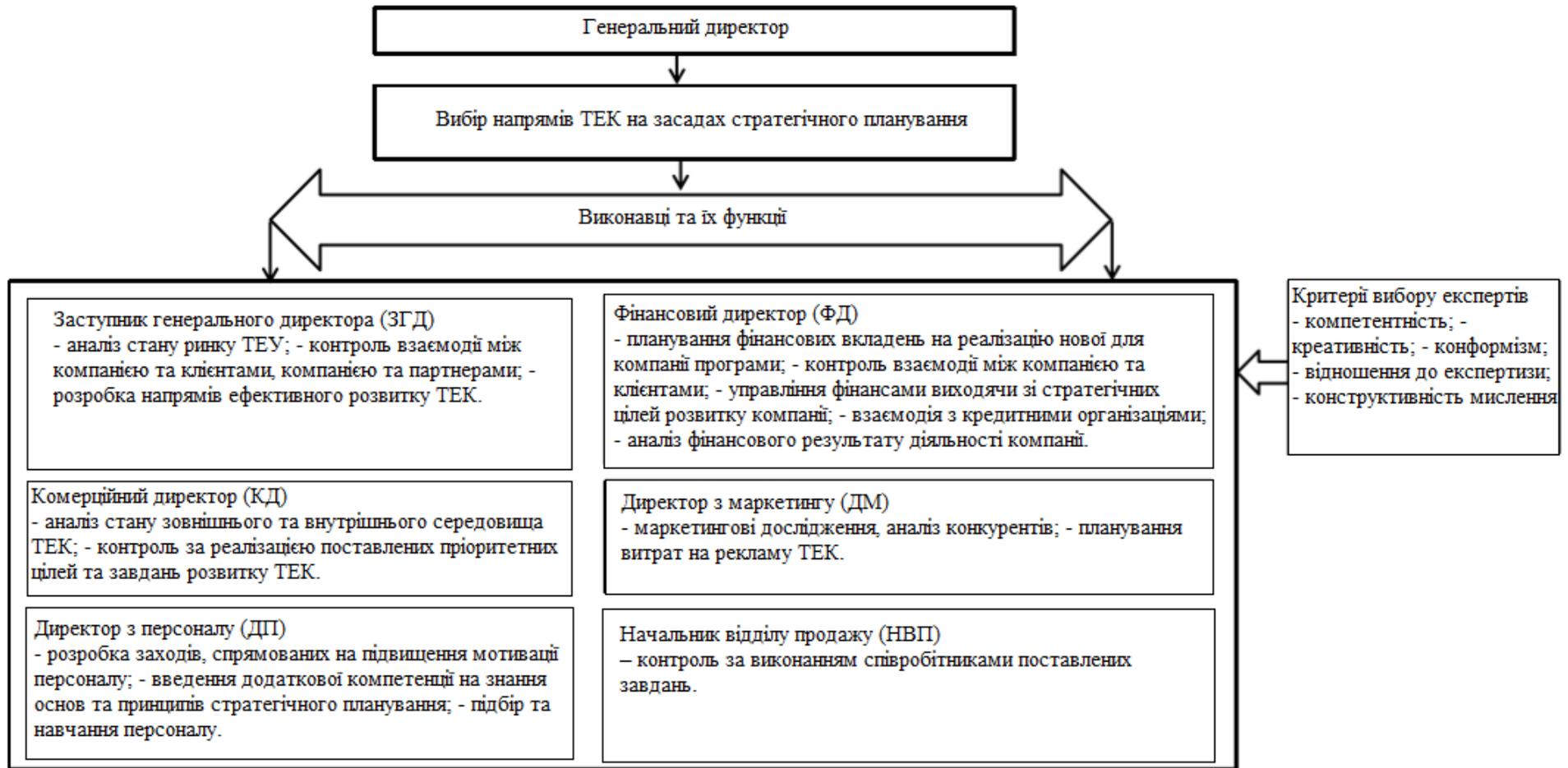


Рис. 1.7. Структурна схема розподілу обов'язків щодо виконання алгоритму стратегічного планування у ТЕК

Джерело: розроблено автором

Заступник генерального директора та фінансовий директор відповідають за вибір оптимальної стратегії розвитку ТЕК.

Директор з персоналу відповідає за розробку заходів, спрямованих на підвищення мотивації персоналу, введення в посадову інструкцію додаткової компетенції на знання основ та принципів стратегічного планування, здійснює добір та навчання персоналу.

Начальник відділу продажів здійснює контроль за виконанням призначеними співробітниками поставлених завдань щодо реалізації програми.

Основні виконавці програми визначаються на основі рекомендацій щодо вибору експертів. Критерій вибору – максимальна кількість балів. Дані виконавці відповідають таким критеріям як: компетентність, креативність, конформізм, ставлення до експертизи та конструктивність мислення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РИНКУ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИТОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Аналіз світового ринку транспортно-експедиторських послуг

Очікується, що обсяг світового ринку експедирування вантажів зросте зі 168,99 млрд. доларів США в 2023 році до 207,19 млрд. доларів США до 2028 року при середньорічному темпі зростання 4,16 % протягом прогнозованого періоду (2023-2028 роки).

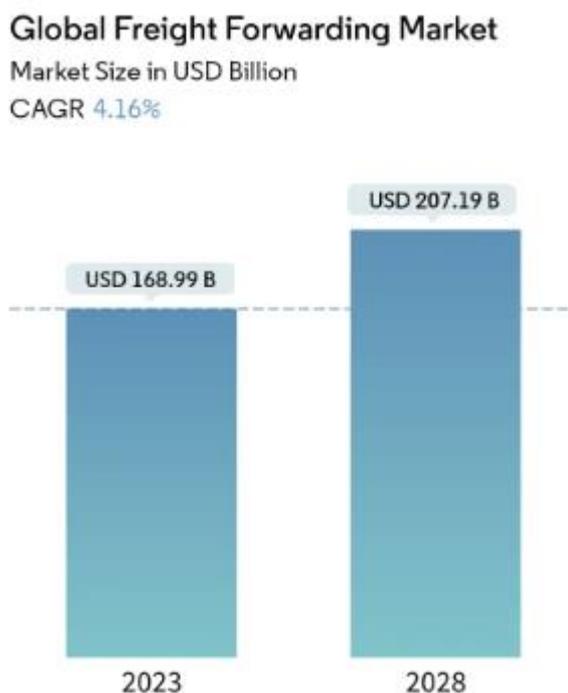


Рис. 2.1. Обсяг світового ринку експедирування вантажів

Джерело: [25]

Координація та доставка товарів з одного місця до іншого за допомогою одного або кількох перевізників повітряним, морським, залізничним або автомобільним транспортом називається експедируванням вантажів.

Принципи експедирування вантажів ґрунтуються на ефективній та економічній передачі товарів, які підтримуються в хорошому стані протягом усього шляху.

Ринок експедирування вантажів сегментований за видами транспорту (авіап перевезення, морські перевезення, автомобільні перевезення, залізничні перевезення), за типом клієнта (B2C, B2B), по застосуванню (промисловість та виробництво, роздрібна торгівля, охорона здоров'я, нафта та газ, продукти харчування та напої та інші додатки) і з географії (Північна Америка (США, Канада, Мексика), Європа (Іспанія, Німеччина, Франція, Великобританія, Італія та решта Європи), Азіатсько-Тихоокеанський регіон (Китай, Японія, Південна Корея, Індія, решта Азіатського) - Тихоокеанського регіону), LAMEA (Бразилія, Аргентина, Південна Африка, Марокко, країни Перської затоки, решта LAMEA)).

Ринок обумовлений величезними обсягами торгівлі, які у різних регіонах. Крім того, відновлення внутрішніх авіап перевезень сприяло зростанню ринку.

Приплив подій чорного лебедя у 2022 році наголосив на важливості гнучких та стійких ланцюжків поставок для транспортно-експедиторської галузі. Ці непередбачувані події можуть мати величезний руйнівний вплив на ланцюжки поставок. В останні роки ланцюжки поставок неодноразово піддавалися випробуванням, починаючи з наслідків пандемії COVID-19, що продовжуються, і закінчуючи обструкцією Суецького каналу і війною в Україні. Нестача персоналу, проблеми з пропускнуою спроможністю, інфляція та пік попиту також були проблемами для ринку вантажоперевезень. Ланцюжки поставок стикаються з більш різноманітними та непередбачуваними проблемами, ніж будь-коли раніше. 2023 рік не буде винятком, і потреба в тому, щоб вітчизняні та міжнародні експедитори були стійкими та готовими до всього, ніколи не була такою великою [26].

Маневреність, гнучкість і видимість - все це часто супроводжується цифровізацією – що необхідно для того, щоб витримати шторм. Експедитори

можуть підвищити ефективність за допомогою правильних технологій та здатності збирати та аналізувати дані. Очікується, що в умовах геополітичної напруженості та зростання інфляції 2023 стане роком уповільнення економічного зростання. За даними Міжнародного валютного фонду (МВФ), зростання світової економіки сповільниться з 6,0% у 2021 році до 3,2% у 2022 році та 2,7% у 2023 році. Тим часом, Світова організація торгівлі нещодавно переглянула свій прогноз зростання світової торгівлі на 2023 рік до 1,0% порівняно з 3,4% раніше. Ця втрата імпульсу на багатьох ринках вплине на клієнтів експедиторів [33].

На додаток до поновлення розкладу вантажних рейсів, на ринок повертається більше пасажирських потужностей. Хоча показники, як і раніше, вищі, ніж до пандемії, вони все ще низькі. Очікується, що ставки впадуть у першому кварталі 2023 року, якщо попит не збільшиться. Попит, як і раніше, низький, без ознак сплеску пікового сезону, оскільки запаси та продажі знижуються через слабкий споживчий попит. Очікується, що ця тенденція збережеться і на початку 2023 року. Торгові обмеження за участю Китаю, США, Росії, України та Європи ще більше задушать та порушать глобальні ланцюжки поставок. Постачальники шукають альтернативні джерела збуту.

Менеджери з логістики інформують клієнтів про те, що ринок морських вантажних перевезень коригується швидше, ніж очіувалося. Перехід від ланцюжка поставок, який щосили намагався йти в ногу з безпрецедентним пандемічним попитом, до слабого середовища попиту та фрахтового ринку, який нині перенасичений як суднами, так і контейнерами, підкреслює ризик тривалого глобального економічного спаду. Для боротьби з інфляцією центральні банки у світі підвищують відсоткові ставки. Однією з цілей центральних банків, включаючи Федеральну резервну систему, є скорочення попиту, що знижує ціни в ланцюжку поставок, які були на рекордно високому рівні та зробили значний внесок в інфляцію. Тим не менш, грошово-кредитна політика тупцює на місці, тому що перебалансування попиту та пропозиції може мати неприємні наслідки [36].

Зростання транскордонної та морської торгівлі стимулює ринок. У міру того, як численні потрясіння тиснуть на світову економіку, очікується, що світова торгівля втратить динаміку у другій половині 2022 року та залишиться пригніченою у 2023 році. Економісти СОТ тепер прогнозують зростання обсягів світової торгівлі товарами на 3,5% у 2022 році. Однак вони прогнозують зростання на 1,0% у 2023 році, що значно нижче за попередню оцінку в 3,4%. Очікується, що імпорتنний попит знизиться з низки причин. Високі ціни на енергоносії, спричинені російсько-українським конфліктом, скоротять витрати домогосподарств та підвищать виробничі витрати в Європі. Посилення грошово-кредитної політики в Сполучених Штатах вплине на чутливі до процентних ставок витрати в таких областях, як житло, автомобілі та інвестиції в основний капітал [26].

Імпорт товарів до Канади збільшився на 3,9% у лютому 2022 року після зниження на 7,5% у січні 2022 року. Тим часом експорт збільшився на 2,8% у лютому 2022 року, в основному за рахунок збільшення експорту енергоносіїв. В результаті позитивне сальдо світової торгівлі товарами Канади скоротилося з 3,1 млрд доларів США у січні до 2,7 млрд доларів США у лютому. Імпорт основних та промислових хімікатів, пластмас та гумових виробів збільшився на 5,6% у лютому, частково завдяки рекордно високому імпорту добрив, пестицидів та інших хімічних продуктів (+18,4%). На цю галузь вплинуло багато нещодавніх подій, зокрема зниження виробництва в Китаї, нові квоти на експорт російських добрив та конфлікт в Україні. Ці події викликають побоювання щодо доступності та вартості цих продуктів, що призводить до типового руху для канадського імпорту добрив [24].

Для тих, хто працює у сфері контейнерних перевезень, 2022 був прибутковим. Очікується, що закінчення пандемії зробить сценарій судноплавства стабільнішим, ніж це було в попередні два роки. Обсяг міжнародного контейнерного експорту збільшився приблизно на 2-3% у 2022 році. Це пов'язано не лише з минулорічними відставанням, а й із повільним відновленням сектору морського судноплавства. Крім того, очікується, що

найближчими місяцями у всьому світі нормалізується перевантаженість портів. Однак це залежить від пандемії, оскільки черговий спалах COVID погіршить ситуацію [27].

Ринок експедирування вантажів фрагментований із поєднанням глобальних, регіональних та місцевих гравців. Малі та середні місцеві гравці, як і раніше, обслуговують ринок з невеликими автопарками та складськими площами. Тим не менш, топ-20 гравців домінують на ринку, становлячи понад 50% загального обсягу ринку. Провідними гравцями на ринку є DHL Global Forwarding, Kuehne + Nagel International AG, DB Schenker, DSV, Expeditors International та багато інших. Оскільки ринок експедирування вантажів неухильно зростає та існує безліч можливостей, гравцям необхідно освоювати технології, ставати більш цифровими та збільшувати масштаб та ефективність своєї діяльності. Наявність сильної мережі, що охоплює весь світ, важлива для компаній. Міжнародні інвестори виявляють все більший інтерес до злиття та поглинання на логістичному ринку АСЕАН. Глобальні логістичні компанії розширюються в регіоні АСЕАН через збільшення комерції та торгівельної активності [34].



Рис. 2.2. Лідери ринку транспортно-експедиторських послуг

Джерело: [34]

В листопаді 2022 року Raft, інтелектуальний командний центр вантажних перевезень, оголосив про інтеграцію PayCargo, універсальну логістичну платіжну платформу, яка розширить можливості нового інструменту платіжної функціональності Raft зі штучним інтелектом. Вперше в галузі експедиторів, що розширює можливості автоматизувати свої операції і, таким чином, дати можливість своїм співробітникам зосередитися на діяльності з доданою вартістю. Користувачі Raft отримають доступ до набору варіантів оплати PayCargo, що значно заощадить час і гроші, уникаючи значних операційних ризиків [35].

В серпні 2022 року A.P. Moller - Maersk (Maersk) завершила угоду щодо придбання LF Logistics, гонконгської контрактної логістичної компанії з преміальними можливостями в галузі багатоканальних фулфілмент-послуг в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні, електронній комерції та внутрішньому транспорті. В результаті LF Logistics буде перейменована на Maersk. В результаті придбання Maersk додасть 223 склади до свого існуючого портфеля, в результаті чого загальна кількість об'єктів по всьому світу досягне 549, розташованих на 9,5 мільйонів квадратних метрів [37].

2.2. Особливості сучасної транспортно-експедиторської діяльності в Україні

Нині транспортно-експедиторський бізнес виступає невід'ємною частиною усіх фаз суспільного виробництва, оскільки забезпечує взаємодію всіх учасників перевізного процесу: вантажовласників, вантажовідправників, вантажоодержувачів, перевізників та операторів транспортної інфраструктури. Посилення конкуренції на ринку та підвищення вимог клієнтів змушують експедиторів інтегруватися в інформаційно-логістичне управління та збільшувати свою роль в логістичних операціях. Російсько-українська війна внесла свої корективи у діяльність транспортно-

експедиторських компаній, які змушені були перебудувати логістичні шляхи, шукати нові джерела вантажної бази, змінювати умови праці для своїх співробітників, забезпечити схоронність транспортних засобів, шукати можливості для розвитку логістики на кордоні з країнами Європейського Союзу (особливо, що стосується водного та повітряного видів транспорту) [35].

Останніми роками розвиток транспортно-експедиторського бізнесу відбувався в умовах:

- 1) світової глобалізації виробництва та розподілу;
- 2) формування організаційних та нормативно-правових засад діяльності експедиторів (рис. 2);
- 3) інтеграції видів транспорту та розвитку нових технологій транспортування (інтермодальних / мультимодальних);
- 4) формування сучасної концепції складського обслуговування;
- 5) інтеграції матеріальних потоків в системі міжнародного руху товарів.

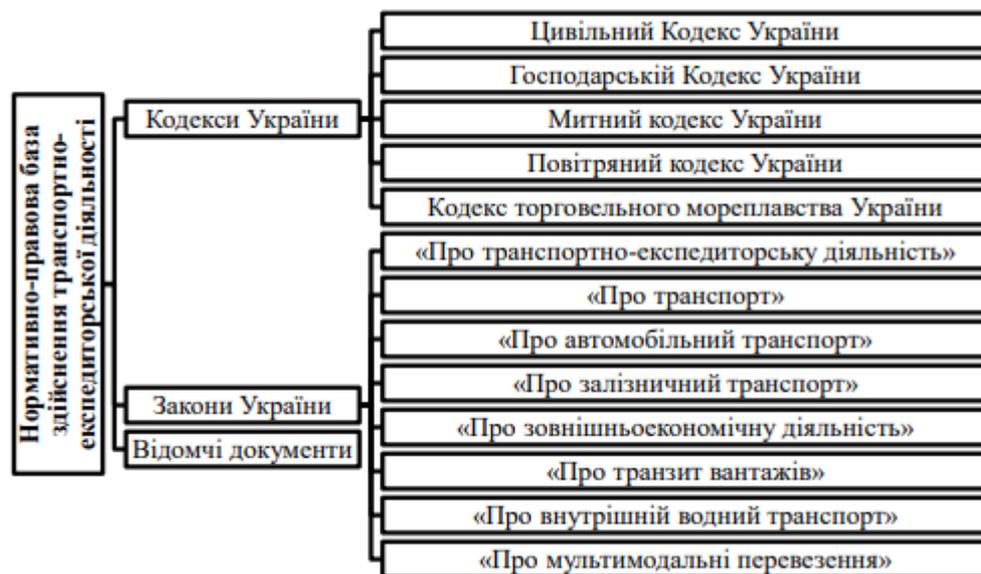


Рис. 2.3. Нормативно-правова база здійснення транспортно-експедиторської діяльності

Джерело: [34, 3, 37].

Науково-технічна революція другої половини ХХ століття в транспортній галузі проявилася через розвиток контейнеризації, трейлерної системи транспортування, мультимодальних та інтермодальних перевезень, збільшення вантажопідйомності водного виду транспорту (танкерний і балкерний флот), спеціалізованих видів транспортних засобів, термінальних технологій, електронних та телескопічних комунікацій, екології.

Організація діяльності транспортних експедиторів здійснюється як у відповідності до нормативно-правових актів, так і в межах саморегулятивних організацій, які об'єднують професіоналів транспортно-логістичного бізнесу, розробляють стандарти, норми та правила роботи експедиторів, відстоюють їх інтереси.

Зокрема, у 1991 році було створено Асоціацію міжнародних автомобільних перевізників України (АсМАП України), до завдань якої відноситься сприяння в здійсненні перевезень вантажів автомобільним транспортом у міжнародному сполученні. В поточному році було проведено регіональні збори учасників АсМАП України, під час яких обговорювалися проблеми у взаємовідносинах між перевізниками та транспортно-експедиторськими організаціями, а саме не отримання винагороди експедиторами за надані послуги з міжнародних перевезень вантажів [38].

У 1992 році дванадцять транспортно-експедиторських підприємств колишнього «Союззовніштрансу» заснували першу галузеву суспільну організацію – Асоціацію транспортно-експедиторських та логістичних організацій України «Укрзовніштранс», місія якої полягала у використанні та вдосконаленні стандартів транспортно-експедиторської діяльності.

На початку 90-х рр. Асоціація ставила собі за мету захист інтересів об'єднаних експедиторських компаній на транспортно-експедиторському ринку, вирішення актуальних питань щодо формування тарифів на транзитні вантажі експедиторськими компаніями. Серед цілей асоціації виокремлюють:

- спрощення процедур торгівлі;

– підготовка компетентного персоналу; використанні документів та форм FIATA;

– співробітництво з національними та міжнародними організаціями.

З 1994 року здійснює свою діяльність Асоціація міжнародних експедиторів України (АМЕУ), яка заснована за ініціативою більше 100 транспортно-експедиторських організацій та має за мету здійснювати координацію зусиль експедиторів України для вирішення проблем їх професійної діяльності [39].

Світовий досвід свідчить, що наявність широкої та розвиненої мережі експедиторських компаній є невід'ємною частиною або елементом інфраструктури транспортних систем. Наприклад, в США зареєстровано понад 10 тис. експедиторських фірм, у Франції – понад 1 тис., в одному лише Гамбургському транспортному вузлі Німеччини їх понад 500.

Інформацію про найбільші морські та авіаційні транспортно-експедиторські компанії, відомі в світовому бізнесі, наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Найбільші морські та авіаційні експедитори світового бізнесу

Морські експедитори	Авіаційні експедитори	Країна
Kuehne+Nagel Inc.		Компанія заснована в Німеччині. Штаб-квартира в місті Шенделег (Швейцарія). Має понад 1395 відділень в 109 країнах
DHL Supply Chain & Global Forwarding		Головний офіс в Бонні, Німеччина. Вибудовує ланцюжок поставок і здійснює глобальне експедирування
Panalpina Inc.		Великий міжнародний холдинг зі штаб-квартирою в Базелі, Швейцарія
Expeditors International		Глобальна логістична та транспортно-експедиційна компанія зі штаб-квартирою у Сієтлі, США
SDV/Bollore Group		Штаб-квартира компанії розташована в Пюто, на західній околиці Парижа, Франція. Компанія керує глобальною мережею з 600 агентств
Sinotrans Limited		Головний офіс в Пекіні, Китай
DB Schenker Logistics		Німеччина
Kintetsu World Express		Японська транспортно-експедиційна компанія. Це дочірня компанія японського холдингу Kintetsu Group Holdings. Надає послуги авіаційного та морського експедирування, митного брокерства та управління складськими запасами.
Pantos Logistics		Сеул, Південна Корея
Hellmann Worldwide Logistics		Німецька компанія з головним офісом у Оснабрюку

Джерело: [37, 38, 39].

В Україні на даний час пропонують свої послуги численні транспортно-експедиторські компанії. Сучасні транспортно-експедиторські підприємства спрямовані в організації своєї бізнес-діяльності до комплексного обслуговування клієнтів задля інтегрованого задоволення їхніх потреб, зокрема зменшення ризику втрати або пошкодження вантажу, мінімізації фінансових та часових витрат відправника на транспортування вантажу [35].

Робота експедитора не обмежується лише підписанням договору-заявки. Експедитор повинен завжди володіти інформацією щодо місцезнаходження вантажу та транспортного засобу (відстеження транспортного засобу в дорозі) задля своєчасного вирішення можливих проблем. Певною мірою експедитор може виступати в ролі посередника між вантажовласником та постачальниками послуг (транспортування, митного очищення вантажу, консолідації на транзитних складах, оформлення супутніх документів тощо) [40].

Організовуючи перевезення вантажу, експедитор як суб'єкт господарювання може укладати від свого імені або від імені клієнта договори на перевезення з третіми особами, забезпечувати відправлення та отримання вантажу, надавати додаткові послуги, визначені договором транспортного експедирування (діючи на підставі договору-доручення або агентського договору), відповідати перед клієнтом за порушення договору. В такому випадку укладається договір посередницького типу.

Водночас транспортний експедитор може бути і безпосереднім виконавцем усього комплексу послуг з експедирування вантажів (відповідно до технологій роботи мати склади, різні види транспортних засобів, виробничі приміщення, контейнери тощо). У такому випадку оформлюється прямиий договір, згідно з яким експедитор всі або певні послуги надає самостійно, а також він повинен мати необхідні дозвільні документи (наприклад, ліцензію на вантажні перевезення) [40].

Експедитори за дорученням клієнтів:

- забезпечують оптимальне транспортне обслуговування;
- фрахтують судна та інші транспортні засоби для своєчасного відправлення вантажів;
- здійснюють роботи з приймання, накопичення, подрібнення, сортування, складування, зберігання та перевезення вантажів;
- організовують охорону вантажів під час їх перевезення, перевалки та зберігання;
- надають заявки та відправлення вантажів та наряди на їх відвантаження усім учасникам транспортно-експедиторської діяльності;
- здійснюють страхування вантажу та своєї відповідальності згідно законодавства та договору транспортного експедирування;
- здійснюють підготовку та додаткове обладнання транспортних засобів та вантажів;
- проводять фінансові розрахунки з усіма учасникам транспортно-експедиторської діяльності;
- оформлюють товарно-транспортну документацію та організовують роботи відповідно до митних, карантинних та санітарних вимог;
- надають допоміжні та супутні послуги згідно договору транспортного експедирування (сплата мита та зборів, зберігання вантажу в пункті призначення до його отримання, виконання митних формальностей та отримання необхідних документів для здійснення міжнародних перевезень, перевірка кількості і стану вантажу тощо).

В структурі транспортно-експедиторського обслуговування можна виокремити три взаємозалежні складові: транспортне обслуговування, експедиційне обслуговування, посередницьке обслуговування. Посилення конкуренції на ринку транспортних, транспортно-експедиторських та транспортно-логістичних послуг, підвищення вимог клієнтів щодо якості

надання послуг, змушують експедиторів не обмежуватися лише наданням традиційних послуг, а й інтегруватися в інформаційно-логістичне управління та збільшувати свою роль в логістичних операціях [2].

В період повномасштабного російського вторгнення український транспортно-експедиторський бізнес зіштовхнувся з численними негативними факторами, зокрема блокування портів, черги на кордоні, неготовність інфраструктури країн Східної Європи до нових форматів роботи з Україною, дефіцит контейнерного обладнання, заборгованість клієнтів. Через воєнну агресію скоротилася чисельність транспортно-експедиторських компаній в Україні, зупинилося морське (за винятком в деяких часових проміжках функціонування «зернового коридору») та авіасполучення, значно пошкоджена транспортна інфраструктура та скорочено обсяги виробництва.

Транспорт – одна з сфер національного господарства, якій завдана найбільша пряма шкода (35,7 млрд дол.), і для відновлення якої необхідна найбільша сума коштів – 92,1 млрд дол. (рис. 2.4, рис. 2.5) [30, 31].

Ті підприємства, які змогли адаптуватися до змін умов господарювання також внесли корективи в організацію своєї бізнес-діяльності. Транспортно-експедиторська та логістична діяльність в Україні перебудувалася, підлаштувалася та здійснюється через порти та аеропорти в країнах Європи.

Наприклад, міжнародна компанія родом з України UNI-LAMAN GROUP переобладнала та розширила свої автопарки в Одесі, Кишиневі та Варшаві оскільки відсутність морських перевезень та авіасполучення безпосередньо в Україні суттєво збільшило частку автоперевезень. А також з урахуванням того, що деякі українські товаровиробники скоротили обсяги виробництва продукції, UNI-LAMAN GROUP розвинула сервіс доставки невеликих об'ємів та відкрила додатковий склад для консолідації вантажів у Польщі для доставки їх в Україну. Компанія є членом АМЕУ, FIATA (Міжнародної федерації експедиторських асоціацій), WCA (Всесвітнього Вантажного Альянсу) [44].



Рис. 2.4. Завдана шкода Україні за галузями

Джерело: [32]



Рис. 2.5. Потреба відновлення України за галузями

Джерело: [32]

На даний час в Україні та країнах Європи відбуваються процеси, які сприяють відновленню транспортної інфраструктури, покращенню організації

транспортно-експедиторської та логістичної діяльності, міжнародних перевезень тощо.

Україна успішно пройшла відбір для участі в пілотному проекті EU4Digital, який передбачає приєднання до єдиної системи електронної товарно-транспортної накладної ЄС (e-CMR). Працювати з електронною формою ТТН в режимі реального часу зможуть всі основні учасники вантажоперевезення (відправник, перевізник, отримувач). Новий сервіс дозволить покращити умови ведення бізнесу шляхом: скорочення обсягу паперового документообігу, прискорення обігу ТТН, оперативного здійснення взаєморозрахунків за надані послуги, ліквідації корупційних ризиків [31].

З кінця 2022 року здійснюють фідерні контейнерні перевезення між портом Констанца (Румунія) – Рені (Україна), з березня 2023 року контейнерний фідер T-Moon вітчизняного оператора, здійснив свій рейс в порт Ізмаїл. Контейнери транспортують в режимі траншипента, який не передбачає оформлення транзитних митних документів в порту Констанца.

До основних проблем річкових перевезень в 2022 р. слід віднести необхідність побудови нових логістичних маршрутів. Використання портових терміналів Німеччини, Нідерландів, країн Балтії здорошували доставку вантажу з розрахунку на 1 т. Перевага віддавалася Польщі та південним портам (наприклад, Констанца, Бургас) [30, 31].

Вітчизняні транспортно-експедиторські компанії зіштовхнулися з логістичними перепонами, а саме відсутність місця на складах перетарки вантажу та високе навантаження в портах. Спрощено транзит залізних вантажоперевезень між Молдовою та Україною через ліквідацію операцій подвійного та потрійного контролю на митних пунктах пропуску (пунктом призначення може бути Україна, Молдова, Румунія).

Зазначене дозволить: прискорити час доставки вантажів в або з портового комплексу Джурджулешти на річці Дунай (Молдова) або Румунію; зменшити кінцеву вартість експортованого чи імпортованого товару через скорочення розміру транспортної складової в повній собівартості товарів [27].

Шляхом перенаправлення вантажу з сегменту автомобілеперевезень на сегмент залізничних перевезень відбудеться зміна Supply Chain, результатом якого стане зменшення навантаження на автошляхи Молдови.

До основних проблем в інфраструктурі залізничного транспорту, які вплинули на організацію транспортно-експедиторського процесу в 2022 – I кв. 2023 р. стали [30, 31, 35]:

- низька пропускна спроможність прикордонних переходів переважно через різну ширину залізничної колії в Україні та Європі;
- недостатній обсяг перевантажувальних потужностей на митному кордоні;
- обмеження вагонного парку у європейських перевізників;
- дублювання митних процедур під час проходження митного контролю.

В Україні відбувається побудова нових логістичних шляхів та відновлення старих для транспортування вантажів в міжнародному сполученні. Відновлено рух потягів на двох ділянках на кордоні з Польщею, відремонтовано 70 км колій, оновлено 10 мостів, реконструйовано та електрифіковано ділянки Ковель – Ізов – Держкордон. Таким чином створюються умови для розвитку логістики на кордоні з ЄС [31].

Укрзалізниця запропонувала учасникам ринку вантажних перевезень в межах нової сервісної послуги з контейнерних перевезень стати «оператором інтермодального поїзда» шляхом викупу частини обсягів перевезень в складі певного інтермодального потяга. Таким чином оператор матиме можливість інтегруватися до європейської системи контейнерних поїздів, прогнозувати вартість та час доставки.

Відкриття індустріального парку NOVO в м. Нововолинськ (Україна) на кордоні з Польщею підвищить інвестиційну привабливість регіонів (нова траса Ковель – Жовква, недалеко від Львова, залізничне сполучення). Попередньо визначено, що до його складу увійдуть виробничі та переробні підприємства, логістичні компанії [45].

З урахуванням зростаючого потоку пасажирів та вантажів розбудовується прикордонна інфраструктура. Відкрито новий міжнародний автомобільний пункт пропуску «Красноільськ – Викова де Сус» на україно-румунському кордоні. Пункт пропуску «Порубне – Сирет» на даний час найбільш завантажений, через нього пролягає дорога в європейські порти і для вантажного транспорту не має інших варіантів проїзду з України в Румунію. Попередньо проїзд в ПП «Красноільськ – Викова де Сус» дозволено для легкових автомобілів та порожніх вантажівок, а далі вантажного понад 3,5 т.

В цілому за підсумками 2022 року змінилася структура вантажних перевезень за видами транспорту. Автомобільний транспорт забезпечив ввезення на територію України майже 10,67 млн т імпортованих товарів (35% загального імпорту). Друге місце посідає залізничний транспорт за обсягом завезеного в країну імпорту – 9,89 млн т (33% загального імпорту). В транспортуванні вантажів на експорт значно переважає морський транспорт 53,86 млн т або 54% загального експорту (рис. 2.6).

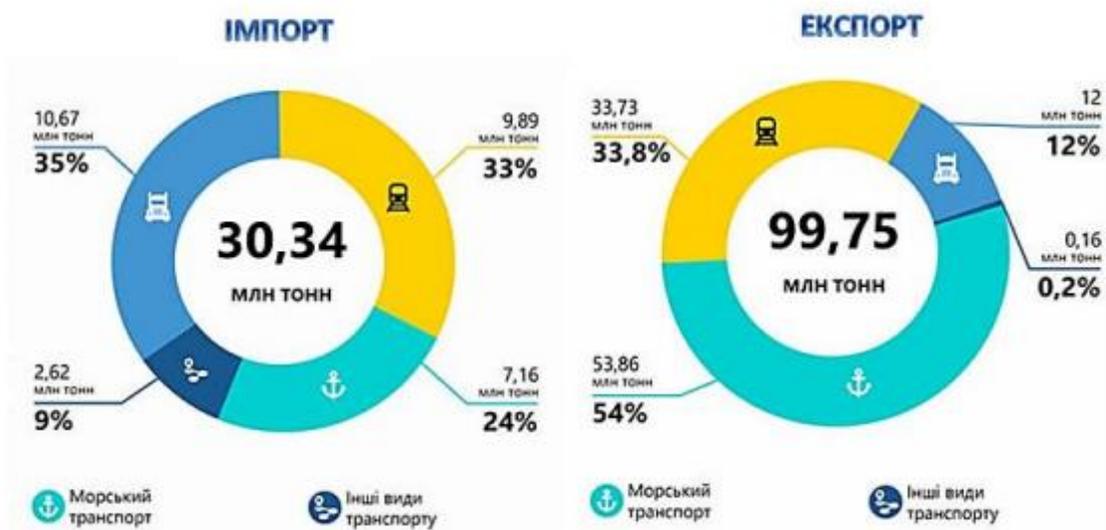


Рис. 2.6. Структура обсягу імпорту та експорту продукції видами транспорту в 2022 році

Джерело: [32]

В нинішніх умовах важливими факторами нормалізації транспортних процесів стали [30, 31, 35, 37]:

- укладання Угоди між Україною та Європейським Союзом про вантажні перевезення автомобільним транспортом, яка передбачає тимчасове полегшення автомобільних вантажних перевезень, надання додаткових прав на транзит, спрощення визнання водійських документів;
- розвиток прикордонної інфраструктури, зокрема шляхом відкриття нових або реконструкції існуючих автомобільних та залізничних пунктів пропуску на митному кордоні України;
- нарощування обсягів вантажоперевалки у портах Дунайського портового кластеру.

Сучасні транспортно-експедиторські підприємства спрямовані на комплексне обслуговування клієнтів задля інтегрованого задоволення їхніх потреб, зокрема зменшення ризику втрати або пошкодження вантажу, мінімізації фінансових та часових витрат відправника на транспортування вантажу.

На організацію бізнес-діяльності транспортних експедиторів впливають численні фактори зовнішнього середовища, зокрема нормативно-правова база та функціонування саморегульованих організацій. Широка та розвинена мережа експедиторських компаній є важливою частиною інфраструктури світової та національної транспортних систем.

В період повномасштабної російської агресії відбулися зміни щодо умов здійснення транспортно-експедиторського бізнесу в Україні: припинено авіасполучення, заблоковано порти, пошкоджено вітчизняну транспортну інфраструктуру. Спостерігається неготовність інфраструктури країн Східної Європи до нових форматів роботи з Україною.

На перспективу потребують вирішення питання щодо відновлення інфраструктури річкових та морських портів, подальшого розвитку прикордонної інфраструктури, техніко-економічного обґрунтування

будівництва потужних транспортних терміналів та транспортно-логістичних центрів, інтенсифікації мультимодальної та інтермодальної технологій транспортування.

2.3. Аналіз діяльності транспортно-експедиторської компанії ТОВ «FTP»

Товариство з обмеженою відповідальністю «FTP» (ТОВ «FTP», LLC «FTP», «Freight Transport Partner») – транспортно-експедиторська компанія, яка пропонує комплексний підхід до ведення бізнесу. Вид економічної діяльності компанії – інші допоміжні види діяльності в галузі транспорту [46].

ТОВ «FTP» управляється командою молодих фахівців-практиків у галузі логістики, що пояснює її постійний та динамічний розвиток [18]. Середня кількість працівників у 2022 - 56 осіб. Компанія була створена в 2010 році. Основні етапи історії розвитку компанії:

- 2010 рік - заснування транспортно-логістичної компанії ТОВ «FTP»,
- 2010 рік - відкриття офісу ТОВ «FTP» в Одесі,
- 2014 рік - отримав нагороду «Лідер галузі 2014» (двадцять восьме місце (срібний) рейтинг в Україні серед малих підприємств за рівнем фінансово-господарської діяльності «Інвестиційна привабливість» за основним видом діяльності КВЕД 52.29 - інші допоміжні заходи в галузі транспорту).

- 2016 год - відкриття офісу ТОВ «FTP» в Польщі.

Місія компанії полягає в наданні клієнтам найбільш чіткого, якісного та зручного сервісу в галузі митного оформлення та транспортної логістики. Глобальна мета компанії - стати лідером на ринку зовнішньоторговельного консалтингу та логістичних послуг. Цінністю компанії є висока якість послуг, любов до клієнтів, кваліфіковані працівники, креативність та чесність.

Основні послуги, які надає компанія:

- митно-брокерські послуги;
- авіаційні та морські вантажні перевезення;
- автоперевезення.

Детальний опис послуг, що надаються компанією «ФТР», представлено на рис. 2.7.

Діяльність відділу автотранспорту спрямована на [46]:

1. Надання повного спектру транспортно-експедиторських послуг у галузі автомобільного транспорту.
2. Перевезення вантажів між Україною, країнами СНД та Західної Європи.
3. Внутрішні європейські вантажні перевезення.
4. Митне оформлення, консолідація, обробка вантажів на складах в Німеччині, Польщі, Литві та інших країнах.
5. Страхування вантажів від можливих ризиків.
6. Автомобільні перевезення будь-якої складності, включаючи збірні, з дозволами на перевезення небезпечних вантажів різних класів (ADR), швидкопсувних та охолоджуваних, різних типів транспортних засобів.

Діяльність відділу митного брокерства спрямована на [46]:

1. Попередній підбір товарних кодів згідно з УКТЗЕД.
2. Представництво інтересів клієнта на митниці.
3. Попередній розрахунок митних зборів та податків.
4. Оформлення всіх необхідних транспортних документів відповідно до міжнародних стандартів.
5. Акредитація суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на митниці.
6. Консультація та допомога у підготовці повного необхідного пакету документів для оформлення вантажу.

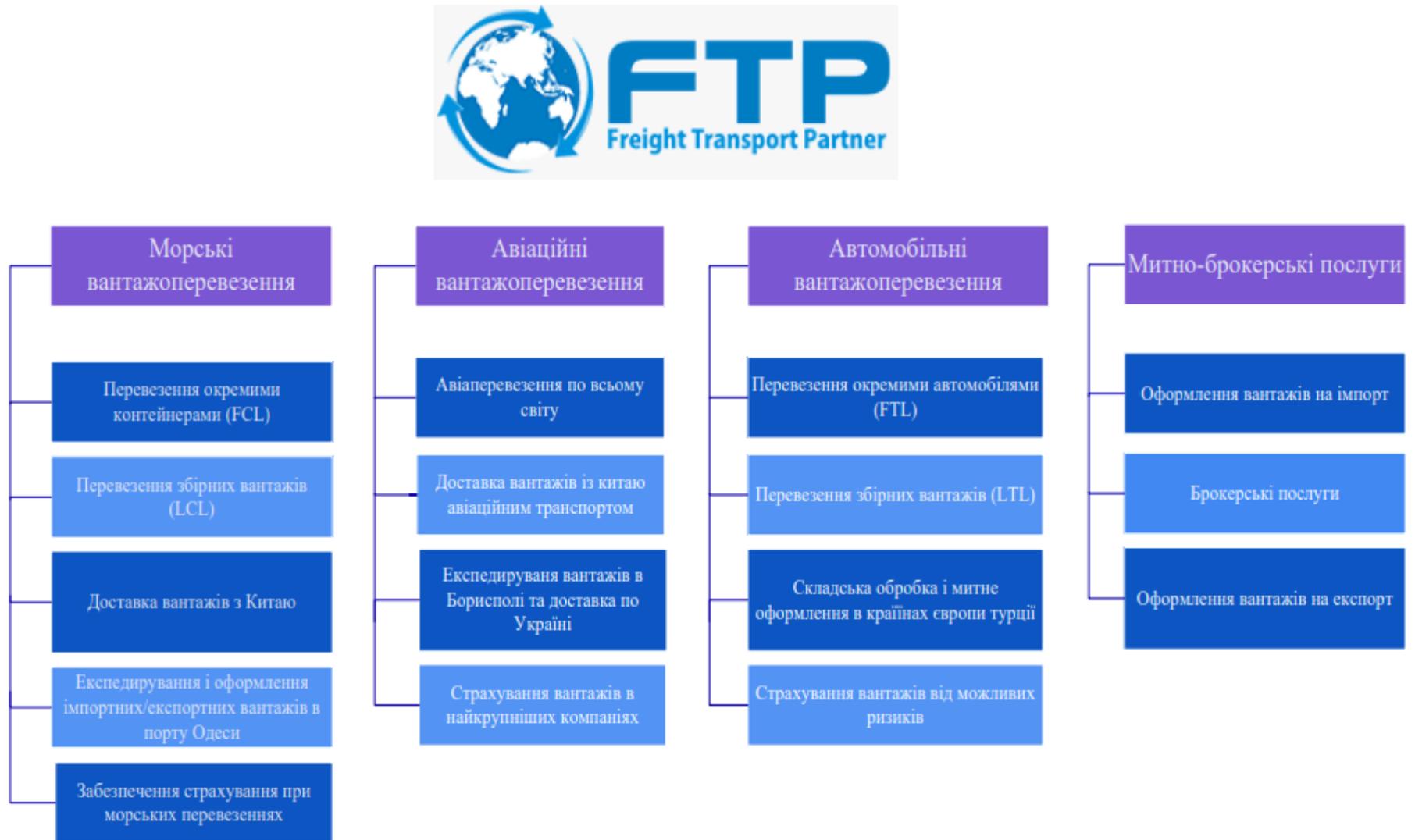


Рис. 2.7. Схема послуг компанії ТОВ «FTP»

Джерело: [46]

Діяльність відділу морського та повітряного транспорту спрямована на [46]:

1. Доставка товарів у контейнерах за принципом «від дверей до дверей» з можливістю перевантаження на інші види транспорту для доставки до місця призначення. 2. Створення комплексних рішень для вантажних перевезень з узгодженням маршрутів.

3. Підготовка пакетів товаросупровідних документів та контроль розмитнення товарів.

4. Координація дій учасників транспортного процесу.

5. Впровадження відстеження вантажів на всьому шляху.

6. Надання морського страхування.

7. Доставка вантажу з/до аеропорту для міжнародних повітряних перевезень.

8. Зважування, маркування, оформлення необхідної транспортної документації та інші послуги.

9. Оформлення вантажу на митниці країн відправлення та прибуття.

10. Бронювання авіаперевезень та відстеження вантажів по всьому маршруту.

11. Страхування вантажів у найбільших страхових компаніях.

12. Організація мультимодальних вантажних перевезень.

Організаційна структура компанії є лінійною та функціональною (рис. 2.8), представлена департаментами: збуту та маркетингу, телемаркетингу, автомобільного транспорту, морського та повітряного транспорту, митно-брокерських послуг, бухгалтерії, внутрішнього аудиту.

Організаційні структури формуються відповідно до вимог довгострокової конкурентоспроможності та економічної ефективності підприємства для забезпечення координації та контролю підрозділів компанії та її працівників.

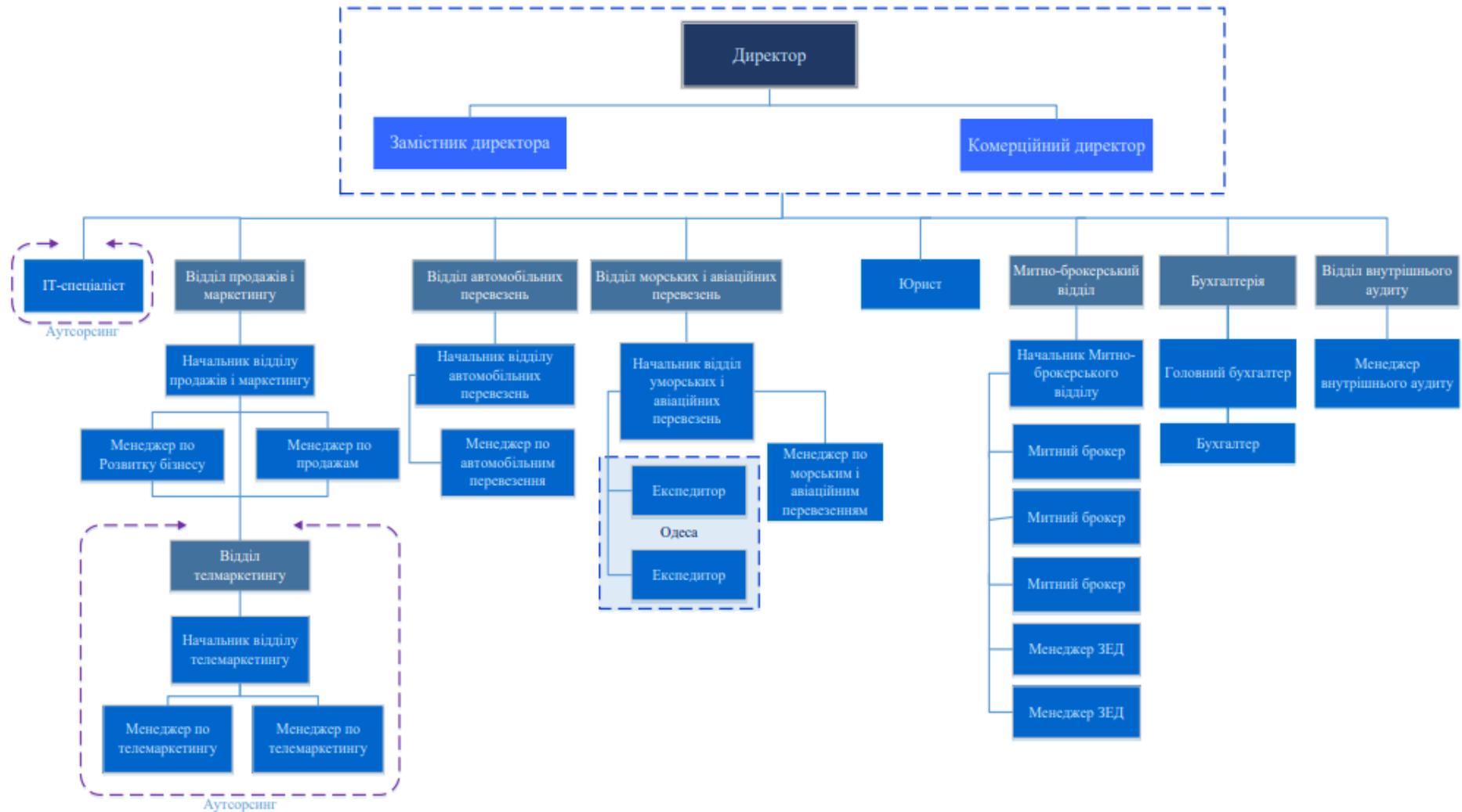


Рис. 2.8. Організаційна структура компанії ТОВ «FTP»

Джерело: [46]

Серед переваг цієї структури слід зазначити:

- більш глибока підготовка рішень і планів роботи, пов'язаних зі спеціалізацією працівників;
- звільнення лінійних керівників від вирішення багатьох питань, пов'язаних з фінансовим плануванням, логістикою і т.д.
- побудова відносин «керівник - підлеглий» за ієрархічною драбиною, в якій кожен працівник підпорядковується лише одному керівнику.

Однак у лінійно-функціональній структурі є недоліки, серед яких:

- кожна ланка зацікавлена у досягненні своєї вузької мети, а не загальної мети компанії;
- відсутність близьких відносин і взаємодії на горизонтальному рівні між різними блоками;
- надмірно розвинена система вертикальної взаємодії;
- акумулювання на верхньому рівні поряд зі стратегічними оперативних завдань.

Слід зазначити, що така структура логістичної компанії найкраще підходить для її діяльності в порівнянні з іншими можливими структурами організації.

Відділи збуту та маркетингу, а також телемаркетинг - це відділи, основною метою яких є збільшення продажів послуг. Діяльність відділу продажів спрямована на залучення клієнтів та підтримку клієнтської бази.

Компанія не має власного парку та складів. Тому компанія співпрацює з багатьма перевізниками та орендує склади в Польщі.

Слід зазначити, що компанія має власний офіс в Одеському морському торговому порту, що економить багато часу на експедицію та розмитнення імпортованих/експортованих товарів, що надходять туди. Однак компанія не має власного офісу в аеропорту «Бориспіль», тому послуги компаній-партнерів, які обслуговують вантажі безпосередньо в аеропорту, використовуються при організації авіап перевезень вантажів.

Оскільки ТОВ «FTP» надає послуги різними видами транспорту, воно не має певного географічного сегменту, в якому здійснює свою діяльність. Компанія може виконувати як вантажні перевезення з США, Канади, Китаю, Південної Кореї тощо, так і вантажні перевезення з Польщі, Литва чи Туреччина. Для цього існує агентська мережа, яка дозволяє виконувати перевезення різного типу складності в будь-яку точку світу.

Світовий експедиторський ринок складається з великої кількості гравців. Однак 20 найбільших гравців домінують на ринку, що становить понад 50% від загального ринку.

Провідними гравцями на ринку є DHL Supply Chain & Global Forwarding, Kuehne + Nagel International AG, DB Schenker, DSV, Sinotrans та Expeditors International.

Оскільки ринок експедирування вантажів неухильно зростає і існує велика кількість можливостей, гравці повинні застосувати технології, стати більш оцифрованими та збільшити масштаби та ефективність своїх операцій.

Аналіз господарської діяльності пов'язаний зі статистичною звітністю компанії та аналізом отриманих тенденцій. Оскільки основним видом діяльності ТОВ «FTP» є транспортно-експедиційні послуги, спочатку розглянемо показники діяльності кожного відділу з точки зору кількісних характеристик (рис. 2.9, табл. 2.2).

Морські перевезення мають тенденцію до зменшення замовлень.

Full container load (FCL) переводиться, як повне завантаження контейнера. Перевезення FCL вигідно використовувати для доставки більшої партії або об'ємного товару. В залежності від вантажу використовуються контейнери різних розмірів.

Less container load (LCL) або переказ у збірному контейнері означає тип доставки, коли в одному контейнері збираються товари різних одержувачів. Замовник резервує місце на загальному контейнері разом з іншими та платить лише за обсяг свого вантажу.

Таблиця 2.2

Кількість замовлень компанії «FTP» за 2018 – 2021 роки, од.

Тип перевезення	2018	2019	2020	2021
Авіаційні перевезення	2604	3182	3282	3198
Морські перевезення FCL	1692	3087	48	43
Морські перевезення LCL	480	774	146	685
Автомобільні перевезення	5961	7956	3478	3095
Брокерські послуги	11298	15960	636	522
Разом	22035	30959	7590	7543

Джерело: [46]

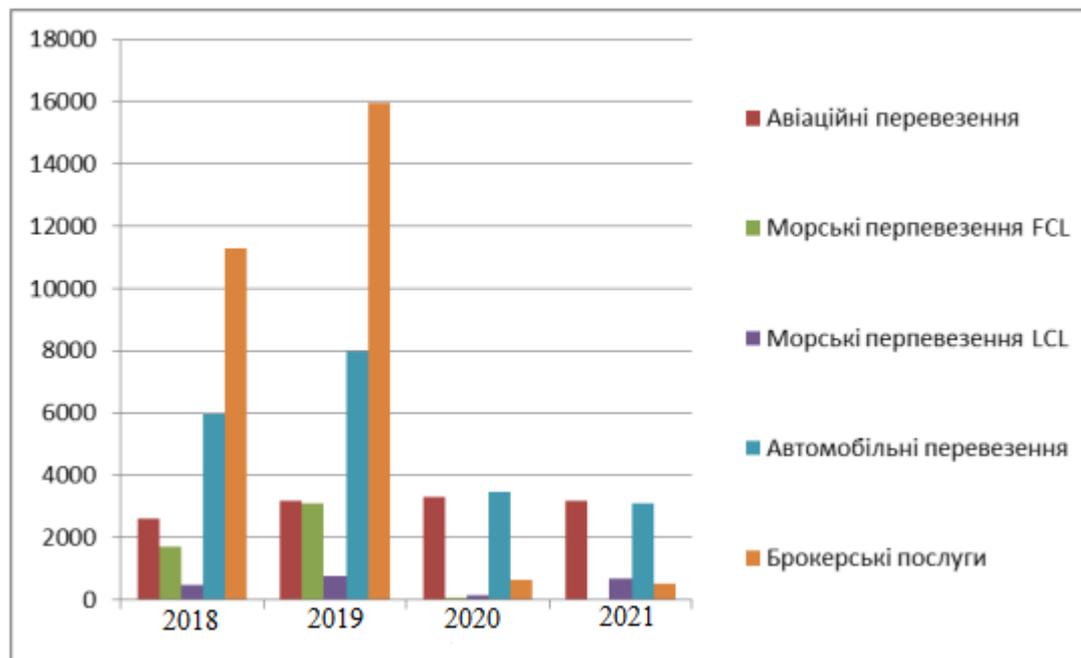


Рис. 2.9. Виробничі показники в одиницях замовлень за видами транспорту компанії «FTP» за 2018 – 2021 роки

Джерело: [46]

Перейдемо до фінансових показників, які характеризують економічний результат кожного відділу, та розглянемо обсяги доходів компанії ТОВ «ФТП» за групами послуг, розглядаючи період за останні чотири роки до початку великомасштабного вторгнення росії на територію України (таблиця 2.3 та

рис.2.10).

Таблиця 2.3

Обсяги доходів компанії «ФТР» за 2018 – 2021 роки, тис. грн.

Групи послуг ТОВ «ФТР»	Роки			
	2018	2019	2020	2021
Автомобільні перевезення	6023	7211	4401	4102
Авіаційні перевезення	5216	6407	7254	8234
Морські перевезення	7081	6687	4834	4218
Брокерські послуги	13504	15546	1541	682
Всього	31824	35851	18030	17236

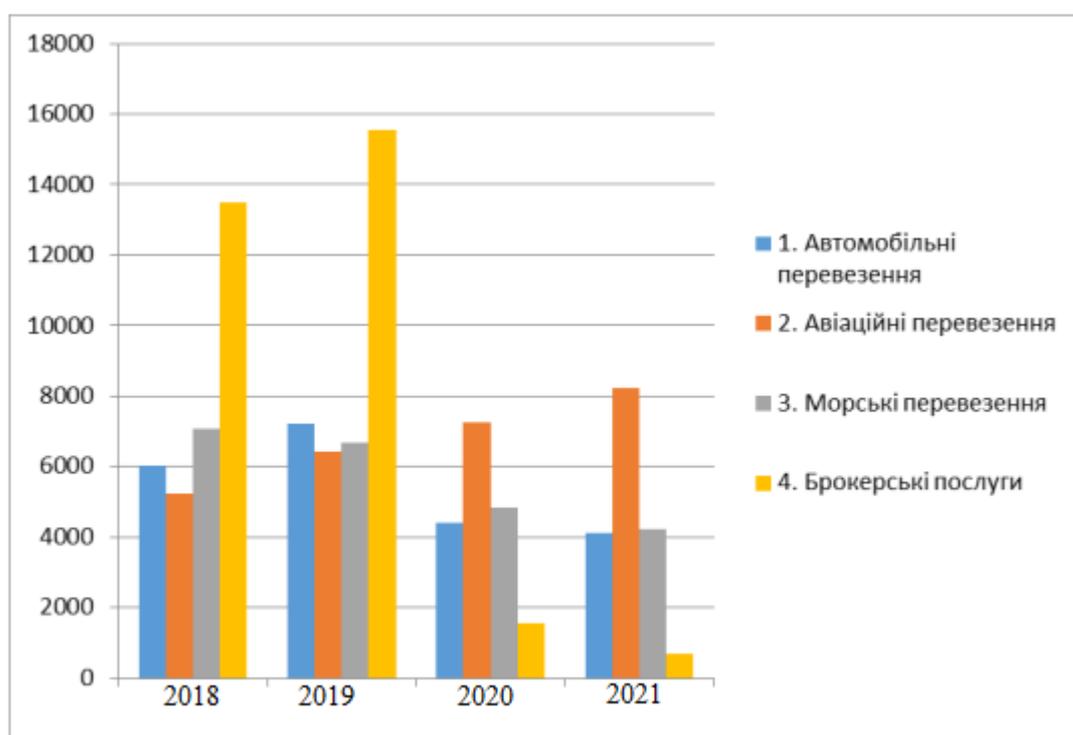
Джерело: [46]

Рис. 2.10. Доходи від надання послуг компанії «ФТР» за 2018 – 2021 роки,

тис. грн

Джерело: [46]

Отже, можна сказати, що найбільшого впливу за останні роки зазнав брокерський відділ, зменшивши свої показники. На даний момент авіаційний і автомобільний відділ займають друге місце за дохідністю, однак автомобільний відділ поступається авіаційному лише на декілька відсотків. Найменшим за дохідністю є морський відділ.

На рис. 2.11 представлено розподіл часток за всіма послугами транспортно-експедиторського обслуговування з врахуванням режиму вантажів. Частки імпорту та експорту розподілилися 85% до 12%, що закономірно у зв'язку з ростом e-commerce і популяризацією замовлень товару жителями України з китайських, американських і європейських сайтів. Компанія також починає розвиватися на ринку логістичних послуг під час перевезень між третіми країнами.

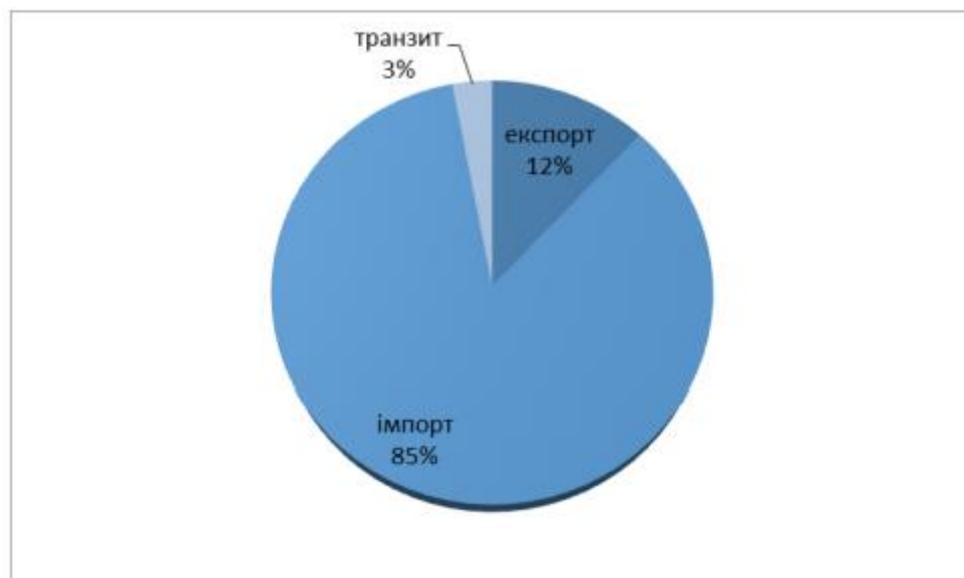


Рис. 2.11. Структура послуг за режимом оформлення вантажу

Джерело: [46]

Так як логістична компанія «FTR» не має власних транспортних засобів, вона співпрацює з перевізниками, такими як: «Нова Пошта», «УкрПошта», «Делівері», «Автолюкс», «Ін-Тайм», «Міст Експрес» та «САТ»; світовими експрес-перевізниками «DHL», «UPS», «TNT», «Fedex»; а також з

автоперевізниками серед яких здебільшого невеликі товариства з обмеженою відповідальністю та фізичні особи-підприємства, що зарекомендували себе надійними партнерами ТОВ «Пан Автос», ТОВ «Васт Транс», ТОВ «Еконо ЛТД», ТОВ «Кальберсон Лоджистікс Юкрейн», ТОВ «Консалт-Авто», ТОВ «Новінка ЛТД» та інші (рис. 2.12).

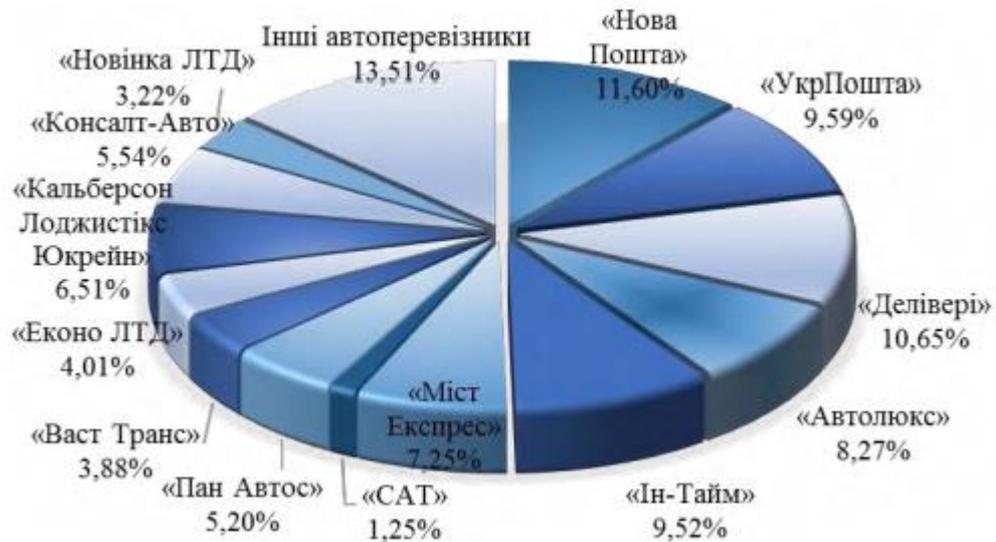


Рис. 2.12. Частки основних партнерів при автомобільних перевезеннях

Джерело: [46]

Отже, найбільша частка внутрішніх автомобільних перевезень здійснюється в партнерстві з «Нова Пошта» та «Делівері», міжнародні перевезення здійснюється в партнерстві з такими перевізниками як ТОВ «Кальберсон Лоджистікс Юкрейн» та ТОВ «Консалт-Авто».

Під час надання експедиторського супроводу при морських перевезеннях компанія «FTP» співпрацює з морськими лініями, такими як: «Harap-Lloyd», «Evergreen»; «MCS»; «Maersk», «Salfmarine», «ZIM» та «Yang Ming» (рис. 2.13).

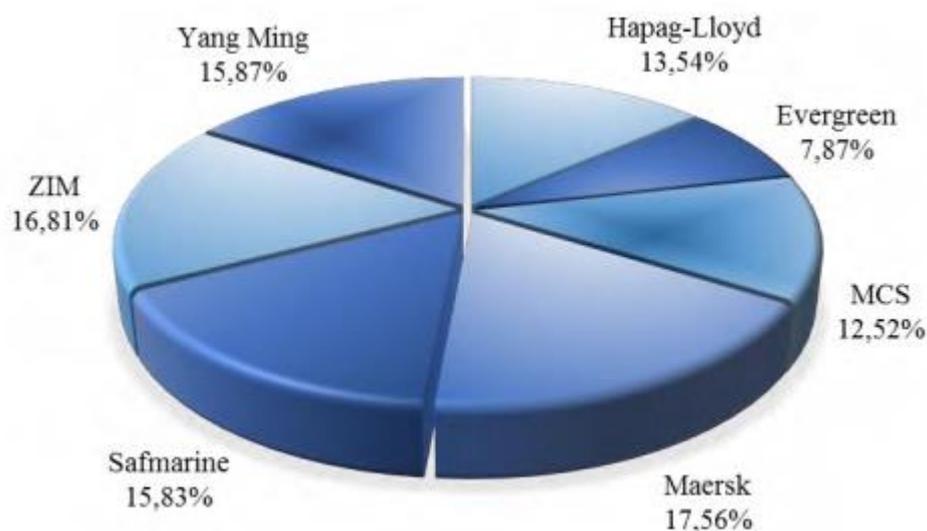


Рис. 2.13. Частки основних партнерів при морських перевезеннях

Джерело: [46]

При цьому найбільша частина імпорتنих поставок при морських перевезеннях здійснюється з Китаю в Україну, серед експортних – в країни Європи, Північної та Південної Америки.

Під час надання транспортно-експедиторських послуг при авіаційних перевезень партнерами-перевізниками компанії «ФТР» є такі авіакомпанії як: «Міжнародні Авіалінії України», «Austrian Airlines», «British Airways», «Air Astana», «LOT Polish Airlines», «Lufthansa», «Turkish Airlines» та інші (рис. 2.14).

Найчастіше під час надання транспортно - експедиторських послуг «ФТР» користується послугами українського флагмана «МАУ», що можна пов'язати з оптимальними тарифами на перевезення та найбільшою мережею маршрутів з/в України.

Основними конкурентами ТОВ «ФТР», що працюють на ринку транспортно - експедиторських послуг є: «ДСВ», «Fialan», «FormagForwarding», «Твоя логістика», «Укр-Китай Логістика». На рис. 2.15 представлена діаграма з основними конкурентами ТОВ «ФТР».

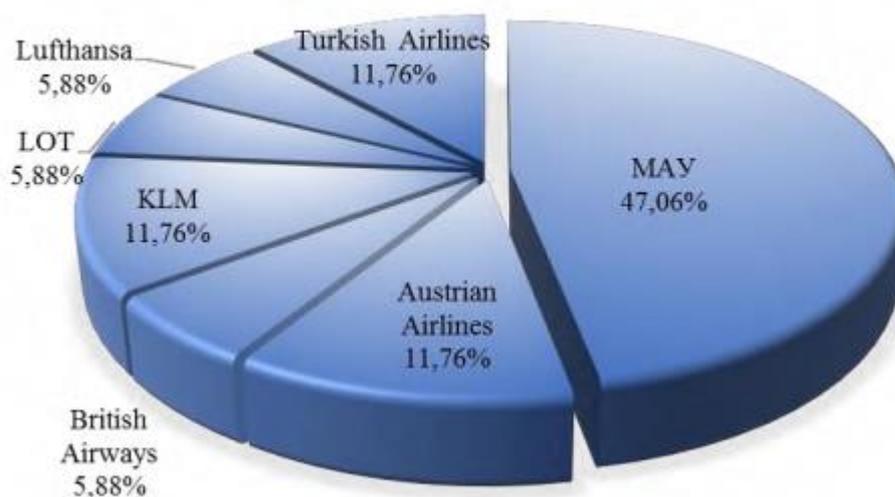


Рис. 2.14. Частки основних партнерів при авіаційних перевезеннях

Джерело: [46]

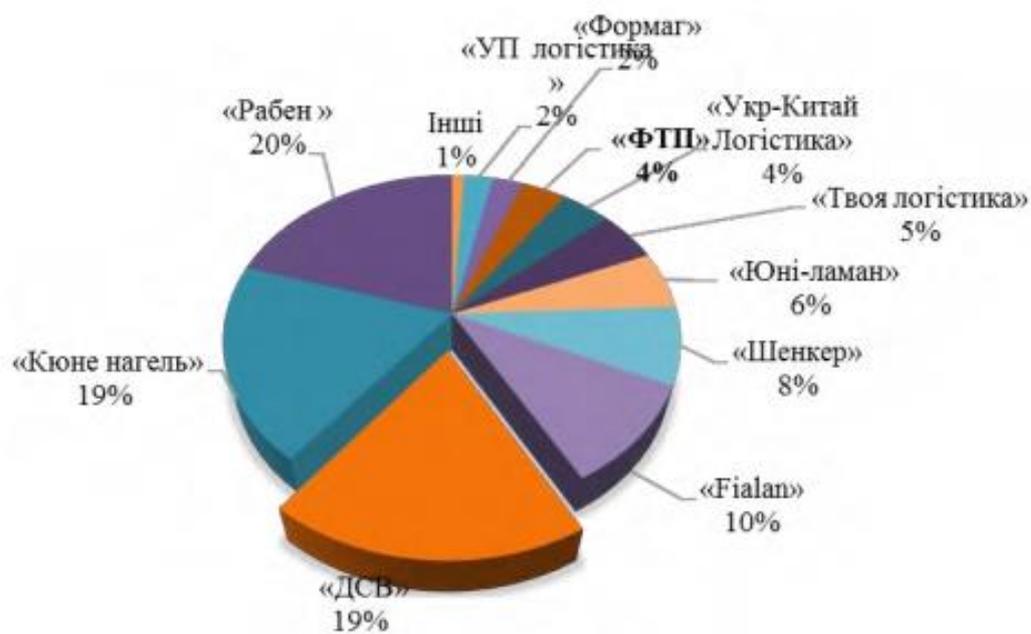


Рис. 2.15. Основні конкуренти ТОВ «FTР»

Джерело: [46]

Наступним етапом дослідження є аналіз фінансової діяльності компанії «FTP» за стандартними формами річної фінансової звітності, а саме:

- баланс підприємства (форма № 1);
- звіт про фінансові результати (форма № 2).

Фінансові показники діяльності компанії «FTP» за 2018 р. – 2020 р. наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Фінансові показники діяльності компанії «FTP»

Показник	2018	2019	2020
Доходи, тис. грн.	31824	35851	18030
Витрати, тис. грн.	24056	25895	14678
Прибуток, грн.	7768	9956	3352
Рентабельність, %	24,4	27,8	18,6

Джерело: [46]

На рис. 2.16 зображена динаміка основних фінансових показників компанії ТОВ «FTP» за 2018 р. – 2020 р. Не дивлячись на економічні і політичні проблеми, підприємство зуміло пристосуватись і навчитись працювати в жорстких умовах ринкової економіки.

Проаналізувавши основні фінансово-економічні показники ТОВ «FTP», можна зробити висновок, що компанія успішно здійснює свою діяльність та є прибутковим підприємством.

В даний час економічне становище підприємства стабільне. Залишок вільних коштів дозволяє розширити сферу послуг, що надаються. Однак їх рівень і набір недостатні. Якщо розглядати їх з точки зору життєвих циклів товару, то настав остаточний, а саме спад. Тому підтримка досягнутого рівня не дозволить компанії вижити в комерційній боротьбі на ринку вантажних перевезень.

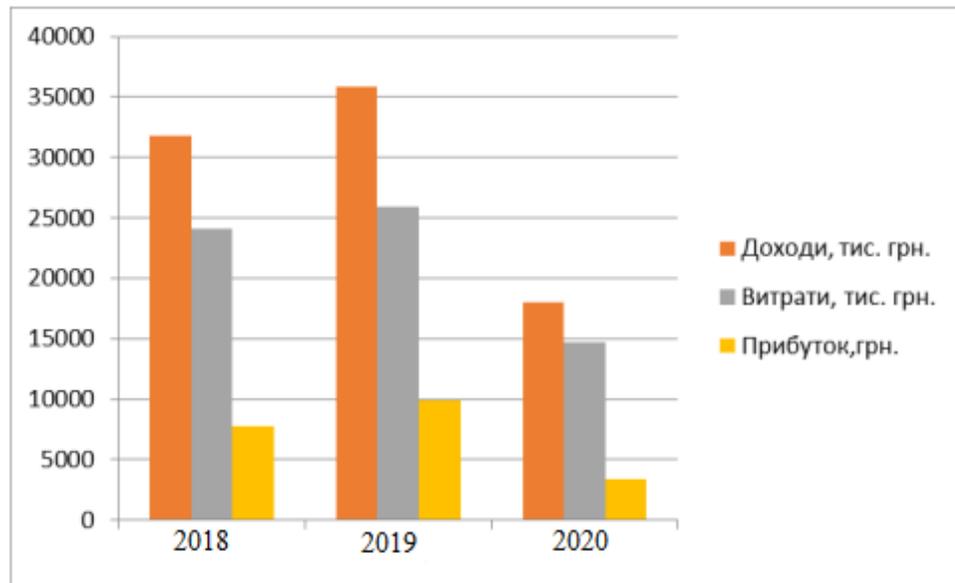


Рис. 2.16. Динаміка основних фінансових показників компанії «FTP» за 2018 р. – 2020 р.

Джерело: [46]

Для підвищення ефективності компанії ТОВ «FTP» має можливі напрямки реалізації внутрішніх та зовнішніх факторів підвищення ефективності діяльності підприємств та організацій, неоднакові за ступенем впливу, ступенем використання та контролю. Тому для ділової практики, для менеджерів та відповідних спеціалістів у сфері підприємницької чи іншої діяльності, важливо мати детальне знання про сферу, форми контролю та використання найбільш значущих внутрішніх та зовнішніх факторів ефективності на різних рівнях управління. Той чи інший суб'єкт господарювання може і повинен постійно контролювати процес використання внутрішніх факторів шляхом розробки та послідовного впровадження власної програми підвищення ефективності, а також враховувати вплив зовнішніх факторів. У зв'язку з цим виникає необхідність уточнення напрямів дії та використання основних внутрішніх та зовнішніх факторів для підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання.

1. Технологічні інновації, особливо сучасні форми автоматизації та інформаційних технологій, мають найсуттєвіший вплив на рівень та динаміку

ефективності послуг. Відповідно до принципу ланцюгової реакції вони спричиняють суттєві (часто радикальні) зміни технічного рівня та продуктивності технологічного обладнання, методів та форм організації трудових процесів, підготовки та кваліфікації персоналу тощо.

2. Обладнання займає провідне місце в програмі підвищення ефективності насамперед виробництва, а також іншої діяльності суб'єктів господарювання. Продуктивність існуючого обладнання залежить не тільки від його технічного рівня, але і від правильної організації ремонту та обслуговування, оптимального терміну служби, мінливості роботи, завантаження з часом тощо.

3. Матеріали та енергія позитивно впливають на рівень ефективності, якщо вирішуються проблеми збереження ресурсів, зменшення споживання матеріалу та споживання енергії послугами, раціоналізується управління запасами матеріальних ресурсів та джерел постачання.

4. Основним джерелом і визначальним фактором підвищення ефективності діяльності є працівники - менеджери, спеціалісти, робітники. Ділові якості працівників, підвищення продуктивності їх праці багато в чому зумовлені ефективним мотиваційним механізмом на підприємстві, підтримкою сприятливого соціального мікроклімату в трудовому колективі.

5. Єдність робочої сили, раціональне делегування відповідальності, належні стандарти управління характеризують якісну організацію підприємства, яка забезпечує необхідну спеціалізацію та координацію процесів управління, а отже, і більш високий рівень ефективності будь-якої складної виробничо-економічної системи. У той же час, щоб підтримувати високу економічну ефективність, остання повинна бути динамічною та гнучкою, періодично реформуватися відповідно до нових викликів, що виникають внаслідок змін ринкової ситуації.

6. З переважанням трудомістких процесів більш досконалі методи роботи стають досить перспективними, щоб забезпечити зростання ефективності роботи підприємства. Постійне вдосконалення методів роботи

передбачає систематичний аналіз стану робочих місць та їх сертифікацію, навчання, узагальнення та використання позитивного досвіду, накопиченого на інших підприємствах.

7. Стиль управління, який поєднує в собі професійну компетентність, ділову хватку та високу етику людських відносин, впливає практично на всі сфери діяльності підприємства. Це залежить від того, наскільки зовнішні фактори підвищують ефективність діяльності підприємства. Тому правильний стиль управління як невід'ємний елемент сучасного управління є дієвим фактором підвищення ефективності будь-якого підприємства, кожної бізнес-структури.

8. Економічна та соціальна політика держави суттєво впливає на ефективність надання послуг. Основними його елементами є:

- практична діяльність державних установ;
- різні види законодавства (законодавча діяльність);
- фінансові інструменти (заходи, стимули);
- економічні норми та норми (регулювання доходів і заробітної плати, контроль за рівнем цін, ліцензування певної діяльності);
- ринкова, виробнича та соціальна інфраструктура;
- макроекономічні структурні зміни;
- програми приватизації державних підприємств;
- комерціалізація організаційних структур невиробничої сфери.

9. Для постійного підвищення ефективності діяльності всіх суб'єктів господарювання держава повинна створити відповідні організаційні передумови, які забезпечать безперервне функціонування на національному, регіональному чи галузевому рівнях спеціальних інституційних механізмів - організацій (науково-дослідних та навчальних центрів, інститутів, асоціацій). Їх діяльність повинна бути зосереджена на:

- вирішенні ключових проблем підвищення ефективності різних виробничо-економічних систем та економіки в цілому;

– практична реалізація стратегії та тактики розвитку національної економіки на всіх рівнях управління.

Сьогодні існує понад 150 міжнародних, національних та регіональних центрів підвищення продуктивності та управління.

10. Важливою передумовою підвищення ефективності діяльності підприємств є достатній рівень розвитку мережі різних інститутів ринкової та економічної інфраструктури. В даний час усі бізнес-структури користуються послугами інноваційних фондів та комерційних банків, бірж та інших інститутів ринкової інфраструктури. Правильний розвиток виробничої інфраструктури (зв'язок, спеціалізовані інформаційні системи, транспорт, торгівля тощо) безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємств. Наявність широкої мережі інститутів соціальної інфраструктури має вирішальне значення для ефективного розвитку всіх структурних елементів економіки.

11. Структурні зміни в суспільстві також впливають на показники ефективності на різних рівнях управління. Найважливішими є структурні зміни економічного та соціального характеру. Головними серед них є такі сфери:

- технологічні дослідження та розробки, що супроводжуються революційними проривами у багатьох галузях знань;
- склад та технічний рівень основних фондів (основний капітал);
- масштаби виробництва та діяльності (головним чином при деконцентрації через створення малих та середніх підприємств та організацій);
- моделі зайнятості в різних виробничих та невиробничих галузях;
- склад персоналу на основі статі, освіти, кваліфікації тощо.

Тільки вміле використання всієї системи цих факторів може забезпечити достатні темпи зростання ефективності.

РОЗДІЛ 3

РОЗРАХУНОК ЕКОНОМІЧНОГО ЕФЕКТУ ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ВИБОРУ АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИТОРСЬКОЇ КОМПАНІЇ

3.1. Методичні рекомендації щодо вибору альтернатив розвитку транспортно-експедиторської компанії

Прийняття управлінських рішень в організації вимагає обліку безлічі критеріїв і розрахунку об'єктивних показників, за якими можна зіставити альтернативні варіанти для того, щоб вибрати оптимальний. Для обґрунтування таких рішень потрібні спеціальні методи. Один із них – метод аналізу ієрархій (МАІ), розроблений американським математиком Томасом Сааті. МАІ дозволяє впорядкувати роботу особи, яка приймає рішення та врахувати досить складну систему факторів, що впливають на вибір рішення. Для відображення взаємозв'язку цих чинників вони організуються як ієрархії, що і визначило назву методу [47].

Метод полягає у декомпозиції проблеми на дедалі прості складові частини та подальшій обробці послідовності суджень особи, яка приймає рішення, за парними порівняннями. В результаті може бути виражений відносний ступінь взаємодії елементів. Ці міркування потім виражаються чисельно. Метод аналізу ієрархії включає процедури синтезу безлічі думок, виявлення пріоритетності критеріїв та знаходження альтернативних рішень.

Як критерії сприятливого розвитку підприємства застосовуються такі:

Критерій № 1. Величина інвестиційних вкладень.

Критерій №2. Термін окупності.

Інвестиції - це вкладення капіталу в об'єкти підприємницької та іншої діяльності з метою отримання прибутку або досягнення іншого ефекту. У

ринковій економіці отримання прибутку є рушійним мотивом інвестиційної діяльності.

Величина інвестиційних вкладень дозволяє ТЕК визначити свої можливості у придбанні основних засобів, будівництві складу, вкладень в інформаційну систему стеження проходження товару, рекламу тощо.

Термін окупності також має велике значення у діяльності ТЕК. Керівнику компанії необхідно знати, за який термін вкладені інвестиції окупляться і той чи інший об'єкт почне давати прибуток [50].

Термін окупності може бути дисконтований (DPP) та простий (PP). Якщо витрати розподілені за роками нерівномірно, розраховується дисконтований термін окупності.

Дисконтований термін окупності (DDP) враховує різну цінність грошей у часі. Даний метод полягає у розрахунку періоду часу, який знадобиться для повернення спочатку вкладеного капіталу із заданою (необхідною) нормою дохідності.

$$DDP = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} \geq I_o, \quad (3.1)$$

де n - число періодів;

CF_t – приплив коштів у період t ;

r – ставка дисконтування;

I_o – величина вихідних інвестицій у нульовий період.

Термін окупності збільшується порівняно з розрахунком його без дисконтування (PP), тобто, завжди $DDP > PP$.

Простий термін окупності (PP) показує кількість базових періодів, за які вихідні інвестиції будуть повністю відшкодовані за рахунок притоків грошових коштів, що генеруються проектом. Метод передбачає розрахунок терміну, протягом якого компанія зможе повернути спочатку авансований капітал [50].

$$PP = \sum_1^n CF_t \geq I_o, \quad (3.2)$$

де n - число періодів;

CF_t – приплив коштів у період t ;

I_o - величина вихідних інвестицій у нульовий період.

Заключним критерієм ефективного розвитку транспортно-експедиторської компанії є критерій функціональної ємності, формула розрахунку якого наведена далі:

$$K_{\text{фе}} = \frac{\sum_{i=1}^n \text{Э}_i}{3}, \quad (3.3)$$

де $K_{\text{фе}}$ - критерій "функціональна ємність";

E_i - очікуваний ефект від реалізації альтернативи, грн;

3 - витрати, необхідні для реалізації альтернативи, грн.

Функціональна ємність – критерій, характеризує значимість альтернатив (основних засобів, реклами, інформаційної системи стеження за проходженням товару, тощо) як ТЕК, так і її ділових партнерів. Іншими словами, функціональна ємність – це практичне значення альтернатив ефективного розвитку ТЕК.

За результатами функціональної ємності керівник може дати оцінку майбутнього прибутку, оцінити необхідність тієї чи іншої альтернативи через вигоди, які забезпечує ця альтернатива всім учасникам логістичного ланцюжка. Цей критерій є одним із складових концепції розвитку ТЕК.

На рис. 3.1 наведемо алгоритм застосування методу аналізу ієрархій [51].

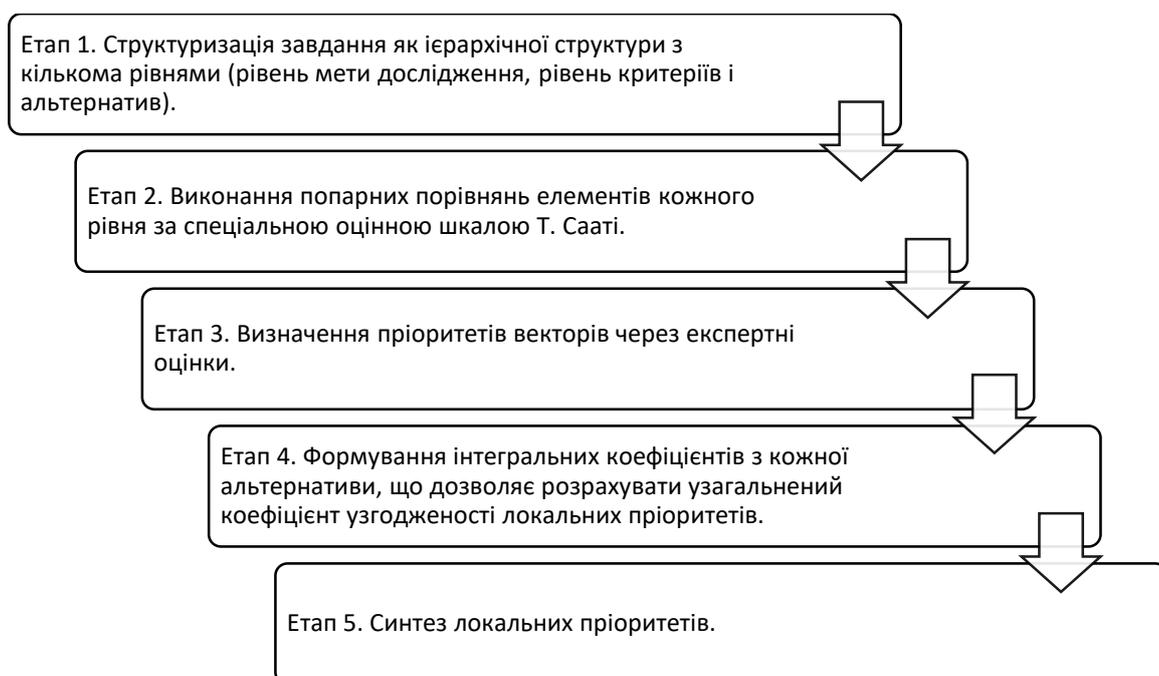


Рис. 3.1. Алгоритм застосування методу аналізу ієрархій

Джерело: [51]

Для попарного порівняння елементів Т. Сааті запропоновано спеціальну оцінну шкалу, що складається з п'яти основних і чотирьох проміжних суджень. У ній судження експертів видаються так:

Таблиця 3.1

Шкала відносної важливості Т. Сааті

Відносна важливість елемента в балах	Визначення важливості	Пояснення до шкали
1	Рівна важливість елементів	Рівний внесок двох елементів для досягнення мети
2	Проміжне рішення	Застосовується у компромісі
3	Помірна перевага одного елемента над іншим	Незначна перевага одного елемента над іншим

4	Проміжне рішення між двома сусідніми судженнями	Застосовується у компромісному випадку
5	Сильна перевага	Сильна перевага одного елемента над іншим
6	Проміжне рішення між двома сусідніми судженнями	Застосовується у компромісному випадку
7	Значна перевага	Практична перевага одного елемента над іншим
8	Проміжне рішення між двома сусідніми судженнями	Застосовується у компромісному випадку
9	Дуже сильна перевага	Очевидна перевага одного елемента над іншим
Зворотні величини наведених вище чисел	Якщо при порівнянні одного елемента з іншим отримано одне з вищезгаданих чисел (наприклад, 3), то при порівнянні другого елемента з першим отримаємо зворотню величину (1/3).	

Джерело: [51]

Числа зі шкали відносної важливості використовуються, щоб показати, скільки разів елемент з більшою оцінкою переваги домінує над елементом з меншою оцінкою щодо загального для них критерію. Менш кращий елемент має зворотню оцінку переваги. Отже, якщо x – оцінка переваги, з якою більший елемент домінує над меншим, то $1/x$ – оцінка переваги меншого елемента в порівнянні з великим.

Після того, як проблема ієрархічно структурована та проставлені результати суб'єктивних парних суджень експертів, проводиться розрахунок «локальних» пріоритетів – векторів пріоритетів, які виражають відносний вплив критерію на елемент вищого рівня – прибуток компанії. Формули для розрахунку компонентів власного вектору та нормалізованого вектору пріоритетів наведено у таблицях 3.2. та 3.3.

Таблиця 3.2

Матриця парних порівнянь критеріїв

	K1	K2	K3	Компоненти власного вектора	Нормалізований вектор пріоритетів
K1	k_{11}	k_{12}	k_{13}	$k_1 = \sqrt[3]{k_{11} \cdot k_{12} \cdot k_{13}}$	$w_{11} = \frac{k_1}{k}$
K2	k_{21}	k_{22}	k_{23}	$k_2 = \sqrt[3]{k_{21} \cdot k_{22} \cdot k_{23}}$	$w_{12} = \frac{k_2}{k}$
K3	k_{31}	k_{32}	k_{33}	$k_3 = \sqrt[3]{k_{31} \cdot k_{32} \cdot k_{33}}$	$w_{13} = \frac{k_3}{k}$
Сума	$k^1 = k_{11} + k_{21} + k_{31} + k_{41}$	$k^2 = k_{12} + k_{22} + k_{32} + k_{42}$	$k^3 = k_{13} + k_{23} + k_{33} + k_{43}$	$k = k_1 + k_2 + k_3$	

Джерело: [51]

Таблиця 3.3

Матриця парних порівнянь альтернатив за k_i критерієм

K1	A1	A2	A3	Компоненти власного вектора	Нормалізований вектор пріоритетів
A1	a_{11}	a_{12}	a_{13}	$a_1 = \sqrt[3]{a_{11} \cdot a_{12} \cdot a_{13}}$	$w_{11} = \frac{a_1}{a}$
A2	a_{21}	a_{22}	a_{23}	$a_2 = \sqrt[3]{a_{21} \cdot a_{22} \cdot a_{23}}$	$w_{12} = \frac{a_2}{a}$
A3	a_{31}	a_{32}	a_{33}	$a_3 = \sqrt[3]{a_{31} \cdot a_{32} \cdot a_{33}}$	$w_{13} = \frac{a_3}{a}$
Сума	$a^1 = a_{11} + a_{21} + a_{31}$	$a^2 = a_{12} + a_{22} + a_{32}$	$a^3 = a_{13} + a_{23} + a_{33}$	$a = a_1 + a_2 + a_3$	

Джерело: [51]

Слід зазначити, що матриця парних порівнянь альтернатив за іншими критеріями матиме аналогічний вигляд.

Такий етап методу аналізу ієрархій, як формування інтегральних коефіцієнтів з кожної альтернативи, проводиться за кілька кроків:

а) підсумовують значення кожного стовпця матриці суджень;

б) суму першого стовпця множать на величину першого компонента нормалізованого вектора, відповідного сумі другого стовпця, помноженого на другий компонент, і т.д. Отримані результати складають та набувають значення узгодженості λ_{\max} ;

в) на підставі отриманих значень розраховують індекс узгодженості суджень:

$$U_c = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}, \quad (3.4)$$

де n - число порівнюваних елементів;

г) порівнюють величину U_c із величиною випадкового вибору кількісних суджень.

д) розраховують відношення узгодженості пріоритетів:

$$OC = \frac{U_c}{CC} \times 100\%. \quad (3.5)$$

Якість експерта оцінюється за величиною OC . Щоб бути прийнятною, величина OC повинна бути не більше ніж 10 %. У крайньому випадку, близько 20 %. Якщо OC виходить за ці межі, результати роботи таких експертів рекомендується виключити з розгляду.

Для розрахунку глобального пріоритету отримані локальні пріоритети роботи зважуються за значимістю чинників, тобто, кожен стовпець векторів локальних пріоритетів множиться на пріоритет відповідного критерію та результати складаються.

Для застосування практично представлених вище етапів методу аналізу ієрархій дуже важливий людський чинник.

3.2. Клієнтоорієнтованість управлінських рішень задля забезпечення стратегічної стійкості транспортно-експедиторської компанії

В кінці 21-го століття істотно загострилася конкуренція між виробниками товарів і послуг в напрямку придбання конкурентних переваг в різних сферах економіки.

Глобалізація світогосподарських зв'язків, розвиток інформатизації бізнес-процесів зумовили об'єктивну необхідність розробки методів та інструментарію дослідження та модернізації управлінських рішень, орієнтованих на підвищення якості та комплексності послуг, що надаються клієнту.

Особлива значущість індивідуальної орієнтації на клієнта спостерігається в сфері транспортно-експедиторського обслуговування як організатора бізнес-процесів з доставки продукції. З огляду на наявність невизначеності факторів макро- і мікрооточення транспортно-експедиторських компаній, завданням менеджменту стає формування цілеспрямованої клієнтоорієнтованої політики, що забезпечує ефективність діяльності за рахунок гармонізації взаємовідносин економічних суб'єктів - учасників ланцюга поставок продукції [49].

Клієнтоорієнтованість управлінських рішень в транспортно-експедиторському бізнесі безпосередньо пов'язана з ефективністю маркетингової стратегії транспортно-експедиторської компанії, цільовою функцією якої є максимізація споживчої цінності послуг як основи зростання ринкової вартості паливно-енергетичного комплексу.

Споживча цінність транспортно-експедиторських послуг характеризує конкурентні переваги компанії у відповідному сегменті системи руху товару. Підхід, заснований на цінності довгострокових взаємин з клієнтурою, набуває в даний час визначальне значення для забезпечення зростання конкурентоспроможності вітчизняних транспортно-експедиторських компаній на ринку міжнародних перевезень вантажів.

Використання інформаційно-комунікаційних технологій при розробці та реалізації клієнтоорієнтованих бізнес-процесів дозволяє менеджменту своєчасно реагувати на наявність зовнішніх і внутрішніх факторів ризику, облік якої при формуванні транспортно-технологічних схем доставки вантажів знижує потенційні втрати від ризикових подій негативного характеру [52].

В даний час ціннісний підхід оцінки реальної конкурентоспроможності компанії все більшою мірою спирається на забезпечення зростання величини нематеріальних активів як каталізатора зростання ринкової вартості компаній. Людський, клієнтський і організаційний види капіталів формують вартість інтелектуального капіталу фірми, ринкова вартість якого обумовлена орієнтирами менеджменту по підвищенню професійно-кваліфікаційного рівня (людський капітал), відповідністю організаційно-функціональної системи управління стратегічним цілям компанії (організаційний капітал), на клієнтоорієнтованість бізнес-процесів (клієнтський капітал).

Клієнтський портфель, який формує клієнтський капітал - сукупність клієнтів компанії, відповідних її вимогам по керованості і прозорості взаємовідносин і забезпечують задану норму прибутку. Основними інструментами управління клієнтським портфелем є клієнтський капітал і клієнтські ресурси [52].

Клієнтський капітал - це система надійних, довгострокових і взаємовигідних відносин компанії з клієнтами, створення такої структури управління, яка дозволяє клієнту продуктивно спілкуватися з менеджментом

компанії, що, в кінцевому підсумку, повинно забезпечити ефективність діяльності транспортно-експедиторської компанії.

Клієнтські ресурси підприємства - це сукупність коштів, які використовуються в процесі управління клієнтським портфелем. Це джерела і передумови досягнення основної мети клієнтинга: перетворити управління клієнтським портфелем в ключову компетенцію бізнесу.

Максимальне залучення клієнта в процес створення послуги позитивно впливає на зростання величини клієнтського капіталу. Величину клієнтського капіталу характеризують індикатори (конкурентоспроможність компанії, частка портфеля замовлень до загального обсягу реалізації, ступінь задоволеності клієнтів, частка постійних клієнтів) [53].

Стратегія зростання клієнтського капіталу компанії повинна формуватися на базі інформаційного забезпечення, що реалізується в формі CRM-систем взаємин з контрагентами. CRM-система включає оптимізацію бізнес-процесів в сфері транспортного обслуговування споживачів.

Клієнтоорієнтоване ведення транспортно-експедиторського бізнесу створює умови для збільшення прибутку (збільшення виручки та оптимізації витрат). Зростання виручки визначається збільшенням чисельності клієнтів за рахунок підвищення рівня лояльності клієнтської бази. Лояльність клієнтської бази базується на періодичній анкеті клієнта, кількості запитів на обслуговування, думках клієнтів про якість обслуговування клієнтів, оцінці поведінки клієнта [53].

Особливо важливим для сприяння лояльності споживачів є інформаційне розуміння управлінських рішень компанії щодо розробки варіантів транспортних та технологічних схем доставки вантажів, необхідність вибору контрагентів для постачання продукції. Беручи до уваги збільшення попиту клієнтури на надання комплексу послуг при доставці продукції, менеджмент компанії повинен враховувати пропозиції клієнтури по диверсифікації портфеля замовлень з урахуванням потенціалу інвестиційних можливостей як самої ТЕК, так і учасників системи руху вантажів.

На основі обробки анкет опитування клієнтів експертно визначаються коефіцієнти задоволеності клієнтів послугами ТЕК. Коефіцієнт задоволеності клієнта може розраховуватися як сума середніх значень задоволеності, що впливає на якість і доступність обслуговування факторів, зважених з урахуванням значущості цих факторів для забезпечення якості та доступності.

При розрахунку інтегрального коефіцієнта задоволеності клієнта пропонується враховувати 3 групи показників якості [51, 52, 53]:

- рівень співпраці: ступінь впровадження клієнтоорієнтованих інноваційних рішень, ступінь інформованості клієнтів;
- рівень якості транспортно-експедиторського сервісу;
- економічність послуг, запропонованих транспортно-експедиторською компанією.

Як відомо, клієнтська база транспортно-експедиторських компаній характеризується значною кількістю обслуговуваних клієнтів, що обумовлює необхідність розробки інформаційно-аналітичної системи, що забезпечує менеджмент даними про доходи і витрати з обслуговування клієнтури.

Пропонується вбудувати в зазначену систему блок, що надає фінансово-економічну інформацію по найважливішим (ключовим) для компанії клієнтам. Пропонується ключових клієнтів визначати методом АВС-аналізу значущості клієнта, що враховує, маржинальний дохід, рентабельність угод, тривалість зв'язків, ступінь охоплення послугами.

Індекс зміни інтегрального коефіцієнта задоволеності клієнтів наданими компанією послугами (ІК) на основі врахування величини маржинального доходу, отриманого від обслуговування ключових клієнтів за розрахунковий період визначається [52]:

$$IK = \sum_{i=1}^N (K_i^t * MR_i^t) / \sum_{i=1}^N (K_i^{t-1} * MR_i^{t-1}), \quad (3.6)$$

де: i - ключові клієнти компанії, $i = 1, \dots, N$;

t - розрахунковий період стратегії $t = 1, \dots, T$;

K_i^t - коефіцієнт задоволеності i -клієнта в t -му році;

K_i^{t-1} - коефіцієнт задоволеності i -клієнта в $(t-1)$ -му році;

MR_i^t - маржинальний дохід компанії від надання послуг i -ому клієнту в t -ом році;

MR_i^{t-1} - маржинальний дохід компанії від надання послуг i -ому клієнту в $(t-1)$ році.

Індекс інтегрального коефіцієнта задоволеності клієнтури (понад 1) характеризує динаміку стійкості функціонування ТЕК. Зростання маржинального доходу по клієнту обумовлений появою нових потреб, задоволення яких з більшою часткою ймовірності буде відбуватися в компанії, з якою клієнт вже співпрацює і ставиться до неї лояльно.

На формування величини маржинального доходу, який отримує компанія від ключових клієнтів, крім зазначених вище факторів, істотний вплив робить зниження витрат на рекламну компанію з пошуку клієнтів і скорочення запропонованих цінових преференцій, зменшення операційних витрат з обслуговування клієнтської бази компанії.

Збільшення інтегрального коефіцієнта лояльності клієнтів впливає також на перспективну стійкість клієнтської бази, за рахунок не тільки рекомендацій ключових постійних клієнтів, але і утримання (вибуття) разової клієнтури. При цьому більш високий коефіцієнт лояльності забезпечує уповільнення процесу вибуття клієнтів.

Розрахунок і відстеження величини коефіцієнта утримання клієнтів - (CRR - Customer Retention Rate) необхідний для розуміння поведінки клієнтів, а також аналізу ефективності бізнес-стратегії.

$$CRR = \frac{E - N}{S} * 100, \quad (3.7)$$

де: E - кількість клієнтів на кінець періоду;

N - кількість нових клієнтів, придбаних за період;

S - кількість клієнтів на початок періоду.

Розрахунок вартості клієнтського капіталу складається з наступних етапів:

- організація вибіркового маркетингового дослідження постійних клієнтів (мінімум три роки) і нових, величин угод, прибутку і витрат від обслуговування двох цих контингентів клієнтів компанії. У видаткову частину на залучення клієнта включаються витрати на рекламу, трансакційні витрати отримання нового клієнта, перевірка його благонадійності і прогноз фінансової стійкості і т. п.;

- визначення доходу, одержуваного компанією від підтримки відносин з постійними клієнтами.

Довгострокова теперішня вартість клієнтської бази компанії (CLV) - це прогнозована величина прибутку, очікуваної від клієнтів в майбутньому. Даний індикатор характеризує співвідношення витрат і фінансових результатів, які компанія прогнозує від надання транспортно-експедиторських послуг з урахуванням реалізації політики залучення клієнтури. Також даний показник дозволяє оцінити майбутню вартість клієнта, перераховану в поточних цінах з урахуванням прогнозування ризиків і темпів інфляції, відображених в ставці дисконтування. Довгострокова вартість клієнтської бази компанії визначається за формулою [52]:

$$CLV = \sum_{t=1}^T \sum_{i=1}^I \frac{(D_i^t - Z_i^t) * CRR}{(1 + d)^t}, \quad (3.8)$$

де: t - роки, t = 1, ..., T;

i - ключові клієнти, i = 1, ..., I;

D_i^t - дохід від і-го клієнта за t-ий рік;

Z_i^t - витрати по обслуговуванню і-го клієнта за t-ий рік;

d - ставка дисконтування;

CRR - коефіцієнт утримання клієнтів.

Метод розрахунку CLV характеризується наступними перевагами:

- можливість формування системи ранжування і-их клієнтів в залежності від їх довгострокової вартості;
- проведення порівняльних розрахунків показника прибутку, одержуваного від обслуговування і-ого клієнта компанії і фінансових ресурсів, витрачених на залучення і утримання клієнта.

При розробці комплексу заходів по підвищенню лояльності клієнтів пропонується застосовувати ключові показники ефективності функціонування транспортно-експедиторського бізнесу (КРІ).

Розробку системи ключових показників оцінки ефективності програми перспективи зростання лояльності клієнтської бази компанії пропонується здійснювати з урахуванням стратегічної оцінки макро- і мікрооточення відповідних сегментів ринку транспортно-логістичних послуг та зовнішніх і внутрішніх факторів успіху транспортно-експедиторської компанії [52, 53].

Так, для найбільш відповідних КРІ систем транспортно-експедиторського обслуговування пропонується використовувати наступні показники:

1. Виручка компанії.
2. Маржинальний дохід клієнтської бази.
3. Середній розмір замовлення.
4. Частка чисельності ключових клієнтів.
5. Чисельність залучених клієнтів за досліджуваний період.
6. Частота оформлення постійних замовлень.
7. Інтегральний коефіцієнт задоволеності клієнтів.

В транспортно-експедиторській компанії бізнес-процеси представляють собою множину внутрішніх кроків (видів) діяльності, що створюють послугу, необхідну клієнтові та задовольняє його за вартістю, якістю та сервісом.

Найбільш поширеною є модель, розроблена Дж. Стоком і Д. Ламбертом, в якій розглядаються такі ключові бізнес-процеси: [54, 55].

- 1) управління взаємовідносинами з клієнтами;
- 2) обслуговування клієнтів;
- 3) управління попитом;
- 4) управління виконанням замовлень;
- 5) управління операціями;
- 6) управління поворотними матеріальними потоками.

При розробці компанією стратегії розвитку пропонується використовувати інструментарій «Збалансованої системи показників» (ЗСП), що дозволяє виявити причинно-наслідкові зв'язки факторів і результируючих фінансових та нефінансових параметрів по «перспективам» функціонування компанії.

Клієнтоорієнтований підхід до управління транспортно-експедиторською компанією в кваліфікаційній роботі пропонуємо реалізовувати на основі перетворення лінійно-функціональної організаційної структури, широко поширених в сфері транспортного обслуговування на матричну організаційну структуру.

Матрична організаційна структура по суті розширює оргструктуру за рахунок обліку бізнес-процесів комплексного обслуговування конкретних клієнтів. Ця матриця відображає підпорядкованість виконавців, як лінійним керівникам (вертикальні зв'язки), так і менеджерам, що контролюють ключових клієнтів (горизонтальні зв'язки).

Матричні організаційні структури управління рекомендується формувати в диверсифікованих транспортно-експедиторських компаніях, які [54]:

- змушені швидко адаптуватися до зміни величини та структури попиту клієнтури;
- при управлінні стикаються з невизначеністю факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, що вимагає розробки превентивних заходів та реактивного методу прийняття управлінських рішень;
- в значній мірі залежать від обмежених фінансових та людських ресурсів.

Потенціал матричної організаційної структури в повній мірі може бути реалізований при орієнтації компанії на здійснення інтегрованих транспортно-логістичних бізнес-процесів.

З метою формування клієнтоорієнтованої системи управління компанією в кваліфікаційній роботі пропонується розробити модель стратегічної карти, що дозволяє зв'язати «перспективи» (відповідно до методології ЗСП) з напрямками зростання клієнтського капіталу та ринкової вартості як індикаторів забезпеченості ефективної діяльності транспортно-експедиторської компанії (рис. 3.2) [55].

Стратегічна карта враховує причинно-наслідкові зв'язки функціонально-структурних елементів управління бізнес-процесами з клієнтоорієнтованою цільовою установкою діяльності транспортно-експедиторської компанії. Як показано на рис. 3.2, стратегічною метою по перспективі «фінанси» є зростання маржинального доходу компанії, по перспективі «клієнтська база» - підвищення інтегрального коефіцієнта задоволеності (лояльності) клієнта.

В рамках перспективи «бізнес-процеси ТЕК» стратегічними цілями є підвищення якості надання послуг, логістизація бізнес-процесів ТЕО.

По перспективі «розвиток менеджменту» стратегічними цілями є підвищення професійної кваліфікації персоналу та створення служби контролінгу для оперативного та стратегічного відстеження фактичних та планових величин ключових показників ефективності.

Система контролінгу органічно включається в мотиваційний механізм компанії, налаштований на стимулювання менеджменту на розробку та реалізацію клієнтоорієнтованих управлінських рішень.

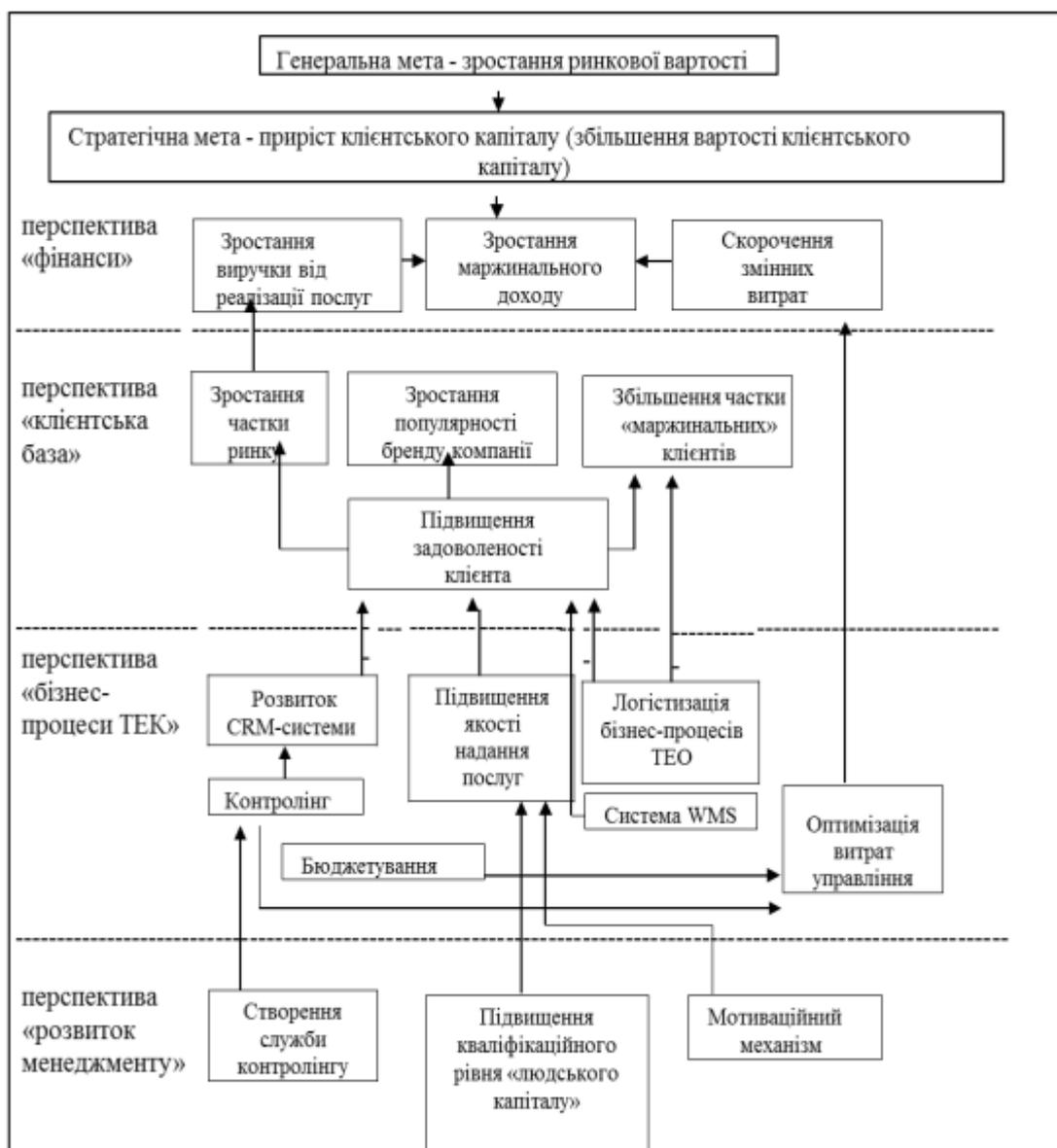


Рис. 3.2. Модель стратегічної карти функціонування клієнтоорієнтованої транспортно-експедиторської компанії

Джерело: [53, 54, 55]

При реалізації клієнтоорієнтованої стратегії без залучення капіталу, а також для здійснення бенчмаркінгу значної сукупності транспортно-експедиторських компаній, що відрізняються структурою активів капіталу,

пропонується використовувати індикатор - EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) - прибуток до вирахування відсотків, податків та амортизації. Даний фінансовий індикатор показує фінансовий результат компанії, виключаючи вплив ефекту структури капіталу (тобто відсотків, сплачених за позиковими коштами), податкових ставок і амортизаційної політики організації. Рентабельність по EBITDA є одним з основних критеріїв, за якими можна визначити, чи є компанія конкурентоспроможною.

В якості індикатора ефективності реалізації управлінських рішень, що забезпечують стратегічну стійкість транспортно-експедиторської компанії використовується показник економічної доданої вартості - EVA, який тісно корелює з ринковою вартістю компанії. Економічна додана вартість на відміну від показника рентабельності інвестованого капіталу (ROI) вимірюється в абсолютному вартісному вираженні. При цьому цей показник характеризує вплив заходів по операційній діяльності на зростання чистого прибутку, а не тільки шляхом зниження ціни капіталу, що залучається. Таким чином, цей показник дозволяє оцінити реальний економічний прибуток при необхідній мінімальній ставці прибутковості [53].

$$EVA = NOPAT - Capital = NOPAT - WACC * IC, \quad (3.9)$$

де:

$$NOPAT = \text{Виручка} - \text{витрати на основну діяльність} = \text{Прибуток до виплати податків і відсотків (ЕВІТ)} - \text{Податок на прибуток} \quad (3.10)$$

Для визначення ставки дисконтування (норми прибутковості на інвестований капітал) використовується модель середньозваженої вартості капіталу (weighted average cost of capital - WACC), яка враховує вартість власного капіталу і вартість позикових коштів. Різні джерела фінансування вимагають різної прибутковості, тому всі вони повинні бути зважені в підсумковій ставці дисконту.

$$WACC = C_e * W_e + C_d * W_d * (1 - T), \quad (3.11)$$

де: C_e - вартість власного капіталу;

W_e - частка власного капіталу;

C_d - вартість позикового капіталу;

W_d - частка позикового капіталу;

T - ставка податку на прибуток.

Як відомо, більшість транспортно-експедиторських компаній з організаційно-правової форми управління є закритими (ЗАТ або ТОВ) і не випускають акції у вільний обіг на фондовий ринок. У зв'язку з відсутністю об'єктів-аналогів для використання порівняльного підходу пропонується використовувати метод кумулятивного побудови для визначення вартості власного капіталу.

При використанні кумулятивного методу за основу береться безризикова ставка прибутковості з урахуванням несистематичних ризиків, тобто додаткових ризиків, пов'язаних з вкладеннями саме в цю компанію.

Таким чином, вартість власного капіталу (C_e) визначається за такою формулою [53]:

$$C_e = R_f + RP1 + RP2 + RP3 + RP4 + RP5 + RP6, \quad (3.12)$$

де: R_f – безризикова ставка прибутковості;

$RP1$ – премія за розмір компанії (премія за ризик вкладення в невеликі компанії);

$RP2$ – премія за фінансову структуру (компенсація за переважання позикових коштів в структурі капіталу компанії, а також за недостатню ліквідність);

$RP3$ – диверсифікація клієнтури (надбавки за низьку клієнтоорієнтованість компанії);

RP4 – рентабельність і прогнозованість доходів (пов'язана з ціновою політикою компанії і оцінює ризик можливого зниження рентабельності);

RP5 – премія за ризик якості управління (враховує кваліфікацію менеджменту компанії, а також їх здатність реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища);

RP6 – премія за ризик країни.

З огляду на обмежені можливості ТЕК із залучення позикових джерел, ставка дисконтування при розрахунку вартості позикового капіталу встановлюється відповідно до діючих на момент розрахунку ставок по банківським кредитам.

Турбулентність транспортно-експедиторського обслуговування клієнтської бази та прибутковість з урахуванням ризикових подій пропонується оцінювати на основі методології побудови «Карти ризиків» функціонування компанії. Цільове призначення завдання формування «Карти ризиків» як елементу ризик-менеджменту полягає у виявленні ключових ризикових подій та їхніх факторів, які спостерігаються при здійсненні бізнеспроцесів транспортно-експедиторського обслуговування, з оцінкою ймовірності частоти їх виникнення і супутнього можливого збитку. Алгоритм створення картографії ризиків складається з наступних етапів:

1. Експертиза ретроспективи транспортно-експедиторських операцій з метою виявлення статистики ризикових подій, що вплинули на відхилення (порушення) контрактних зобов'язань компанії перед контрагентами.

2. Проводиться розрахунок ймовірності ризиків.

3. На основі такої шкали ймовірностей та шкали шкоди (збитку) у вартісному вираженні, критична величина якого встановлюється фахівцем з ризик-менеджменту транспортно-експедиторської компанії (толерантність компанії по поточному рівню шкоди) формується аналітична база розрахунків по оцінці впливу ризикових подій та відповідно величин збитку на рівень ключових показників ефективності бізнесу.

4. Типова «Карта ризиків» компанії транспортно-експедиційного бізнесу враховує: по ординаті - ймовірність виникнення збитків; по абсцисі – величину збитку.

5. Алгоритм визначення ключових (істотних) ризиків.

5.1 Розрахунок очікуваного збитку (ОЗ) по і-ому ризику:

$$OU_i = P_i * U, \quad (3.13)$$

де: P_i - ймовірність настання і-ї ризикової події;

U - сума збитку за сукупністю ризикових подій.

5.2 Очікуваний збиток ранжується по всім ризикам.

5.3 Визначається толерантність компанії до ризиків з точки зору базисного (поточного) рівня величини збитку.

5.4 Проводиться аналіз ризикових ситуацій, очікуваний збиток від яких може перевищити встановлений ТЕК критичний (толерантний) рівень.

5.5 Розробка заходів щодо скорочення ймовірності / розмірів збитків за ключовими ризиками, як в цілому по компанії, так і за ключовими клієнтам.

Таким чином, в кваліфікаційній роботі пропонуємо менеджменту транспортно - експедиторської компанії, розробляти два сценарії клієнтоорієнтованої стратегії в залежності від результатів оцінки стратегічного положення компанії:

1. Розробка управлінських рішень, спрямованих на зниження операційних витрат без залучення інвестицій, при цьому в якості критерію прийняти максимізацію показника EBITDA.

2. Розробка управлінських рішень, спрямованих на горизонтальну диверсифікацію портфеля послуг на основі залучення капіталу (придбання у власність логістичних активів), при цьому в якості критерію прийняти максимізацію EVA.

Як перспективи розвитку клієнтського бізнесу транспортно-експедиторської компанії пропонується розширити комплекс компетенцій на

основі дослідження факторів забезпечення стратегічної лояльності клієнтської бази (програм кастомізації бізнесу).

Горизонтальна диверсифікація діяльності транспортно-експедиторських підприємств дозволяє сформувати на основі використання інформаційних та комунікаційних технологій стратегічне партнерство. Стратегічне партнерство створює можливість залучення контрагентів системи транспортного обслуговування до розробки узгодженої стратегії формування стійких фінансово-економічних відносин, цільовим функціоналом яких пропонується зростання ринкової вартості як індикатора стратегічної стійкості не тільки ТЕК, але й учасників ланцюгів постачання продукції.

3.3. Оцінка ефективності реалізації комплексу компетенцій забезпечення ефективності діяльності транспортно-експедиторської компанії

Після проведення діагностики компанії, яка показала наявність ризику втрати фінансової стійкості компанії в умовах нестабільного економічного середовища, виявлено науково-прикладну значимість розробки комплексу компетенцій ТЕК для забезпечення ефективного функціонування та розвитку клієнтоорієнтованого бізнесу.

Комплекс компетенцій включає:

- розробку транспортно-технологічних схем доставки вантажів з урахуванням факторів ризику;
- горизонтальну диверсифікацію діяльності транспортно-експедиторської компанії в напрямку надання послуг зі зберігання та переробки вантажів (складська компетенція);
- створення інформаційно-аналітичної системи клієнтоорієнтованих управлінських рішень.

Клієнтоорієнтований підхід до управління транспортно-експедиторською компанією реалізований на основі реформування лінійно-функціональної організаційної структури управління в матричну організаційну структуру (рис. 3.3). До організаційної структури вводяться менеджери по роботі з ключовими клієнтами (КАМ - Key Account Manager), які координують горизонтальні зв'язки по виконанню організації доставки вантажу певному клієнту, зберігаючи при цьому вертикальні зв'язки. Керівники вищого рівня звільняються від необхідності приймати рішення з поточних питань. В результаті цього на середньому і нижньому рівнях підвищується оперативність управління і відповідальність за якість виконання компетенцій.



Рис. 3.3. Клієнтоорієнтована матрична організаційна структура управління

Джерело: [57]

Основними обов'язками менеджерів по роботі з ключовими клієнтами є:

- координація діяльності функціональних відділів компанії з питань обслуговування клієнта;
- організація та проведення переговорів з клієнтом;
- виявлення існуючих та потенційних потреб клієнта;
- організація підготовки та укладення договорів з клієнтом;
- контроль виконання замовлень та взаєморозрахунків з клієнтом;
- підготовка аналітичних звітів по роботі з клієнтом;
- експертна оцінка фінансової платоспроможності та перспектив розвитку бізнесу клієнта;
- консультування клієнта про зміни в законодавстві України;
- інформування клієнта про можливі ризики;
- інформування клієнта з питань надання послуг.

Створення матричної організаційної структури управління взаємовідносинами з клієнтами дозволяє формувати клієнтоорієнтовані управлінські рішення, спрямовані на підвищення лояльності клієнтури та відповідно стратегічної стійкості компанії.

Для забезпечення стратегічної стійкості компанії пропонується створення інтегрованої інформаційно-аналітичної системи клієнтоорієнтованих управлінських рішень. Ми пропонуємо створювати інтегровану інформаційно-аналітичну систему управління бізнес-процесами транспортно-експедиційної компанії, що включає наступні системи: SCM, «SAP CRM», WMS, система електронного декларування.

Інформаційні системи SCM (Supply Chain Management - управління ланцюгами поставок) забезпечують наскрізне процесне управління бізнес-процесами на основі детальної інформації про рух товарів по всьому ланцюгу поставок - від постачальника до кінцевого споживача.

У зв'язку з введенням послуги зі зберігання та вантажопереробки, пропонується включити до складу інтегрованої інформаційно-аналітичної системи компанії WMS-систему (Warehouse Management System). WMS-

система - система автоматизації управлінських і технологічних операцій складської логістики, до основних функцій якої відносяться:

- контроль за виконанням кожної операції в режимі реального часу;
- технологія адресного зберігання та штрих-кодування;
- планування виконання операцій по вантажно-розвантажувальних роботам;
- аналіз оборотності запасів;
- контроль за в'їздом-виїздом автотранспорту.

При здійсненні міжнародних перевезень вантажів компанія забезпечує організацію митних операцій. З метою прискорення вантажоруху пропонується корпоративну інформаційну систему транспортно-експедиційної компанії комутувати з системою стандартів EDIFACT та Митною системою управління ризиками. Міжнародні стандарти електронного декларування реалізуються шляхом передачі EDI- повідомлень. Використання системи EDI (електронний документообіг) для електронного декларування товарів дозволить збільшити швидкість подачі митної декларації, тим самим знизити час простою рухомого складу на митниці.

Для клієнтоорієнтованого ведення бізнесу на основі матричної організаційної структури управління транспортно-експедиторською компанією необхідний перехід від обліку клієнтів і планування продажів до технології управління взаємовідносинами з клієнтами (знання про клієнтів і їх переваги) і автоматизації бізнес-операцій [58].

CRM-система (Customer Relationship Management - система управління взаємовідносинами з клієнтами) призначена для автоматизації збору і аналізу даних по клієнтам, зокрема, для підвищення рівня бізнес-процесів обслуговування клієнтів, а також для підтримки прийняття рішень із залучення й утримання клієнтів. CRM-система забезпечує координацію дій функціональних відділів, що веде до скорочення витрат внаслідок зменшення тривалості логістичного циклу, мінімізації ризиків (наприклад, незаплановані

повернення, неустойки, недостовірна інформація при оформленні замовлення). Основні завдання CRM-системи:

- облік інформації про клієнтів (контактна інформація, найменування компанії-клієнта, його профіль, історія замовлень);
- формування клієнтських заявок на перевезення;
- забезпечення планування доставки товарів;
- автоматизація управління замовленнями;
- оптимальне завантаження транспортних засобів;
- облік претензій та запитів клієнтів;
- відстеження доставки вантажу та виконання доставки «точно в термін»;
- щоденний моніторинг зміни статусу транспортних засобів;
- облік показників рейсів;
- облік витрат і фінансових результатів за власними або залученими транспортними засобами;
- облік додаткових послуг, наданих клієнту в процесі здійснення перевезення;
- формування звітів по виконаних перевезень;
- облік дебіторської заборгованості клієнтів.

В результаті реалізації CRM-системи можна знизити такі ризики функціонування ТЕК:

- відтоку ключових клієнтів;
- невиконання планів по доходам і рентабельності компанії;
- зниження конкурентоспроможності;
- зниження ефективності бізнес-процесів;
- зниження мотивації персоналу.

Далі проведемо розрахунок економічної ефективності заходів щодо реалізації CRM-системи. Кошторис витрат розроблений за інформацією розробників.

Як показує досвід компаній, що експлуатують CRM-системи, час обслуговування клієнтів скорочується на 40 секунд і більше. Практика більшості провідних транспортних та логістичних компаній показує, що їх клієнтська база постійно збільшується, тобто для певного відсотка звернень виникатимуть витрати часу на збір даних.

Розрахувати доходи (вигоди) компанії «FTP» від скорочення часу контакту з клієнтом, можна таким чином [58]:

$$PV = (T * N_{звернень} * 365 * C) - (T_{CRM} * N_{звернень} * 365 * C), \quad (3.14)$$

де PV - недисконтовані вигоди, тис.грн.;

T - час контакту з клієнтом без застосування CRM, хв.;

$N_{звернень}$ - кількість звернень до контакт-центру за добу;

C - вартість 1 хв. розмови в контактному центрі, дол.;

T_{CRM} - час контакту з клієнтом із застосуванням CRM.

Капітальні витрати на впровадження CRM-системи включають вартість придбання системного програмного забезпечення, ліцензій, а також оплату послуг з введення системи в експлуатацію в «FTP», а також витрати на обслуговування та підтримку системи.

Структура капітальних витрат на придбання CRM-системи наведена в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Кошторис витрат на впровадження CRM-системи в діяльність компанії «FTP»

Стаття витрат	Сума, євро
Програмне забезпечення	9000
Серверна ліцензія	1800
Ліцензії (6 шт. * 1100 євро)	6600
Витрати на впровадження системи і її підтримка	1700
Разом капітальних витрат:	19100

Джерело: [53]

Таблиця 3.5

Вихідні дані для проектних розрахунків впровадження CRM-системи в діяльність компанії «ФТР»

Показник	
Капітальні вкладення, євро	19100
Непередбачені витрати, % (щорічне скорочення на 10%)	30% від КВ
Собівартість 1хв. обслуговування клієнта, євро	0,2
Вартість 1 хв. обслуговування клієнта, євро	0,3
Темп приросту кількості звернень в call-центр компанії, %	10%

Джерело: [53]

На основі наведених вихідних даних, в кваліфікаційній роботі проведені розрахунки очікуваних доходів від впровадження CRM-системи в діяльність компанії «ФТР» (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6

Очікуваний економічний ефект від впровадження CRM-системи

Рік	Всього доходів, євро	Всього витрат на впровадження та обслуговування, євро	Прибуток від впровадження, євро
2023	29202	27107,93	2093,97
2024	30201	27391,94	2808,97
2025	30685	27370,90	3314,15
2026	30499	26937,50	3561,58
2027	29662	26101,11	3561,10
Всього	150249	134909	15340

Джерело: розраховано автором

Відзначимо, що доходи обчислюються за кількістю дзвінків до колл-центру, який обслуговує CRM-системи, залежно від основного обсягу дзвінків клієнтів (у нашому випадку цей показник становив у 2020 році 21 170 клієнтів, а виходячи з цього добова кількість звернень клієнтів – 58).

Результати розрахунків ключових показників економічного ефекту від впровадження CRM-системи в діяльність компанії «FTP» зібрані в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Ефективність проекту запровадження системи CRM-системи в діяльність компанії «FTP» за реалістичним сценарієм

Рік	Інвестиційні витрати, євро	Грошовий потік (П+А), євро	Дисконтний множник, $K_d (d = 10\%)$	Дисконтований грошовий потік, євро	Чистий приведений дохід (NPV), євро
0	19100	-	-	-	-
1		5914	0,9090909	5376	- 13724
2		6629	0,8264463	5478	- 8245
3		7134	0,7513148	5360	-2885
4		7382	0,6830135	5042	2157
5		7381	0,6209213	4583	6740
Разом:	19100	34440	-	25840	-
NPV					6740
PI					1,35
PP					3,70

Джерело: сформовано автором

Розрахунок показників ефективності заходів щодо реалізації CRM системи:

Чистий приведений дохід (ЧПД) розраховуємо за формулою [50]:

$$NPV = \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC; \quad (3.15)$$

де: NPV - чистий дисконтований (наведений) дохід проекту;

CF_t - грошовий потік в період часу t;

IC - грошовий потік в початковий момент (інвестиційний капітал);

r - ставка дисконтування.

$$NPV = 25840 - 19100 = 6740 \text{ євро}$$

Так як NPV > 0, то захід по реалізації CRM-системи є вигідним.

Індекс прибутковості інвестицій [50]:

$$PI = \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+r)^t} / IC; \quad (3.16)$$

$$PI = 25840 / 19100 = 1,35$$

Показник PI показує відносну величину прибутковості проекту, PI > 1. Результати розрахунку ВНД (IRR) проекту запровадження CRM-системи в діяльність компанії «FTP» за реалістичним сценарієм графічним методом зображено на рис. 3.4.

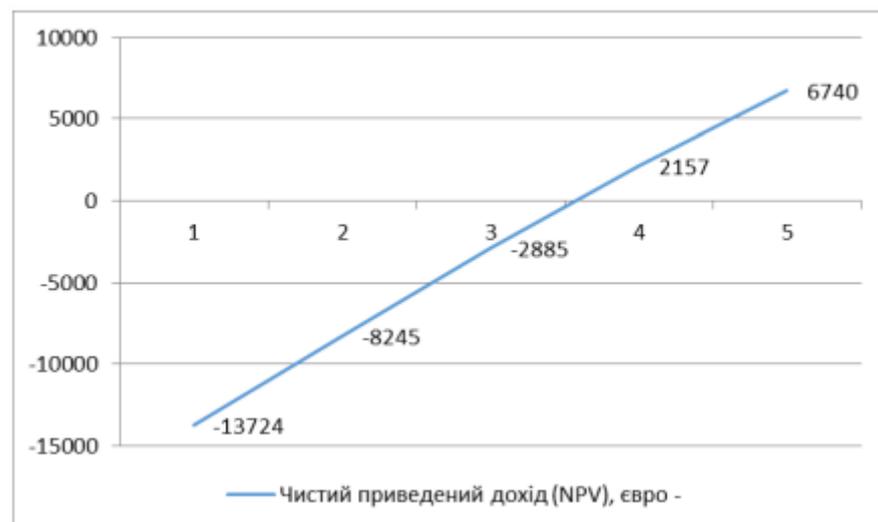


Рис. 3.4. NPV проекту запровадження CRM-системи в діяльність компанії «FTP»

Джерело: сформовано автором

Таким чином, на основі проведених розрахунків доведено, що впровадження CRM-системи у виробничу діяльність компанії «FTP» є економічно обґрунтованою проектною пропозицією, впровадження якої надасть можливість транспортному експедитору не лише залучити додаткові фінансові ресурси та, тим самим, поліпшити свої фінансові результати, а й буде сприяти підвищенню якості обслуговування транспортно-логістичної клієнтури.

ВИСНОВКИ

Аналіз сутності, алгоритму процесу стратегічного планування, еволюційних етапів розвитку та сучасних умов бачення транспортно-експедиторського бізнесу, а також аналіз зовнішньої середовища транспортно-експедиторських компаній показав, що на сьогоднішній момент компанії функціонують у складних конкурентних умовах, тому керівництву необхідно переглянути процес стратегічного планування. Сьогодні акцент при розробці стратегій має бути зроблений не на інтуїцію та фрагментарність, а на вибір оптимальних альтернатив розвитку транспортно-експедиторської компанії на основі комплексу науково-практичних рекомендацій, які враховують як ресурсні можливості компанії, так і потреби зовнішнього ділового середовища.

Дослідження історичних та організаційних аспектів розвитку транспортно-експедиторських компаній дозволило зробити висновок, що з кожним роком зростає роль експедитора у транспортному процесі. Грамотне планування роботи транспортно-експедиторських компаній є не лише запорукою їх перемоги в конкурентній боротьбі (яка різко посилилася під впливом зовнішнього середовища), а й одним із факторів ефективного функціонування транспорту та інших учасників логістичного ланцюжка доставки вантажів.

На основі проведеного порівняльного аналізу різних моделей, що застосовуються в теорії стратегічного планування сьогодні, визначено інструментарій, використання якого забезпечить визначення умов ведення бізнесу в конкретний момент часу з урахуванням специфіки послуг.

Запропоновано концептуальну схему вибору альтернатив розвитку ТЕК, засновану на засадах стратегічного планування. Обґрунтовано необхідність включення додаткового принципу, який наголошує на розвитку компанії з урахуванням потреб клієнтів і стратегій розвитку ділових партнерів.

Нові економічні умови функціонування транспортно-експедиторської компанії, акцент на обслуговування клієнтів за принципом «єдиного вікна» актуалізують необхідність розробки методичного інструментарію на вибір альтернатив розвитку ТЕК на принципах стратегічного планування, що враховують можливості компанії, потреби та тенденції розвитку зовнішнього ділового середовища.

Розроблено концептуальний підхід до вибору стратегічних альтернатив розвитку ТЕК, що базується на теорії стратегічного планування та включає комплекс ключових положень. Подано концепцію розвитку ТЕК, особливість якої полягає у визначенні пріоритетних цілей розвитку з урахуванням інтересів як самої компанії, так і її ділових партнерів. Це продиктувало необхідність запровадження додаткового принципу стратегічного планування, який забезпечує вибір альтернатив через особливості функціонування компанії як мультимодального оператора.

Обґрунтовано застосування методу аналізу ієрархій, адаптованого для діяльності ТЕК, що вимагало введення трьох критеріїв: величина інвестиційних вкладень, термін окупності та функціональна ємність.

Запропоновано клієнтоорієнтований підхід до управління транспортно - експедиторською компанією реалізований на основі реформування лінійно-функціональної організаційної структури управління в матричну організаційну структуру. До організаційної структури вводяться менеджери по роботі з ключовими клієнтами (КАМ - Key Account Manager), які координують горизонтальні зв'язки по виконанню організації доставки вантажу певному клієнту, зберігаючи при цьому вертикальні зв'язки. Керівники вищого рівня звільняються від необхідності приймати рішення з поточних питань. В результаті цього на середньому і нижньому рівнях підвищується оперативність управління і відповідальність за якість виконання компетенцій.

Для забезпечення стратегічної стійкості компанії запропоновано створення інтегрованої інформаційно-аналітичної системи

клієнтоорієнтованих управлінських рішень. В кваліфікаційній роботі пропонується створювати інтегровану інформаційно-аналітичну систему управління бізнес - процесами транспортно - експедиційної компанії, що включає наступні системи: SCM, «SAP CRM», WMS, система електронного декларування.

На основі проведених розрахунків доведено, що впровадження CRM - системи у виробничу діяльність компанії «FTP» є економічно обґрунтованою проектною пропозицією, впровадження якої надасть можливість транспортному експедитору не лише залучити додаткові фінансові ресурси та, тим самим, поліпшити свої фінансові результати, а й буде сприяти підвищенню якості обслуговування транспортно-логістичної клієнтури.

Розроблена методологія формування розширеного комплексу компетенцій суб'єктів транспортно-експедиційного бізнесу дозволить забезпечити ефективність діяльності транспортно-експедиторської компанії ТОВ «FTP».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Давідіч Ю. О. Конспект лекцій з дисципліни «Транспортно-експедиторська діяльність»; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 126 с.
2. Транспортно-експедиторська діяльність: навчальний посібник. –2-ге вид., перероб. і доп. С.Л. Литвиненко, Т.Ю. Габрієлова, П.О. Яновський, Г.І. Нестеренко. Київ: Кондор-Видавництво, 2016. 184 с.
3. Транспортно-експедиторська діяльність: Конспект лекцій / В.М. Запара, А.Л. Обухова, Г.С. Бауліна, Л.А. Страна. Харків: УкрДАЗТ, 2014. 133 с.
4. Лукасевич-Крутник І. С. Поняття та ознаки транспортних послуг. Юридичний вісник. Повітряне і космічне право. 2016. № 2. С. 113-117.
5. Закон "Про мультимодальні перевезення"
<https://www.rada.gov.ua/news/Novyny/216474.html>
6. Логістика : навчальний посібник / О.В. Безсмертна, О. О. Мороз, Т. М. Білоконь, І. В. Шварц. Вінниця : ВНТУ, 2018
https://ecopy.posibnyky.vntu.edu.ua/txt/2018/Bezsmertna_moroz_bilok_shvarz_logistika_np_p023.pdf
7. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник /О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
8. Ansoff H.I. Implanting Strategic Management. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984. 215. Ballow R.H. Business Logistics Management. Prentice-Hall International, Inc., 1993.
9. Hutchinson N.E. An Integrated Approach in Logistics Management. – Englewood Cliffs, New Jersey: Prentis Hall, 1987.
10. Kotler N., Kotier Ph. Marketing Management: Analysis, Planing, Implementation and Control. Prentice Hall, 1999.
11. Porter M. Competitive Strategy: Technigues for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.

12. Roberts J. Formulating and Implementing a Global Logistics Strategy. International Journal of Logistics Management. Vol. 1, № 2, 1990
13. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. Київ : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko_Mykola/Stratehichnyi_menedzhment.pdf
14. Стратегічний менеджмент: Підручник / І.М. Писаревський, О.М.Тищенко, М.М. Поколодна, Н.Б. Петрова; ред. Аляб'єв; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків.: ХНАМГ, 2009. 287 с.
15. Сокур І. М., Транспортна логістика: навч. пос. [для студ. вищ. навч. закл.]/ І. М. Сокур, Л. М. Сокур, В. В. Герасимчук. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 222 с.
16. Аулін В. В., Гриньків А. В., Лисенко С. В. Теоретичні і методологічні основи логістики транспортних і виробничих систем: монографія. 2021.503 с.
17. Ярова.І.Є. Міжнародні логістичні послуги : конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2020. 107
18. Сотниченко Л.Л., Бурмака Л.О., Табенський С.В. Формування інтегрованого управління транспортно-логістичними системами морських портів № 11(25) (2023): Наука і техніка сьогодні, серія «Економіка», URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-11\(25\)-349-361](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-11(25)-349-361)
19. Тимошук О.М., Мельник О.В., Сьомін О.А. Формування логістичної стратегії підприємств водного транспорту. Економіка та держава. № 3. 2018. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/3_2018/10.pdf
20. Гівко В. Особливості формування логістичної стратегії підприємств мережевих структур як чинник зміцнення організаційної культури. Галицький економічний вісник. № 1 (62). 2020. С. 110-117. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.01. Web: <http://galicianvisnyk.tntu.edu.ua>
21. Водолажська Т.О. Логістична стратегія підприємства: сутність поняття. Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць. 2021. Вип. 37. С.48-60.

22. Ільченко Н.Б. Логістичні стратегії в торгівлі : монографія. Київ : Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2016. 432 с.
23. Assessing the global transport infrastructure market: Outlook to 2025: Research by Oxford Economics. URL: www.pwc.com/outlook2025
24. Цифровий майданчик пошуку інформації «Alphaliner» в області морського судноплавства. URL: <https://public.alphaliner.com/>
25. Статистична платформа компанії «Statista». URL: <https://www.statista.com/>
26. Огляд морського транспорту. Review of Maritime Transport 2022. URL: <https://unctad.org/en/pages/>
27. Офіційний сайт Адміністрації морських портів. URL : <http://uspa.gov.ua/>
28. Офіційний сайт Port news. URL : <https://portnews.ru/comments/2850/>
29. Морські порти світу. URL: <http://www.searates.com>
30. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-p>
31. Стратегія сталої логістики та План дій для України. URL: <https://mtu.gov.ua/files/Logistics.pdf>
32. Офіційний сайт Державної служби статистики. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
33. Офіційний сайт Всесвітнього банку. URL : <https://ipi.worldbank.org/international/global>
34. Офіційний сайт ASEAN. URL : <https://asean.org/>
35. Центр транспортних стратегій. URL : <https://cfts.org.ua/news/>
36. Офіційний сайт журналу «Порти України». URL : <http://portsukraine.com/>
37. Офіційний сайт транспортні компанії. URL : <https://khamilnyk-info.com.ua/transportnye-kompanii-ukrainy-top-10-kompanij-po-otzyvam-klientov/>
38. Офіційний сайт АсМАП України. URL : <http://www.asmap.org.ua/index4.php?page=slovo&langid=1>

39. Офіційний сайт Асоціації міжнародних експедиторів України (AMEU). URL : <https://ameu.org.ua/>
40. Закон України «Про транспортно-експедиторську діяльність». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1955-15#Text>
41. Закон України «Про транспортно». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-%D0%B2%D1%80#Text>
42. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>
43. Закон України «Про транзит вантажив». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1172-14#Text>
44. Офіційний сайт компанії UNI-LAMAN GROUP. URL : <https://www.uni-laman.com/>
45. Офіційний сайт компанії IP NOVO. URL : <https://novopark.com.ua/>
46. Офіційний сайт компанії ТОВ «FTP», LLC «FTP». URL : <https://www.facebook.com/ftplogistic/>
47. Боровик М. В. Управлінські рішення : конспект лекцій / М. В.Боровик; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 81 с. URL : <http://eprints.kname.edu.ua/56456/1/2020%20%D0%BF%D0%B5%D1%87.%201>
48. Дистанційний курс «Управлінські рішення» для магістрів 1 року навчання спеціальності 073 «Менеджмент»: інформаційний ресурс системи дистанційного навчання / Уклад.: Кравченко М.О. Київ: КПІ імені Ігоря Сікорського. 2021. URL : <https://do.ipu.kpi.ua/course/view.php?id=4238>
49. Методи прийняття управлінських рішень : навч.-метод. посіб. / Ю. М. Сафонов, Н. В. Шандова, Є. І. Масленніков. Одеса : Прес-кур`єр, 2015. 172 с.
50. Економіка підприємства : підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с. URL : <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021.pdf>

51. Кулик В.А. Теорія економічного аналізу : навчальний посібник / Кулик В.А. _ Київ: ДП «Вид. дім «Персонал». 2018. 452 с. URL : https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/teoria_ekon_analizu_2018.pdf
52. «Менеджмент організацій»: навчальний посібник / Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с URL : https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22243/1/%D0%9C%D0%9E_2017.pdf
53. Клієнтоорієнтований підхід (Customer Service Oriented) / Махым Zosym to start commenting. URL : <https://www.maxzosim.com/customer-service-oriented/>
54. Lambert, D.M., & Cooper, M.C. (2000) Issues in Supply Chain Management. Industrial Marketing Management, 29(1). URL : https://www.academia.edu/6485601/Issues_in_Supply_Chain_Management
55. Stock J.R., & Lambert D.M. (2001) Strategic Logistics Management (4th ed.). McGraw-Hill. URL : <https://www.amazon.com/Strategic-Logistics-Management-James-Stock/dp/0256136874>
56. Прокудін Г.С. Моделі та методи оптимізації вантажних перевезень в транспортних системах: Дис. д-ра наук: 05.22.01 2009.
57. Прокудін Г.С. Модифікація методу Дейкстри стосовно розв'язання сітьових транспортних задач / Г.С. Прокудін. Київ: Вісник ТАУ, УТУ. 2002. № 7, с.195-198.
58. Нагорний Є.В. Багатокритеріальна оцінка міжнародних транспортно-технологічних схем в умовах невизначеності / Є.В. Нагорний, Н.Ю. Шраменко // Автомобильный транспорт. №26. Харків: ХНАДУ, 2010. С. 91-95.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на тему «Розвиток транспортно-експедиторської компанії на принципах стратегічного планування» на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістр.

В першому розділі розглянуто теоретичні основи та напрямки розвитку транспортно-експедиторської компанії, досліджено принципи та алгоритм процесу стратегічного планування та визначено концепцію вибору напрямів розвитку транспортно-експедиторської компанії на засадах стратегічного планування.

В другому розділі проаналізовано світовий ринок транспортно-експедиторських послуг, досліджено особливості сучасної транспортно-експедиторської діяльності в Україні та проаналізовано діяльність транспортно-експедиторської компанії ТОВ «FTP».

В третьому розділі визначено методичні рекомендації щодо вибору альтернатив розвитку транспортно-експедиторської компанії, досліджено клієнтоорієнтованість управлінських рішень задля забезпечення стратегічної стійкості транспортно-експедиторської компанії та оцінено ефективність реалізації комплексу компетенцій забезпечення ефективності діяльності транспортно-експедиторської компанії.

Результати даної кваліфікаційної роботи полягають у тому, що висновки і пропозиції дозволяють фахівцям транспортно-експедиторських компаній за допомогою стратегічного планування досягнути розвитку компанії, отримані результати можуть використовуватись у науково-дослідницькій роботі здобувачів вищої освіти.

Ключові слова: транспортно-експедиторська компанія, розвиток, планування, принципи стратегічного планування, експедиторська діяльність.

ANNOTATION

Qualification work on the topic "Transport Forwarding Company Development based on the Strategic Planning Principles" for obtaining the educational and qualification level of master.

In the first chapter, the theoretical foundations and directions of the development of the transport forwarding company are considered, the principles and algorithm of the strategic planning process are studied, and the concept of choosing the directions of the development of the transport forwarding company on the basis of strategic planning is defined.

In the second chapter, the world market of transport and forwarding services is analyzed, the peculiarities of modern transport and forwarding activity in Ukraine are studied, and the activities of the transport and forwarding company LLC "FTP" are analyzed.

In the third section, methodological recommendations for choosing alternatives for the development of a transport forwarding company are defined, the client-orientedness of management decisions to ensure the strategic stability of the transport forwarding company is investigated, and the effectiveness of the implementation of a set of competencies to ensure the efficiency of the transport forwarding company's activities is evaluated.

The results of this qualification work consist in the fact that the conclusions and proposals allow the specialists of transport and forwarding companies to achieve the development of the company with the help of strategic planning, the obtained results can be used in the research work of higher education students.

Keywords: transport and forwarding company, development, planning, principles of strategic planning, forwarding activity.