

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин
ім. Б.Д. Гаврилишина
Кафедра міжнародних економічних відносин

Сиротин Володимир Петрович

**Організація міжнародних перевезень в
зовнішньоекономічній діяльності підприємства /
Organization of international transportations in the enterprise
foreign economic activity**

спеціальність: 073 – Менеджмент
магістерська програма – Міжнародний менеджмент

Магістерська робота

Виконав студент групи
МІМм-21
В.П. Сиротин

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Р.Б. Сивак

Магістерську роботу допущено
до захисту:

«__» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ **О. М. Сохацька**

ТЕРНОПІЛЬ - 2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ПЕРЕВЕЗЕННЯМИ	6
1.1. Теоретичні основи управління зовнішньоекономічними транспортно-експедиційними послугами	6
1.2. Логістична концепція управління транспортно-експедиційною діяльністю підприємства	21
1.3. Стратегічні перспективи розвитку міжнародних перевезень.....	32
Висновки до розділу 1.....	41
2 РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ПЕРЕВЕЗЕННЯМИ ТОВ «ЄВРОСИСТЕМИ».	43
2.1. Аналіз ринкового середовища підприємства	43
2.2. Оцінка конкурентного статусу підприємства на міжнародних ринках.....	56
2.3. Оцінка фінансових результатів здійснення міжнародних перевезень ТОВ «Євросистеми».....	79
Висновки до розділу 2.....	86
3 РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ПЕРЕВЕЗЕННЯМИ ТОВ «ЄВРОСИСТЕМИ».	88
3.1. Впровадження логістичного підходу до управління міжнародною транспортно-експедиційною діяльністю підприємства.....	88
3.2. Напрями підвищення конкурентоспроможності перевізників на європейських ринках	101
3.3. Трансформація конкурентної політики при розширенні ринків збуту транспортного підприємства.....	114
Висновки до розділу 3.....	123
ВИСНОВКИ.....	125
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	127

ВСТУП

Науково-технічний прогрес вносить істотні зміни до характеру сектору торгівлі, що викликає поряд зі структурними зрушеннями в товарних потоках зміну схем транспортного забезпечення. Термінова зміна структури виробничних потужностей на транспорті відбувається у зв'язку з розширенням попиту на перевізну роботу на товарних ринках, а головне, це сприяє формуванню нових вимог до якості транспортних послуг. Відповідної ролі набула необхідність оновлення основного капіталу в умовах загострення конкурентної боротьби. Характерним результатом науково-технічної революції на транспортних ринках є постійне зростання конкурентоспроможності різних видів транспорту, посилення потенційної можливості їх взаємозамінності, розвиток інтермодальних сполучень.

Усі ці фактори сприяють зрушенням у структурі перевезень, та визначають випереджувальний розвиток автомобільного транспорту. Це зумовлює удосконалення транспортних комунікацій шляхом розвитку і модернізації інфраструктури, що обслуговує ці зв'язки, прискорення обігу транспортних засобів, інтенсивного розвитку змішаних безперевантажувальних сполучень, що відповідає спеціалізації транспортних засобів і послуг та утворенню великих спеціалізованих транспортно-розподільних центрів міжнародного значення. В основі всіх цих змін лежать принципові зрушення в структурі ватажної маси, що пропонується до перевезення. Саме це накладає свій відбиток на структуру вартості товару, що надсилається споживачеві.

Проблема формування системи управління підприємствами, яка здатна ефективно функціонувати в умовах динамічних змін і високої конкуренції, має вирішальне значення. Особливо гостро зазначена проблема постає перед транспортними підприємствами України, які суттєво впливають на соціально-економічні показники української економіки. Зважаючи на те, що протягом останніх років відбувається загострення економічних, екологічних, енергетичних проблем, зростає конкуренція, виникає потреба в пошуку способів не тільки підвищення ефективності, але й напрямів формування

системи управління транспортними підприємствами, яка здатна забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності національної транспортної інфраструктури.

Мета магістерської роботи: на основі аналізу теоретичних положень та практичного стану у сфері управління перевізним процесом, виробити рекомендації щодо підвищення ефективності управління міжнародною транспортно-експедиційною діяльністю підприємства.

Визначення мети зумовило постановку таких **завдань:**

- провести критичний огляд теоретичних положень управління транспортно-експедиційними послугами;
- Розглянути концептуальні логістичні підходи до управління транспортно-експедиційною діяльністю підприємства;
- визначити стратегічні перспективи розвитку автотранспортних підприємств;
- визначити стан та перспективи розвитку ринку перевезень в Україні;
- здійснити оцінку конкурентного статусу підприємства на міжнародних ринках;
- провести аналіз фінансової стійкості підприємства при здійсненні міжнародних перевезень;
- визначити напрямки вдосконалення управління транспортним підприємством в умовах нестабільного глобального економічного середовища;
- обґрунтувати використання логістичного підходу до управління міжнародною транспортно-експедиційною діяльністю підприємств.

Об'єктом магістерської роботи є зовнішньоекономічна транспортно-експедиційна діяльність підприємств.

Предмет – процес управління транспортно-експедиційною діяльністю підприємства на зовнішніх ринках.

Наукова новизна полягає у визначенні напрямів удосконалення управління транспортно-експедиційною діяльністю підприємства на зовнішніх ринках в умовах нестабільного глобального економічного середовища та

використанні логістичного підходу до означеного управління.

Методи дослідження. Теоретико-методичну основу роботи становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів та прийомів наукового пізнання, використання яких зумовлено поставленою метою та завданнями. Теоретичні результати базуються на положеннях сучасної економічної теорії, теорії глобальної економіки й управління конкурентоспроможністю, теорії логістики, теорії стратегії та стратегічного маркетингу.

Інформаційну базу дослідження склали основні положення наукових праць закордонних і вітчизняних вчених у межах досліджуваної проблематики; релевантні до предметної сфери досліджень нормативно-законодавчі акти, фактологічні матеріали підприємств і бізнес-організацій; матеріали періодичних видань, наукових конференцій та інші матеріали, опубліковані у друкованій формі чи розміщені в мережі Інтернет.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці та апробації теоретичних і методичних положень щодо формування та реалізації конкурентних переваг транспортного підприємства на зовнішніх ринках. Результати дослідження, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності транспортних підприємств у стратегічній перспективі, можуть впроваджуватися при удосконаленні маркетингової діяльності підприємств.

Апробація результатів дослідження. Основні положення, висновки та рекомендації, отримані при розробці теоретичних положень та практичних рекомендацій, пройшли апробацію на десятій науковій конференції молодих учених і студентів «Інноваційні процеси економічного і соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід» (м. Тернопіль, ТНЕУ, 29-30 березня 2018 р.)

Дипломна робота містить 135 сторінок, 17 таблиць, 4 рисунки, список використаних джерел із 130 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ПЕРЕВЕЗЕННЯМИ

1.1. Теоретичні основи управління зовнішньоекономічними транспортно-експедиційними послугами.

Послуга - це захід або користь, котрі один може пропонувати іншому і котрі в основному невідчутні. Надання послуги може бути, а може і не бути пов'язане з товаром в матеріальному вигляді [49, с.46].

Оскільки послуга має споживчу вартість, вона носить товарний характер, тобто може бути реалізована споживачам як своєрідний товар, що її порівнює з матеріальним товаром.

Сама сутність логістики в наданні споживачам матеріальних потоків різних видів послуг. В умовах ринкової конкуренції це дуже часто є вирішальним моментом отримання ринкових переваг і найбільшої частки ринку.

Удосконалення логістичного сервісу має здійснюватись упродовж усього логістичного ланцюжка. Основними видами послуг можна вважати послуги передпродажного характеру, логістичні послуги в процесі реалізації товару, логістичні послуги післяпродажного характеру.

Різновидів послуг дуже багато, однак усі вони носять системний характер.

Організація ефективного логістичного обслуговування передбачає вирішення питань, пов'язаних з технологією та організаційною структурою обслуговування, визначенням оптимальної сфери і цілеспрямованого рівня обслуговування. Формуючи систему логістичного обслуговування, необхідно всебічно врахувати постійно діючі фактори, відповідно до котрих перед замовником завжди стоїть вибір: виконувати самостійно або купувати. Цей вибір визначає не тільки характер і рівень логістичного обслуговування в кожному окремому разі, а й ефективність логістичної системи в цілому.

В сучасних вимогах на ринку логістичних послуг можна побачити тенденції зростання вимог споживачів по відношенню до їх комплексності і якості. Основними параметрами якості логістичного обслуговування споживачів вважають [49, с.186]:

- час обробки замовлень (час від отримання замовлення постачальником до доставки товару замовнику);
- гарантовану доставку за будь-яких умов;
- наявність товару на складі і його відвантаження за першою вимогою споживача;
- максимальну відповідність виконаних замовлень вимогам споживача;
- наявність необхідних потужностей для виконання дострокових замовлень;
- об'єктивність цін на логістичні послуги;
- наявність інформаційних систем про рівень, структуру витрат на логістичне обслуговування;
- зручність розміщення замовлень у логістичній системі;
- ступінь доступності виконання замовлення в діючій логістичній системі;
- наявність в логістичній системі можливості надання постійним клієнтам товарних кредитів;
- високий рівень технології вантажопереробки і якості упаковки товару.

Треба пам'ятати, що споживач, якому надаються логістичні послуги, є часткою системи, а не тільки її ціллю.

Одним з найважливіших завдань логістики є надання транспортно-експедиційних послуг. Особлива увага приділяється цьому в Україні в останні роки. Такими є послуги з перевезення вантажу, його експедиції різними організаціями посередників.

Закордонні розробники та практики сходяться на тому, що логістичні послуги є ефективним засобом економії фінансових матеріальних ресурсів виробників і споживачів. Перевізний процес включає операції, які зобов'язані виконувати відправники або отримувачі вантажу, а саме [60, с.101]:

- складання і передача станції декадних заявок на навантаження повагонних відправлень та вантажів у контейнерах;
- оформлення облікових карток виконання плану перевезень вантажів;
- заповнення перевізних документів та одержання дозволу (візи) на вивезення вантажу на станцію;
- одержання на станції комерційних актів;
- розкредитування перевізних документів;
- підготовка вантажу до перевезення, доставка його на вантажний двір станції та здача на перевезення;
- одержання вантажу, навантаження на автомобільний транспорт, доставка та супроводження зі станції на свій склад;
- одержання у товарній конторі квитанцій про прийняття вантажів для перевезення;
- одержання накладних та інших документів на вантажі, що надійшли;
- придбання і заповнення бирок маркірування відправлень;
- внесення платежів за перевезення вантажів і виконання додаткових операцій.

Крім того, багато відправників і одержувачів зацікавлені у додаткових послугах транспортних операцій:

- попереднє повідомлення про підхід вантажу для розвантаження;
- інформація про час подання для навантаження чи розвантаження контейнерів, що доставляють автомобільним транспортом на склад одержувача;
- перевірка кількості місць і маси вантажу, коли залізниця робити це не зобов'язана;
- повідомлення одержувачів про відправлення на їх адресу вантажів;
- виконання деяких операцій, що пов'язані з перевезенням зовнішньоторговельних вантажів;
- перепакування, обшивка вантажів, відправлення тари, спеціальне маркірування.

Для виконання усіх цих операцій потрібні висококваліфіковані робітники (експедитори), а також робітники для виконання вантажно-розвантажувальних робіт та супроводження вантажу зі складу станції до складу одержувача чи від складу відправника до складу станції. Утримання такого штату не вигідне для підприємств.

Усі роботи, покладені на відправника та одержувача, можна поділити на чотири групи [68, с.315]:

- транспортні — завезення і вивезення вантажу;
- вантажно-розвантажувальні — навантаження, розвантаження, сортування, пакування, комплектування дрібних відправлень у повагонну партію тощо;
- експедиційні — оформлення здавання вантажу до відправлення та одержання вантажів, що надійшли, внесення платежів за перевезення і додаткові операції;
- допоміжні — виконуються залежно від потреби у них.

Коли всі ці операції виконують спеціалізовані організації за дорученням відправників чи одержувача, така організація називається транспортно-експедиційною. Вона виступає посередником між вантажовласником та перевізником.

Експедиційні послуги можуть надавати як різні транспортні організації, так і організації-посередники. Для всіх цих організацій вони є однією з найважливіших операцій. Підставою для надання експедиційних послуг є договір, який укладається між відправником, одержувачем і транспортно-експедиційною організацією. Стосунки сторін, що не передбачені договором, регулюються законодавством. Транспортно-експедиційна організація має право взяти на себе увесь комплекс послуг чи тільки частину їх, залежно від укладеного договору. В договорі зазначають порядок і терміни виконання операцій з обслуговування. Транспортно-експедиційні організації можуть виконувати деякі допоміжні операції: пакування, перепакування та поділ великих вантажів на більш дрібні, зміну пошкодженої тари, відправницьке

маркірування деяких вантажних місць, супроводження вантажів на шляху прямування, зберігання їх до відправлення тощо.

Обов'язком вантажовідправника є своєчасна підготовка вантажу до здавання.

Порядок виконання транспортно-експедиційних операцій з вантажами, які приймають до відправлення, такий: вантажовідправник своєчасно, до пред'явлення вантажу для відправлення, подає до транспортно-експедиційної організації заповнену накладну відповідного виду транспорту та повідомлення (якщо послуга полягає в доставці вантажу на станцію чи в порт відправлення). Оформляти накладну може транспортно-експедиційна організація за дорученням вантажовідправника.

Одержані накладні візуються безпосередньо транспортно-експедиційною організацією або через товарну контору залізниці, порту чи пристані. У більшості транспортно-експедиційних організацій існує такий порядок приймання та супроводження вантажу експедитором. На завізовані накладні транспортно-експедиційна організація виписує наряд у трьох примірниках. Своєчасно, перед днем приймання вантажів, транспортно-експедиційна організація дає своєму експедиторові або шоферу-експедитору накладну і два примірники наряду з відправлення (наряд і дублікат наряду) під розписку на корінці наряду, що залишається в транспортно-експедиційній організації для обліку.

Вантажовідправників повідомляють на передодні про час прибуття експедитора на склад за одержанням вантажу. Експедитор (шофер-експедитор), що має постійне доручення на право одержання вантажу, після прибуття на склад вантажовідправника передає останньому накладну і наряд на відправлення з дублікатом. Накладну, складену транспортно-експедиційною організацією, підписує вантажовідправник.

При здачі вантажу відправником і прийнятті його експедитором визначають масу вантажу, зважуючи на вагах або обчислюючи загальну масу вантажу, який здають, виходячи з маси, зазначеної на вантажних місцях, чи стандартної маси вантажних місць. Приймання вантажу засвідчує підписом в

наряді на відправлення експедитор. Наряд залишається у вантажовідправника. У дублікаті наряду на відправлення і дорожньому листі водія вантажовідправник відмічає час прибуття автомобіля на склад і відправлення його зі складу.

Прибувши на станцію, в порт чи на пристань, експедитор здає вантаж за накладною на склад. Вагар складу розписується у дублікаті наряду на відправлення про прийняття вантажу та відмічає час прибуття і відправлення автомобіля.

Експедитор звітує перед транспортно-експедиційною організацією за дублікатом наряду на відправлення. На корінці наряду на відправлення роблять позначку про виконання операції.

Накладну від вагара складу передають у товарну (вантажну) контору станції, порту чи пристані, де її таксують, після чого виписують дорожню відомість. Товарний касир транспортно-експедиційної організації розкредитує в товарній конторі всі накладні на вантажі, що відправляються, тобто сплачує вантажовідправлення та одержує квитанцію на прийнятий для перевезення вантаж. Квитанції за здані до перевезення вантажі після їх обробки в розрахунковій групі передають вантажовідправнику.

Послідовність виконання транспортно-експедиційних операцій з вантажами, що прибувають на адресу вантажоодержувачів, у більшості транспортно-експедиційних операцій така. Після прибуття вантажів на станцію, в порт чи на пристань перевізні документи надходять у товарну (вантажну) контору; тут їх таксують в порядку контролю та перевірки сплат. Товарний касир транспортно-експедиційної організації розкредитує за вантажоодержувачів документи й одержує накладні на вантаж, що прибув з виписаними на них дозволами на вивезення зі станції, порту чи пристані.

У транспортно-експедиційній організації на кожну накладну чи групу накладних залежно від кількості вантажів для відправлення виписують по два примірники наряду на прибуття та реєстр. Експедитору передають: накладну, дозвіл на вивезення вантажу, наряд на прибуття, реєстр у двох примірниках.

Під час приймання вантажу експедитор звертає увагу на його стан. У разі виявлення будь-яких пошкоджень чи псування вантаж не приймають, про що повідомляють транспортно-експедиційні організації, а вона викликає вантажоодержувача для перевірки вантажу.

Видача вантажу експедитором на склад вантажоодержувача засвідчується підписом і штампом на наряді про прибуття, зазначають також час простою автомобіля. Накладну разом з реєстром передають (під розписку на другому примірнику реєстру) вантажоодержувачеві.

Експедитор звітує перед транспортно-експедиційною організацією про виконання операцій за нарядом і другим примірником реєстру.

Дуже важливим у логістичних послугах є організація доставки продукції споживачам. При цьому необхідно вирішити такі питання, як розмір вантажопотоків, їх напрям, особливості переробки, організації управління, а також синхронізацію процесів виробництва і логістики. Для оптимізації процесів доставки потрібна розробка варіантів перевезень. Мають значення також процеси формування потоків, підготовка матеріалів до переміщення, розробка графіків руху потоку. Все це потребує розробки моделі транспортно-експедиційного обслуговування споживачів.

Транспортно-експедиційним структурам різного рівня необхідно володіти резервами ресурсів і потужностей логістичного характеру, оскільки їх відсутність значно знижує гнучкість, комплексність і маркетингові переваги оперативної доставки.

За способом організації вантажні перевезення поділяють на децентралізовані й централізовані, що бувають прямими, змішаними та комбінованими, а також контейнерними і пакетними.

При децентралізованій організації перевезень доставку вантажів здійснює одержувач, який замовляє транспорт, виконує навантаження, експедирування та розвантаження вантажу. При цьому постачальник не зацікавлений у механізації вантажних робіт, скороченні простоїв рухомого складу та ефективному його використанні.

Централізовані перевезення є прогресивним способом виконання транспортного процесу та експлуатації рухомого складу. Перевезення вантажів у такий спосіб дає змогу поліпшити використання рухомого складу, підвищити продуктивність праці на всіх стадіях переміщення вантажів, звільнити вантажовідправників та вантажоодержувачів від турбот стосовно транспортування вантажів. При централізованих перевезеннях істотно скорочуються невиробничі простої транспортних засобів. Довші простої за умов «самовивезення» пояснюються такими причинами: вантаж не готовий до перевезення; не готові товарно-транспортні документи; відсутній чіткий графік, внаслідок чого виникають стихійні черги для завантаження.

Організація централізованих перевезень дає змогу вчасно підготувати вантаж і документи на нього для перевезення, а також скласти графік черговості подання і навантаження транспортних засобів. Скорочення приблизно утричі простоїв забезпечує зростання втричі кількості їздок за один день.

Зазначені вище чинники роблять рухомий склад більш продуктивним при централізованих перевезеннях у тоннах за годину приблизно у 4 рази, а в тонно-кілометрах за годину — більш ніж у 6 разів, що сприяє зниженню собівартості перевезень у 2,5 раза [87, с.120].

При децентралізованому перевезенні вантажів для навантаження автомобілів споживачі користуються послугами вантажників та експедиторів. Тому виникають не тільки додаткові транспортні витрати споживачів, а й витрати, пов'язані з непродуктивними витратами часу вантажників та експедиторів.

Існують також інші чинники більш ефективного і якісного перевезення вантажів. Централізоване перевезення дає змогу широко використовувати контейнери й пакети, забезпечуючи цим такі переваги: скорочення кількості перевантажувальних операцій за рахунок поєднання дрібних вантажних місць в одне; спрощення приймання, сортування та видачі вантажів; механізація вантажно-розвантажувальних робіт. При цьому скорочується час на навантаження та розвантаження, а отже зменшуються простої транспортних

засобів, підвищується їх продуктивність, знижуються витрати вантажів при транспортуванні.

Важливою організаційною перевагою централізованих перевезень є чіткий розподіл зобов'язань та відповідальності між вантажовідправником, вантажоодержувачем та автотранспортною організацією. Це є передумовою організації ефективного технологічного процесу, у якому кожен з учасників доставки спеціалізується на конкретних видах робіт, несе за них матеріальну відповідальність, а отже заінтересований у підвищенні якості та ефективності кожної операції. Все це зменшує сумарні витрати на переміщення вантажів від виробників до споживачів.

Централізоване перевезення організаціями посередників здійснюється на основі договорів. При цьому своєчасно виконується план реалізації продукції і, в свою чергу, вдосконалюється сам процес перевезень, знижуються витрати на транспортування.

За системою централізованих перевезень транспортні організації є організаторами процесу доставки вантажу одержувачам і виконують усі пов'язані з процесом перевезення транспортно-експедиційні операції (приймання вантажу та одержання товарно-транспортних та інших супроводжувальних документів, охорона його на шляху прямування, здача вантажоодержувачам і оформлення товарно-транспортних та інших супроводжувальних документів). Вони також приймають на себе матеріальну відповідальність за збереження вантажу, що перевозиться.

Централізованим перевезенням мають передувати певні підготовчі заходи, а саме: перевірка пункту навантаження та складання паспорта вантажовідправника, де зазначено обсяг перевезень, пропускну здатність, стан під'їзних шляхів, режим роботи. Враховується, також, створення вантажовідправником умов для безперебійного виконання вантажно-розвантажувальних робіт, використання засобів механізації, безпеки руху автомобілів та їх вільного маневрування у будь-який час перевезень.

У процесі перевезень вантажовідправник зобов'язаний: попередньо підготувати, згрупувати, зважити і затарити вантажі, а також своєчасно

оформити товарно-транспортні документи; тримати у справному стані під'їзні шляхи, вантажно-розвантажувальні площадки, механізми, устаткування та мати необхідну кількість вантажників і обслуговуючого персоналу; забезпечити місця навантаження-розвантаження освітленням у вечірній та нічний час; організувати безперебійну роботу складів протягом доби, обумовлену договором на перевезення; завантажувати автомобілі до повної вантажопідйомності і не допускати наднормативних простоїв; забезпечувати дотримання правил техніки безпеки при виконанні вантажно-розвантажувальних робіт, не допускати перевезення вантажів, що виконуються в централізованому порядку даним автотранспортним підприємством, автомобілями інших підприємств та організацій; забезпечити виконання умов централізованих перевезень вантажоодержувачами.

Посередники у перевезенні контролюють наявність і підготовку вантажу до перевезення, стан під'їзних шляхів та забезпеченість вантажно-розвантажувальними механізмами; перевіряють своєчасність прибуття автомобілів за встановленим графіком, організують їх розподіл під навантаження і розвантаження, вживають заходів щодо завантаження автомобілів до їх повної вантажопідйомності та щодо запобігання наднормативним простоям рухомого складу в пунктах навантаження і розвантаження; підтримують зв'язок з диспетчерськими пунктами на навантажувальних площадках вантажовідправників та контролюють виконання оперативного плану перевезень по кожному об'єкту; у разі потреби вживають оперативних заходів для перевезення автомобілів з одного об'єкта на інший; ведуть облік виконання плану перевезень, перевіряють своєчасність доставки вантажу одержувачам, правильність оформлення дорожніх листів та інших товарно-транспортних документів.

Вантажоодержувачі передають заявки на одержання необхідних матеріалів вантажовідправникам-постачальникам чи збутовим організаціям, які на підставі цих заявок складають зведені заявки на перевезення вантажу (зведені накази-наряди чи наряди-замовлення) і передають їх до автотранспортної організації.

Організація централізованих перевезень передбачає [85, с.78]:

- укладання договорів з вантажовласниками;
- розробку раціональних маршрутів перевезень і графіків роботи рухомого складу;
- складання оперативних планів перевезень;
- визначення видів транспортних засобів та їх кількості;
- організацію транспортно-експедиційного обслуговування.

За замовленнями складають змінно-добовий план, в якому: розробляють маршрути перевезень вантажів; оптимально розподіляють автомобілі по об'єктах; визначають необхідну кількість одиниць у рухомому складі; узгоджують роботу автомобілів у вантажно-розвантажувальних пунктах.

До змінно-добового плану заносять такі дані: найменування замовника; час подачі рухомого складу; пункт призначення та одержувача; назву вантажу; спосіб навантаження і розвантаження; марку автомобіля; змінне завдання; обсяг перевезень.

Після цього розробляють *календарний графік перевезень*, який потім узгоджують з клієнтом. Для цього:

1) аналізують показники використання транспортних засобів, які обслуговують підприємство оптової торгівлі, складський комплекс, базу. Ці дані використовують під час вибору рухомого складу;

2) визначають споживачів продукції — постійних, сезонних і тимчасових. Складають картку споживача. До неї заносять дані по виконанні робіт;

3) визначають та узгоджують зі споживачем добову поставку продукції;

4) визначають можливості вантажних робіт на складському комплексі та розвантажувальних робіт у споживачів. Основним є визначення рівня використання механізмів на складському комплексі споживача. Після аналізу рівня механізації розробляють і обґрунтовують нормативи часу на навантажувальні й розвантажувальні роботи;

5) складають карти дислокації споживачів, на яких позначають місце розташування автопідприємства, складського комплексу та підприємств-постачальників і споживачів продукції;

б) визначають та обґрунтовують відстані перевезення вантажів;

7) споживачів групують за напрямками та розмірами доставки . Групування за напрямками дає змогу визначити вантажовідправників у різні райони міста та за його межі. За допомогою нескладних схем та картограм створюють схему перевезень між пунктами відправлення і призначення, визначають обсяг транспортних робіт у т/км, що є підставою для розроблення раціональних маршрутів перевезень;

8) обґрунтовують тип рухомого складу для постачання продукції споживачам. Щоб вибрати належний вид автомобіля, треба враховувати: відповідність транспортного засобу виду вантажу, що перевозиться, його пакуванню, розміру партії та відстані перевезення; шляхові умови; тип і потужність вантажно-розвантажувальних засобів та їх відповідність вантажопідйомності рухомого складу.

Критерієм вибору типу автомобіля може бути: годинна продуктивність автомобіля; собівартість перевезення; зведені витрати;

9) на основі розрахунку раціональних маршрутів та заповнення карток споживача складають календарні графіки доставки продукції споживачам. Узгоджений графік доставки продукції є планом раціональної організації роботи усіх учасників транспортного процесу [6, с.156].

Основою вирішення завдань, пов'язаних з централізованими перевезеннями є розробка стратегії і логістичної концепції побудови моделі транспортного обслуговування споживачів, котра базується на раціональних маршрутах перевезень і розробці графіків доставки продукції споживачам, тобто маршрутизації перевезень.

Маршрутизація перевезень — це найбільш досконалий спосіб організації матеріалопотоків вантажів з підприємств оптової торгівлі, що суттєво впливає на прискорення обігу автомобіля при раціональному і ефективному його використанні.

Створення маршрутів дає змогу визначити обсяг перевезень вантажів зі споживацько-збутових підприємств, кількість рухомого складу, котрий використовується при перевезеннях, сприяє скороченню простою автомобілів

під час навантаження та розвантаження, ефективному використанню рухомого складу і визволенню зі сфер обертучих значних матеріальних ресурсів споживачів. Разом з тим маршрутизація перевезень уможлиблює підвищення продуктивності автомобілів при зниженні їх кількості при цьому обсязі перевезень. Крім того, в 1,5—2 рази скорочуються виробничі запаси споживачів. Маршрути дають змогу також розробляти проекти планів перевезень і оперативних замовлень на рухомий склад, виходячи з дійсних обсягів перевезень.

Таким чином, маршрутизація перевезень сприятиме своєчасному і безперервному виконанню поставок продукції споживачам і ефективній взаємодії снабжувальних та автотранспортних організацій.

У процесі розробки маршрутів використовують економічні і математичні методи, методи сіткового планування, практичні матеріали, а також різні методологічні джерела. Остаточним результатом має бути документ, котрий характеризує узгоджений графік роботи посередницьких, автотранспортних організацій і підприємств.

При розробці графіка доставки необхідно врахувати такі умови [11, с.356]:

1) наявність необхідної продукції на складських комплексах посередників;

2) наявність транспортних засобів для обслуговування складського комплексу посередників з урахуванням продукції, що постачається, і середнього завантаження автомобіля. Розрахунок має бути здійснений не тільки на кількість рухомого складу, а і на запас у разі поломок і інших обставин. Споживачі мають забезпечити своєчасне приймання продукції і розвантажувальні роботи.

Для виконання узгоджених графіків доставки продукції споживачеві зі складів посередників необхідно виконати декілька робіт. Згідно із сітковим графіком всі ці роботи треба виконувати послідовно і своєчасно, тому час їх виконання завчасно обговорюють. Сітковий графік відображає технологічний зв'язок і послідовність робіт. Завдяки йому можна розрахувати протяжність циклу розробки графіка перевезень.

Під час аналізу використання транспортних засобів, обслуговуючих посередницькі організації, необхідно визначити динаміку зміни обсягів перевезень і їх питому вагу, проаналізувати техніко-експлуатаційні показники роботи автотранспорту при перевезеннях продукції, визначити нерівномірність ввезення та вивезення продукції на складський комплекс за визначений період часу (рік, квартал), а також визначити можливості вантажно-розвантажувальним роботам на складі і у споживачів.

Добове постачання продукції визначається поділом річної потреби споживачів у необхідній продукції на кількість робочих днів у році. Після цього добове постачання продукції потрібно узгоджувати зі споживачем.

Для оптимальної організації транспортно-експедиційного обслуговування важливе значення мають маршрути перевезень. На автомобільному транспорті вони можуть бути маятникові і кільцеві. Маятникові маршрути — це маршрути, при котрих шлях слідування автомобіля між двома вантажними пунктами неодноразово повторюється. Вони можуть бути зі зворотним холостим пробігом, зі зворотним, не повністю навантаженим пробігом, зі зворотним вантажним пробігом.

Кільцевий маршрут — слідування автомобіля по замкнутому колу, з'єднуючи декілька споживачів або постачальників.

Різновидом кільцевих маршрутів є розвізний (збірний) маршрут. При русі таким маршрутом відбувається поступове розвантаження або навантаження вантажу.

Для забезпечення мінімізації сукупних витрат на процесах товароруху можуть бути використані нормативи постачань продукції. Сукупні витрати встановлюються за розробку цих нормативів. Вони визначають обсяги одночасної поставки, оптимізовані сукупним витратам. Економія сукупних витрат може бути передбаченою в оперативних планах постачання і перевезень завдяки включенню до них оптимальних норм товароруху.

У практичній діяльності обсяги одноразових постачань продукції планують з урахуванням вантажопідйомності транспортних засобів як детермінованої величини, яка є основою для формування нормативів разового

відвантаження продукції. При розробці їх недостатньо враховувати тільки зростаючі можливості використання контейнерів, перспективи розвитку міжмісцевих автомобільних перевезень, використання у цих перевезеннях автомобілів великої вантажопідйомності. Крім цього, одночасне перевезення може здійснюватись декількома автомобілями різної вантажопідйомності, автопотягами, повагонними відправленнями або дрібними партіями з менше середньої вантажопідйомності транспортних засобів.

Таким чином, разові постачання потрібно планувати, враховуючи різні ситуації при перевезеннях вантажів, інтереси не тільки транспорту, а й вантажовідправників, вантажоотримувачів, а також показники витрат на всьому шляху переміщення продукції.

Формування нормативів постачань з урахуванням комплексу витрат, а не тільки видатків на перевезення є оптимальним зі зміною середньої вантажопідйомності транспортних засобів.

Розмір одноразового постачання продукції може впливати на багато які показники, враховані різними учасниками процесу товароруку. Показники витрат можуть змінюватись залежно від розміру поставки і мають враховуватись у комплексі.

Для комплексного урахування впливу розміру партії одноразової поставки на різні елементи витрат і реалізації оптимальних рішень розроблена повна модель, котра дає можливість мінімізувати сукупні витрати на переміщення продукції.

1.2. Логістична концепція управління транспортно-еспедиційною діяльністю підприємства

Виходячи з кожного з двох статусів транспортного підприємства самостійно господарюючого на ринку транспортних послуг, або котре є власністю фірми-виробника ринкових товарів, його ефективність буде визначатися продуктами, які користуються попитом на ринку. Вимоги підпорядкування економічних інтересів потребам кінцевих споживачів на ринку залишаються головним для транспортного підприємства. При управлінні

транспортним підприємством на засадах логістики варто враховувати загальні вимоги концепції управління транспортною діяльністю, тобто скорочення часу перебування на складі продукції, що підлягає перевезенню, і технології її виробництва. Наприклад, підвищення вантажопідйомності транспортних засобів, застосування централізованого завою вантажів замовникам. Необхідне також збільшення кількості використовуваних на підприємстві технологій (підготовки до транспортування і самого транспортування вантажів), а також числа елементів і переліку типів виробів, котрі перебувають у виробничому процесі (для транспортного підприємства це означає ускладнення комплектування вантажів, що транспортуються). Важливе значення мають вимоги до якості і надійності товарів, котрі реалізуються на ринку і наповнюють матеріальний потік (для транспортного підприємства це означає підвищення рівня вимог до збереження вантажів).

Головна вимога логістичної концепції полягає у тому, щоб змінити традиційну організацію транспортного виробництва на нову. Це викликає необхідність виявлення центрів переорієнтації у транспортній ланці поточкових процесів. Ними можуть бути центри обробки продуктів, які перевозяться транспортом і обробки замовлень на перевезення вантажів.

Отже, транспортної ланки стосуються і всі інші вимоги логістичної концепції організації виробничого процесу. Це такі, як розробка принципово нової стратегії виготовлення продукту (виконання транспортного процесу), стратегія наступного забезпечення орієнтації перевезень кінцевого вантажу, виходячи з орієнтації на мінімальний розподіл праці і на оптимальний для збуту на ринку кінцевих продуктів, розмір партій перевезень. Треба врахувати також зміни структури транспортного виробництва для реалізації принципів стратегій і самих стратегій майбутнього, зміни структури всіх рівнів апарату управління і регламентацію завдань робітників (транспортних підрозділів фірми) [10, с.151].

Виходячи зі стратегії логістики і виробництва в ланцюгах транспортних матеріальних потоків, нова стратегія транспортного виробництва має бути

органічною складовою в ієрархії стратегії підприємства, орієнтованого на логістику.

Основні положення логістики, характерні для фірм-виробників і споживачів продукції (пріоритет споживача, високий рівень сервісу, скорочення часу виконання замовлень та ін.) повною мірою відносяться і до підприємств транспортної галузі, залучених до логістичних систем. Відмінним у їх роботі в нових умовах конкуренції на ринку транспортних послуг є визначення політики комплексного вирішення транспортних і пов'язаних з ними проблем на іншому, якісно високому рівні. Практика показує, що така політика успішна, коли є достатньо диференційованою і базується на таких основних компонентах, як надання нових, нетрадиційних додаткових послуг, політика укладання контрактів у галузі комунікацій. До політики надання послуг відносять усі рішення і дії, спрямовані на комплексне здійснення транспортного процесу. Це означає, що організація перевезень вантажів з урахуванням відстані її транспортування, кількості і термінів доставки планується у комплексі з додатковими послугами виходячи з потреб попиту.

Як свідчить досвід, транспортні підприємства охоче розширюють диверсифікацію своєї діяльності, це підвищує потенціал притягнення клієнтури, збільшує прибуток, прискорює втілення нових транспортних технологій, зміцнення позицій на ринку транспортних послуг. У свою чергу, фірми-продуценти не менш зацікавлені у тому щоб звільнитись від багатьох логістичних функцій і зосередитись на основних профілюючих видах діяльності з метою зниження витрат і підвищення гнучкості в роботі.

Для фірм, які займаються перевезеннями продукції, вигідне виконання функцій контролю за вантажами на шляху прямування, розрахунки за перевезення вантажів, збереження продукції на складах транспортних підприємств, розробка маршрутів доставки товарів. Транспортні підприємства почали займатися організацією електронного обміну даними між учасниками логістичного процесу і збереженням інформації.

Досвід більшості транспортних фірм, які взяли на озброєння логістичну концепцію, показує, що політика додаткових послуг, не пов'язаних з

перевезеннями, дає позитивні результати. Вона підвищує потенціал залучення клієнтури, збільшує прибуток, дозволяє прискорити втілення більш прогресивних транспортних технологій і покращення обслуговування споживачів, які постійно контактують з перевізниками, що зміцнює їх становище на ринку транспортних послуг.

На думку деяких експертів-логістів, основною причиною, яка перешкоджає розширенню взаємодій промислових і транспортних фірм у сфері логістики, є небезпечність втрати вантажовласником контролю за перевезенням сировини і готової продукції. Разом з тим, слід зазначити, що ця причина суб'єктивного характеру і її вплив зменшуватиметься із накопиченням досвіду спільної роботи та зміцненням взаємної довіри. Підтвердженням цьому є те, що процес передачі транспортним фірмам логістичних функцій з боку виробничих фірм швидко набуває розвитку.

Політика транспортних підприємств у галузі комунікацій має на меті інформування клієнтів про передбачувані пакети послуг, постійно впливати на клієнтуру, щоб вона користувалася їхніми послугами в якомога ширшому обсязі. Інша мета цієї політики — стимулювання поширення і вдосконалення взаємодії транспортних фірм з вантажовідправниками на основі використання комп'ютерної техніки, головним чином через електронний обмін інформацією.

Інформування клієнтів щодо пропозиції пакетів послуг означає не тільки постійний зв'язок з ними, а й переосмислення самої політики. Якщо збут транспортних послуг все більше завойовує ринок покупців, а не продавців, ця вимога має бути провідною і в періоди обмеження транспортних потужностей, оскільки прагнення збути послуги пролонговане у часі. Крім того, для збуту послуг необхідна ще одна важлива умова: інформація має оновлюватися. Можуть запроваджуватися новий маршрут або новий спосіб перевезень, що сприяє підвищенню ступеня визначеності пропонованого пакета послуг. Таким чином, політика в галузі комунікацій має переконати ринок, аби визначити групи клієнтури особливої значущості щодо пропонованих послуг і можливу їх стабільність.

Пропозиції пакета транспортних послуг передують вивченню потреб клієнтури. Останніми роками на транспорті дослідженням потреб у послугах почали займатись спеціальні логістичні центри, які аналізують вантажопотоки і їх розподіл по мережі. Після аналізу розробляються пропозиції з організації оптимальних вантажопотоків, як залізничним, так і іншими видами транспорту, а також щодо способів розподілу перевезень між різними видами транспорту, комплектування групи товарів, порядку укладення угод на перевезення та ін. Мета пропозицій — забезпечити підвищення рівня роботи транспорту, дотримання термінів доставки вантажів, підвищення надійності і регулярності перевезень, збереження товарів.

Заслуговує на увагу перегрупування товарів у вантажопотоках на залізничному транспорті з метою підвищення рентабельності перевезень за рахунок укрупнення вантажопотоку і впровадження додаткових операцій. Концентрацію вантажопотоків стимулює тарифна політика, завдяки якій масові перевезення вантажів здійснюються за зниженими тарифами. При цьому місце перегрупування вантажопотоків може використовуватися одним або декількома підприємствами.

Інтенсифікація господарських зв'язків між транспортними фірмами та іншими учасниками логістичного процесу, об'єктивно призводить до збільшення потоку інформації і вдосконалює обмін. З метою поліпшення якості обслуговування клієнтури потоки інформації переміщуються в автоматизованих системах, заснованих на базі сучасної комп'ютерної техніки. Найбільш важливим для транспортних фірм став обмін даними вантажних накладних між комп'ютерами перевізника та вантажоотримувача, а також електронне передавання цінних паперів, відомостей про місце знаходження вантажів і деякої іншої інформації.

Використання комп'ютерної техніки для електронного передавання даних скорочує обсяг паперової документації, допомагає уникнути традиційних помилок, котрі виникають при ручному заповненні документів, сприяє прискоренню доставки вантажів, зменшує обсяги запасів товароматеріальних цінностей, підвищує продуктивність праці. Модифікуючи структури

транспортних служб, використовують три основні моделі оновлення на базі логістики: сукупно інтегрованої організації, диференційованого управління деталями, регулювання організації.

Модель сукупно інтегрованої організації транспортного виробництва передбачає інтегрування носіїв завдань (люди, машини і системи обробки даних з відповідними програмами).

Завдання інтеграції з усунення точок перетину в управляючих потоках (як і в усіх гілках логістики фірми) на транспортному підприємстві вирішується через розподіл функцій організацій і їх зв'язок, виходячи із загального змісту завдань. Це дає можливість транспортному підприємству (службі фірми) у скорочені строки реагувати на зміну ринкового попиту при перевезенні вантажних одиниць і партій.

Інтеграція рівнів здійснюється ієрархічним переміщенням матеріальних потоків (від ринків закупівлі до ринків збуту). Інтеграція даних (які використовують при оптимізації поточкових процесів) і систем (з оптимізації управління поточковими процесами) відбувається назустріч напряду переміщення матеріального потоку. Це пояснюється тим що логістика переорієнтовує приватні інтереси окремих управлінських служб фірм (забезпечення транспорту, виробництва та ін.) на інтереси кінцевих споживачів.

Для транспортного підприємства логістичний ланцюг «закупівля — виробництво — збут» трансформується в ланцюг «навантаження — перевезення — доставка» (інтеграція функцій). При здійсненні процесів цього ланцюга зміст відповідних робіт інтегрується так, щоб уможливити розподіл праці та ізольовану адміністративну діяльність, а також по-новому розподілити послідовність робіт.

В моделі диференційованого управління деталями при зміні структури з урахуванням принципів логістики для транспортного підприємства виробом є перевізна робота, а його «деталлями» — види робіт, які воно виконує.

Урізноманітнення комплектуючих вузлів для готових виробів, що відбувається під впливом ринкових тенденцій, позначається на процесах виробництва транспортних підприємств. Їм доводиться комплектувати для

перевезень значну кількість цих деталей з усе більшим переліком видів готової продукції товаровиробника. З урахуванням цього в моделі диференційованого управління деталями виробу промислового виробництва і «детальми» транспортного виробництва перетворення структури на базі логістики здійснюється через аналіз того чи іншого виробу. Такий подвійний паралельний аналіз враховує використання різних принципів управління виробництвом на промисловому і транспортному підприємствах.

У моделі диференційованого управління деталями промислового виробництва диференціюється відповідний виріб. Диференціювання цього виробу супроводжується диференціюванням обробки замовлень на перевезення потрібним замовникам вантажних одиниць (деталей в комплекті постачань). Для цього усі потрібні для перевезення деталі розбиваються на групи (оптимальні для кінцевих споживачів), котрі комплектуються при формуванні вантажних одиниць. Ці деталі і ознаки їх диференціації сходяться з такими самими, як на промислових підприємствах, котрі подали замовлення на їх перевезення. Для формування моделі управління, що диференціюється по цих деталях, принципово підходить графічна схема, котра використовується на промислових підприємствах [49, с.259].

У моделі диференційованого управління деталями транспортного процесу диференціація виробів у вигляді елементів транспортного процесу супроводжується диференціацією обробки замовлень служби комплектування транспортного підприємства, котра формує вантажні одиниці в комплекти партій постачань. В цьому разі ознаки диференціації «деталей» формуються вже цією службою, що не сходиться з ознаками на промисловому підприємстві.

В моделі регулювання організації транспортного процесу має значення забезпечення простої організації по відношенню до матеріального потоку, яким управляють, тобто інтеграція матеріального потоку. Для цього все транспортне виробництво поділяється на дільниці матеріального потоку і склади, тобто резервні потужності для робіт, що відносяться до господарської функції транспортного процесу. При цьому слід дотримуватись послідовності розміщення дільниць матеріального потоку відповідно до напрямів його руху з

супроводжуваними цей рух і паралельно розташованими виробничими місцями, машинами або групами машин на складі. При структуруванні регульованої організації матеріального потоку (в зовнішньому середовищі по відношенню до транспортного підприємства) можуть бути використані схеми з урахуванням специфіки виробничого процесу на транспорті.

Використання основних логістичних моделей для здійснення виробничого процесу на засадах логістики відповідно призводить до логістичного оновлення транспортного процесу. Важливі риси — цілісність, структуруваність і безперервність — є вимогами нормативної бази при оновленні транспортного процесу, перебудови функцій та структур управління цим процесом, котрі формуються замовником транспортних послуг.

Ці вимоги реалізуються в ході оновлення за умови обліку залежностей виробничих структур замкнення циклу між фазами безперервного структурного планування транспортних процесів.

Вибір шляхів переміщення вантажопотоку одне з найважливіших завдань транспортної логістики, оскільки організація руху має забезпечити найбільшу продуктивність перевізного состава і найменшу собівартість перевезень. Рух транспорту здійснюється за маршрутами. Маршрут — шлях переміщення перевізного складу при виконанні перевезень.

Для оптимізації руху вантажопотоку на транспорті використовують транспортні методи, які дають змогу обрати найкращий варіант перевезення вантажів з декількох пунктів постачання в декілька пунктів призначення (споживання), забезпечуючи найменші сумарні витрати, пов'язані з виробництвом і транспортуванням виробів. Для цього вивчається потужність кожного з клієнтів (постачальників і споживачів).

Обираючи методи вирішення транспортних завдань, починають з визначення допустимого початкового рішення, оптимізуючи його з часом. При аналізі транспортної проблеми визначають потужність кожного постачальника і потреби кожного споживача, а також витрати на перевезення від кожного відправника до кожного отримувача. Використовують правило «північно-західного кута», дотримуючись таких вимог:

- 1) витратити усю потужність джерела постачання;
- 2) задовольнити потреби кожного споживача складу;
- 3) перевірити, чи всі потреби задоволені.

Використовуючи матричний метод, визначають індекси окремих клітин. Якщо значення усіх індексів збільшується або дорівнює нулю, це означає, що можливе оптимальне рішення, з'являється можливість поліпшення рішення і зменшення сумарних витрат перевезень.

Існує також МОДІ-метод (модифікований розподільчий), за яким розраховують можливість покращання рішення індексів для кожної невикористаної клітини [51, с.386].

Використання МОДІ-методу починається з початкового рішення, отриманого згідно з правилом «північно-західного кута», коли визначають значущість кожного рядка і кожної колонки (рядки позначимо — $R_1; R_2; R_3; \dots; R_i$, колонки — $K_1; K_2; K_3, \dots; K_j$),

де R_i — оцінка рядка i ($i = 1, m$), K_j — оцінка колонки j ($j = 1, n$), C_{ij} — витрати в клітині ij (витрати на перевезення з джерела за призначенням).

МОДІ-метод складається з п'яти кроків:

1. Розрахування оцінки для кожного рядка і колонки у вигляді $R_i + K_j = C_{ij}$, тільки для тих клітин, котрі послідовно використовуються або зайняті. Наприклад, коли клітина знаходиться на перетині рядка 2 і колонки 1, вона формує оціночний набір $R_2 + K_1 = C_{21}$.

2. Коли виписані усі рівняння, визначають $R_1 = 0$.

3. Вирішення системи рівнянь для усіх R - і K -оцінок.

4. Відбір найбільшого за абсолютним значенням негативного індекса і продовження вирішення завдання, використовуючи метод послідовного рішення.

Проблема розподілу, тобто доставки товару споживачу, взагалі передбачає і вирішення проблеми розміщення виробництва, оскільки лише в цьому разі можна знайти систему розподілу дійсно з мінімумом витрат.

Система розподілу і мінімум витрат на її функціонування опосередковано будуть забезпечувати усі доставки за мінімальний термін, що є необхідною

умовою функціонування системи за принципом лінійного програмування. При переміщенні вантажу, що за розмірами відповідає попиту в часі, поява принципу лінійного програмування буде реальнішою, оскільки система функціонуватиме на рівні мінімальних запасів.

Усі ці методи можуть бути використані для різних видів транспорту (залізничного, автомобільного, водного). Для автомобільного транспорту важливий вибір не тільки раціонального напрямку перевезень, а й їх обсягу. Для визначення раціонального обсягу перевезень вивчають виробничу діяльність постачальників, їх зв'язки та ін.

Вантажопотоком на транспорті називають кількість вантажів в тоннах, перевезених в одному напрямі за визначений термін часу. Він складається з різних вантажів, структура яких поділяється на галузеву, групову та видову.

Для вивчення вантажопотоку на автомобільному транспорті складають шляхові таблиці, в котрих визначають взаємодію між вантажовідправниками і вантажоотримувачами. Наприклад:

Таблиця 1.1

Вантажообмін між відправниками і отримувачами [75, с.335]

Пункт відправлення	Пункт призначення				Всього відправлено
	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	
<i>A</i>					
<i>B</i>					
<i>C</i>					
<i>D</i>					
Всього:					

Вантажопотоки можуть бути подані й у вигляді схеми. Для цього використовується карта району перевезень з нанесеними на ній пунктами або мікрорайонами відправлення і призначення вантажу (вантажоутворюючі чи вантажопоглинаючі пункти). Карту району перевезень ділять на квадрати з послідовним нанесенням на рівній відстані взаємоперпендикулярних ліній.

Отримані таким чином квадрати кодуються в буквено-цифровій системі (на зразок шахової дошки), по горизонталі — літери, по вертикалі — цифри. Виходячи з кількості тонн вантажу, котрий підлягає перевезенню з пунктів відправлення у пункти призначення, обирають масштаб і відповідно до нього наносять лініями визначеної ширини позначки, що означають вантажопотоки. Вантажопотоки можуть зображатися у вигляді картограми. Картограма — це графічне зображення вантажопотоку на карті згідно з дійсним переміщенням вантажів.

Завдяки схемам створюють наочні схеми перевезень між пунктами відправлення і призначення вантажів, визначають транспортну роботу, раціональне розміщення зупинок автотранспорту, щоб непродуктивні пробіги з гаража до місця роботи і у зворотному напрямі були мінімальними.

Постачаючи вантаж споживачеві необхідно враховувати умови доставки, виходячи з того, що вантаж — продукт виробництва (сировина, напівфабрикати, готова продукція), прийнятий для перевезення.

Сукупність властивостей вантажу, визначених умов і техніки перевезень, перевантаження і збереження, має назву транспортної характеристики вантажу. Характеристика вантажу — це режим збереження, спосіб пакування, перевантаження і перевезення, фізико-хімічні властивості, розміри, об'єм, маса і форма пред'явлення для перевезення.

Спосіб транспортування, вантажно-розвантажувальні механізми, а також тип вагонів, судна, автомобіля, режим збереження вантажу, заходи з техніки безпеки і пожежної безпеки визначають за фізико-хімічними властивостями вантажу і формою пред'явлення його для перевезення. З урахуванням особливостей вантажів створюють відповідні вантажні пристрої і транспортні засоби.

1.3. Стратегічні перспективи розвитку міжнародних перевезень

Розроблення стратегії розвитку на основі принципових характеристик позначається сукупністю ускладнень перехідного періоду розвитку галузі. Зокрема, кризовий стан нехарактерний для галузі, проте присутній на рівні всіх

підприємств-перевізників і проявляється у відсутності стратегічних, і навіть фінансових ресурсів для поточної діяльності. З цієї причини сучасний етап характеризує нерозвиненість ринку в наслідок нездатності суб'єктів господарювання до заняття цільових ніш. Отже, існує проблема невизначеності стратегічних перспектив розвитку автомобільних перевізників вантажів внаслідок відсутності у них стратегічних ресурсів.

Для формування системи стратегічного управління розвитком підприємств вантажних автоперевезень на основі використання зовнішніх ресурсів та їх конвертації у внутрішній ресурсний потенціал доцільно спрямувати стратегічну діяльність на створення асоціації перевізників вантажів, диспетчерських пунктів і за їх допомогою загальний розвиток ринку. Мова йде насамперед про проведення повної ресегментації ринку з орієнтацією на заповнення сегментів місцевих – сільських перевезень, застосування системи моніторингу ринку та таких тенденцій НТП, як підвищення потужності, надійності, загального вдосконалення транспортних засобів й оцінки конкуренції, поглиблення спеціалізації на вантажних перевезеннях з одночасною ліквідацією інших напрямків діяльності, диференціації стратегій за групами перевізників, реорганізації підприємств у напрямі зростання обсягів перевезень, визначення ключових точок ризику, вплив підприємства на які обмежений і які здатні привести до банкрутства перевізників, оптимізації потужності компаній відповідно до характеристик цільових сегментів, конкретизації стратегії розвитку за рахунок функціональних стратегій, побудови ієрархії цілей, визначення шляхів конвергенції з іншими галузями вантажних перевезень, розвитку логістико-диспетчерських суб'єктів ринку, переорієнтації компаній, орієнтованих на ресурси, споживача, повний маркетинг (рис. 1.1).

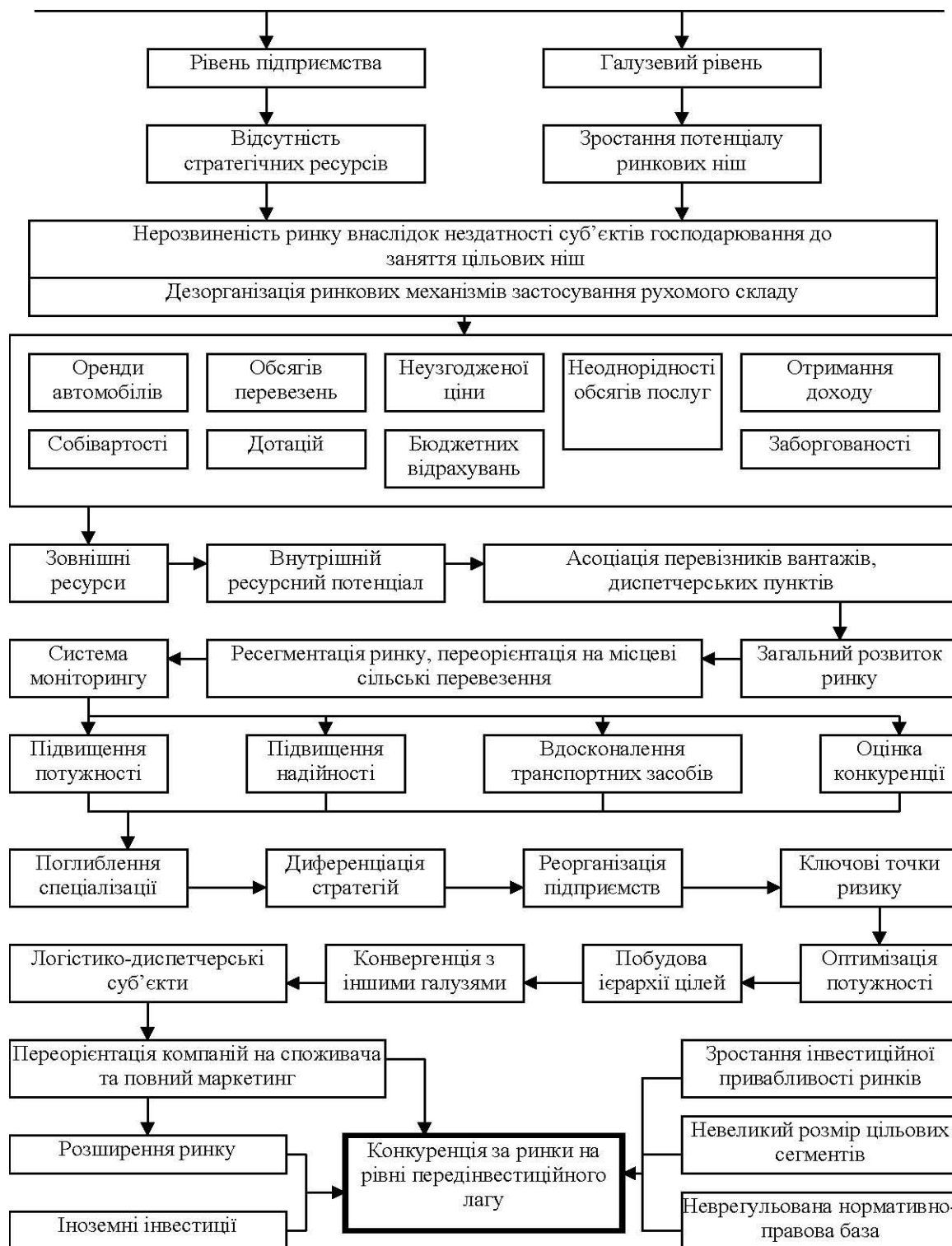
Загальна тенденція розвитку ринку характеризується зростанням його інвестиційної привабливості, де, зокрема, комерційна маржа має вище кількісне значення за аналогічні ринки розвинених країн та нових членів Європейського Союзу. При цьому, з іншого боку, чинником стримування входження в ринок є порівняно невеликий розмір цільових сегментів. До складових, які стримують

входження конкурентів з явно виграшною позицією, належать також не врегульована нормативно-правова база, зарегульованість ринків, часте втручання регуляторних органів і невизначені перспективи статусу перевізників українського походження у регіоні через відсутність вольових рішень у сфері швидкої євроінтеграції.

Відтак, найімовірніший сценарій розвитку ринку у контексті входження у цільові сегменти іноземних конкурентів можна описати на основі критичних точок у нагромадженні ринкового потенціалу, утворення синергічного ефекту та, як наслідок, розширення ринку, яке і забезпечить перспективи для нових потужних іноземних конкурентів. Проте оскільки про швидку появу таких умов говорити не доводиться, у вітчизняних перевізників є резерв часу стратегічного розвитку.

Зростання комерційної привабливості цільових ринків

Рис. 1.1. Стратегічні перспективи розвитку автомобільних перевізників вантажів [7, с.8]



У силу відсутності стратегічних ресурсів, формування ринку та протидія конкурентам можлива лише за рахунок спільних зусиль перевізників, за рахунок, наприклад, створення асоціації автомобільних перевізників вантажів

регіону. Ймовірно, що рівноправна співпраця наявних перевізників, внаслідок різниці господарського потенціалу неможлива. Оскільки на цьому рівні асоціація зіштовхується з намаганням реалізувати власні інтереси та набуттям некерованості новостворюваної структури з одного боку, появою конфлікту інтересів з іншого, а також намаганням підвищити конкурентний статус одних перевізників за рахунок зниження конкурентних можливостей інших. Відтак доцільним видається створення асоціації на основі найбільших перевізників, а обов'язкове залучення учасників ринку пропонується здійснювати на асоціативному рівні, що відрізняється від рівня засновників впливом на мету та цільові засади діяльності пропонованої структури (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Структурно-цільове навантаження реалізації функцій асоціації автомобільних перевізників вантажів [73, с.156]

Перевагою заснування асоціації перевізників автомобільних вантажів є надання керованості процесам, що відбуваються на цільових ринках. Разом з підвищенням керованості внутрішньої управлінської сфери це утворить замкнений цикл узгодження внутрішньогосподарського та ринкового стратегічного потенціалів, перетворення ринкового потенціалу у стратегічний потенціал розвитку перевізника на основі конвергенції обох складових. Отже, метою створення асоціації перевізників вантажів є формування та

структуризація регіонального ринку вантажних перевезень, що з однієї сторони здатна забезпечити збільшення обсягів операцій на цільових ринках, а з іншого – надати керованості цим процесам у довготерміновому (стратегічному) періоді. На третьому організаційному етапі, який отримав назву розвитку ринку, конвергенції, чи іншими словами – узгодження стратегічного потенціалу перевізника з динамікою процесів цільових ринків досягають за рахунок створення диспетчерських пунктів, що за функціональним навантаженням вирішують питання співіснування та розподілу транспортних операцій між великими перевізниками, що здійснюють дальні рейси і малими перевізниками регіонального і місцевого постачання товарів.

Іншим напрямком розвитку ринку є формування повноцінних його елементів та інститутів, найнеобхіднішими з яких сьогодні є розроблення прогнозів, нормативної бази, державних програм та їх реалізації через лобіювання у місцевих та центральних органах влади.

Досягнення цілей перетворення можливостей у ринкових нішах на стратегічний потенціал перевізника стає точкою відліку для реалізації функціональних, маркетингових та управлінських стратегій на рівні суб'єкта господарювання у системі політики стратегічного розвитку. До першочергових у системі стратегічних перспектив розвитку належать ресегментація ринків та переорієнтація на місцеві та сільські перевезення. Разом з тим на рівні перевізника для підвищення ефективності заходів з конвергенції невід'ємною частиною політики формування стратегічного потенціалу є система моніторингу цільових ринків щодо прямого та опосередкованого впливу на здатність реалізувати стратегії розвитку. Обов'язковим предметом моніторингу є питання підвищення потужності транспортних засобів, надійності устаткування, вдосконалення транспортних засобів та оцінка ринкової конкуренції.

На цьому етапі висновки за результатами моніторингу стають підставою для прийняття рішень стосовно власного позиціонування та реалізації ринкових стратегій, серед яких вже зараз простежується необхідність поглиблення спеціалізації та відмови від присутності у сегменті пасажирських перевезень,

диференціації стратегій за критерієм масштабів діяльності – ринкової орієнтації, реорганізації підприємств на основі новообраних ринкових позицій. Очевидно, що до перспектив стратегічного розвитку належать орієнтація та врахування ключових точок ризику і на їх основі управління останніми. З погляду стратегічного управління завдання перевізника полягає у врахуванні негативних наслідків стратегій у формі ризику, синергічного ефекту відповідно до концепції непослідовного розширення, їх моделювання та резервування стратегічних ресурсів для подальшої ліквідації цих негативних наслідків. Тобто, вказаний елемент є невід'ємною частиною стратегічного розвитку підприємств згідно з передбачуваними перспективами розвитку цільового ринку та його учасників з метою уникнення ключових точок ризику, їх мінімізації та управління. На останньому етапі стратегічні рішення стосовно розвитку підприємства приймають з урахуванням стратегічних ризиків, на основі чого оптимізуються виробничі потужності в межах довготривалих інвестиційних циклів, побудови та уточнення ієрархії цілей, встановлення можливості та потреби конвергенції з іншими галузями і утворення логістичних та диспетчерських підрозділів перевізників та незалежних суб'єктів ринку.

Організація ринку та завершення формування його інституційної структури забезпечує можливість для середніх та реформованих перевізників, переорієнтації на стратегії ринку, орієнтовані на споживача. Власне на цьому етапі зміна маркетингових стратегій забезпечує переорієнтацію з охоплення найбільшого сегмента ринку на диференційоване позиціонування, формування та входження у нові сегменти. Природнім наслідком такого роду узгоджених дій учасників ринку є загальне збільшення його місткості. Останнє проковує нових перевізників до входження в ринок та нових капіталовкладень. Очевидно, що на сучасному етапі розвитку ринку інвесторами переважно можуть бути іноземні перевізники, що вступають у конкурентну боротьбу з наявними суб'єктами ринку.

Гіпотетично рівень інвестиційного потенціалу та рухомі потужності іноземних перевізників на порядок вищі, що свідчить про високу ймовірність програшу у конкурентній боротьбі вітчизняних компаній. Перспективи вступу

у конкурентну боротьбу з явним негативним результатом для досліджених перевізників, природно, вимагають захисних заходів. Проте, з аналогічних причин відсутності стратегічних ресурсів вітчизняні перевізники не здатні вжити ефективних заходів для протистояння новим входженням в ринок.

З іншого боку, наявність стратегічних ресурсів у необхідній підприємству формі не гарантує уникнення конкуренції та програшу як її природного результату, оскільки поряд з ресурсним забезпеченням управління ними є неефективним. Відтак, підприємства, з одного боку, не здатні виявити небезпеку, а з іншого – управляти ризиками та конкурентоспроможністю на стратегічному рівні. Зрештою, останнє визначається управлінським досвідом суб'єктів господарювання та набувається під час роботи на цільових ринках, перейняття чужого досвіду, професійного навчання, підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації тощо.

Оскільки стратегічних ресурсів для конкуренції у вітчизняних перевізників недостатньо, вони вимушені реалізовувати власні стратегії крізь призму ринкових можливостей та обмежень, серед яких традиційно основними є невеликі розміри цільових ринків і неврегульована нормативно-правова база. Тому на цьому етапі прогнозування перспектив розвитку галузі варто зазначити, що останні залежать від співвідношення чинників розвитку ринку, серед яких: розширення ринку, іноземні інвестиції, зростання інвестиційної привабливості та чинників-обмежень. Постає запитання: яким є резерв часу, або тривалість передінвестиційного лагу для перебудови господарського механізму перевізників і досягнення стандартів глобального лібералізованого ринку транспортних послуг. На наш погляд, визначення лагу в часовому значенні буде неточним, оскільки залежить від великої кількості чинників, релевантних за силою впливу та часом вступу у дію. В такому випадку раціональним залишається визначення тривалості передінвестиційного лагу у критеріальному вимірі. Своєю чергою, критерії варто розглядати похідними від перерахованих чинників встановлення конкуренції за ринки на рівні передінвестиційного лагу.

Перший критерій-чинник – обмежені обсяги регіонального ринку

автомобільних вантажних перевезень формується у системі характеристик "ринок продавця–споживача". По суті, невеликий обсяг транспортних операцій на цільових ринках не вигідний і наявним перевізникам. Для останніх це є обмеженням у отриманні ресурсів на інноваційні програми, формування амортизаційних фондів на відновлення рухомого складу, інвестиційних ресурсів тощо. Це загалом описує патову ситуацію, у якій опинились вітчизняні перевізники. Вихід з неї лежить за межами господарських можливостей перевізників і опосередковано визначається розвитком транспортозалежних галузей економіки, ключовими серед яких визначено будівництво, сільське господарство, роздрібну торгівлю. Попередній прогноз на основі трендового аналізу розвитку перерахованих галузей свідчить про ймовірне перспективне зростання обсягів реалізації.

Очевидно, що тут не варто вдаватись у визначення точного обсягу приросту цільових ринків, оскільки передбачене зростання змінить їх структуру і модель залежності автомобільних вантажних перевезень від транспортозалежних галузей. Проте, з певністю можна стверджувати, що зростання останніх збільшує фізичний обсяг вантажообігу, та, як наслідок, призводить до розширення ринку, збільшення розмірів його цільових сегментів і подолання вказаної перепони для іноземних інвесторів.

Інше обмеження – неврегульована нормативно-правова база лежить у політичній площині і вирішується через реформування галузі, запровадження уній загальноприйнятих правил та норм. У цьому контексті позитивне вирішення проблеми для іноземних інвесторів можливе за умов політичного керівництва країною демократичними силами, відкритими для ліберальних ідей та іноземних ринків. У протилежному випадку – ринки вантажних автомобільних перевезень для іноземних конкурентів залишаються напівзакритими, а лобіювання інтересів інвесторів можливе переважно за рахунок входження України до системи галузевих міжнародних зобов'язань, які частково розглядаються в угодах стосовно вступу до СОТ та ЄС.

Разом з тим, вже на етапі прогнозування та визначення перспектив стратегічного розвитку автомобільних перевізників вантажів, ключових

чинників становлення галузі та механізмів її формування варто зазначити, що реалізація результатів досліджуваної наукової та практичної проблеми уповні залежить від адекватності запропонованих підходів тенденціям зовнішнього стратегічного середовища автомобільних перевізників вантажів. Об'єктивно цього досягають за рахунок відповідності системи стратегічного розвитку підприємств автомобільних вантажних перевезень завданням та принципам перевізників, визначених за результатами дослідження стратегій, які реалізуються, оцінки стратегічних перспектив розвитку галузі, механізму та чинників стратегічного розвитку автомобільних перевізників вантажів.

Стратегічні перспективи розвитку автомобільних перевізників вантажів знаходяться під впливом ряду чинників, серед яких треба виділити домінування ресурсного обмеження стратегічного розвитку. Іншим вагомим чинником є неструктурованість галузі, що стає перепорою її розвитку та стратегічного розвитку перевізників. З метою нівелювання впливу ресурсного обмеження та неструктурованості галузі нами запропоновано створення асоціації перевізників метою якої є спільне формуванні інфраструктури та системи відносин у галузі, окремою складовою яких є взаємодія між перевізниками з метою розвитку і збільшення обсягів цільових ринків.

Перспективи подальших досліджень варто накреслити у руслі визначення завдань, принципів й управлінських складових побудови системи стратегічного розвитку підприємств автомобільних вантажних перевезень та, в кінцевому результаті, отримання повноцінної системи стратегічного управління розвитком підприємств автомобільних вантажних перевезень.

Висновки до розділу 1.

Організація ефективного логістичного обслуговування передбачає вирішення питань, пов'язаних з технологією та організаційною структурою обслуговування, визначенням оптимальної сфери і цілеспрямованого рівня обслуговування. Формуючи систему логістичного обслуговування, необхідно всебічно врахувати постійно діючі фактори, відповідно до котрих перед замовником завжди стоїть вибір: виконувати самостійно або купувати. Цей

вибір визначає не тільки характер і рівень логістичного обслуговування в кожному окремому разі, а й ефективність логістичної системи в цілому.

В сучасних вимогах на ринку логістичних послуг можна побачити тенденції зростання вимог споживачів по відношенню до їх комплексності і якості.

Головна вимога логістичної концепції полягає у тому, щоб змінити традиційну організацію транспортного виробництва на нову. Це викликає необхідність виявлення центрів переорієнтації у транспортній ланці поточкових процесів. Ними можуть бути центри обробки продуктів, які перевозяться транспортом і обробки замовлень на перевезення вантажів.

Отже, транспортної ланки стосуються і всі інші вимоги логістичної концепції організації виробничого процесу. Це такі, як розробка принципово нової стратегії виготовлення продукту (виконання транспортного процесу), стратегія наступного забезпечення орієнтації перевезень кінцевого вантажу, виходячи з орієнтації на мінімальний розподіл праці і на оптимальний для збуту на ринку кінцевих продуктів, розмір партій перевезень. Треба врахувати також зміни структури транспортного виробництва для реалізації принципів стратегій і самих стратегій майбутнього, зміни структури всіх рівнів апарату управління і регламентацію завдань робітників (транспортних підрозділів фірми).

Виходячи зі стратегії логістики і виробництва в ланцюгах транспортних матеріальних потоків, нова стратегія транспортного виробництва має бути органічною складовою в ієрархії стратегії підприємства, орієнтованого на логістику.

Стратегічні перспективи розвитку автомобільних перевізників вантажів знаходяться під впливом ряду чинників, серед яких треба виділити домінування ресурсного обмеження стратегічного розвитку. Іншим вагомим чинником є неструктурованість галузі, що стає перепорою її розвитку та стратегічного розвитку перевізників. З метою нівелювання впливу ресурсного обмеження та неструктурованості галузі нами запропоновано створення асоціації перевізників метою якої є спільне формуванні інфраструктури та системи відносин у галузі, окремою складовою яких є взаємодія між перевізниками з метою розвитку і

збільшення обсягів цільових ринків.

РОЗДІЛ II.

ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ПЕРЕВЕЗЕННЯМИ ТОВ «ЄВРОСИСТЕМИ»

2.1. Аналіз ринкового середовища підприємства

Фундаментальне дослідження середовища бізнесу включає ретроспективний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища автотранспортної організації, а також їх вивчення в поточному періоді.

Зовнішнє середовище — це те оточення, в якому функціонує організація: держава, постачальники, споживачі, посередники, контрагенти і інші категорії ділових партнерів, пов'язаних з автотранспортною організацією, юридично закріпленими, документально оформленими і обов'язковими для виконання бізнес-відносинами.

Зовнішні чинники можуть бути як некерованими (міжнародна конкуренція), так і частково керованими (партнерська взаємодія).

Перш ніж перейти до розгляду зовнішнього оточення слід розглянути місце і роль автомобільного транспорту в економіці Європи в цілому та України зокрема.

Автомобільний транспорт, що забезпечує доставку вантажів «від дверей до дверей» або виступає в якості партнера для інших видів транспорту, є незамінним засобом розвитку економіки на місцевому і міжнародному рівні. Він об'єднує людей і забезпечує ефективніший розподіл матеріальних благ, сприяючи соціальному і економічному розвитку. В контексті глобалізації економіки автотранспорт є єдиним засобом надання високоякісних транспортних послуг «від дверей до дверей».

Про важливість автомобільного транспорту для економіки Європи говорять такі факти:

- в автотранспортному секторі 27 країн-членів ЄС працює біля 600 тис. підприємств, на яких зайнято 2,75 млн. осіб. Витрати на оплату їх праці в 2017 році склали 56 млрд. Євро;

- оборот автотранспортних підприємств країн-членів ЄС в 2017 році склав майже 256 млрд. Євро, що становило 2,2% від ВВП;
- капіталовкладення в основні засоби автотранспортних підприємств країн-членів ЄС в 2017 році становили більше 16 млрд. Євро;
- в більшості сучасних економік 85% вантажних перевезень (по тоннажу) припадає на відстань до 150 км, 12% - на відстань від 150 до 500 км, 2% - на відстань від 500 до 1000 км і 1% - на відстань більше 1000 км . Це говорить про те, що для перевезень на невеликі відстані автомобільному транспорту немає іншої, настільки ж ефективною альтернативи;
- у вартісному виразі більше 90%, а по об'єму 80% вантажів, що перевозяться наземним транспортом, транспортуються автомобільними дорогами [23, 2].

Таблиця 2.1

Вантажооборот в розрізі окремих видів транспорту країн-членів ЄС в (в млрд. тонно-кілометрів) [22,4]

Період	Автомобільний	Залізничний	Внутрішній водний	Трубопровідний	Морський	Повітряний	Всього
2017	1724	379	130	126	1525	2	3886
2016	1683	379	130	124	1484	3	3803
2015	1487	374	130	122	1345	2	3462
2014	1250	358	117	112	1133	2	2972
Динаміка з 2014р. по 2017р., %	37.9	9.2	10.2	17.5	34.6	31.1	31.3
Сер. динаміка, %	3.3	0.9	1.0	1.6	3.0	2.7	2.8
Динаміка з 2016р. по 2017р., %	2.5	-0.2	0.3	1.5	2.8	-0.4	2.2

Примітки.

1. Дані по автомобільному транспорту включають внутрішні і міжнародні перевезення вантажів автомобілями, зареєстрованими в країнах-членах ЄС.

2. Дані по повітряному і морському транспорту включають лише перевезення в межах ЄС

Дані, подані у табл.2.1. свідчать,що за період з 2014 по 2017 рік автомобільний транспорт країн ЄС продемонстрував найбільший у порівнянні з усіма іншими видами транспорту ріст вантажообороту (37,9%). Крім цього, середньорічні темпи зростання автомобільних перевезень за цей же період були найвищими серед усіх видів транспорту (3,3%).[23, 3].



Рис. 2.1. Частка окремих видів транспорту у вантажообороті 25 країн-членів ЄС в 2014 році, % [22, 5]



Рис. 2.2. Частка окремих видів транспорту у вантажообороті 25 країн-членів ЄС в 2017 році, % [22, 5]

Вантажні перевезення автомобільним транспортом в країнах ЄС займають найбільшу частку у загальному вантажообороті (44,2%). При цьому у порівнянні з 2014 роком цей показник зріс на більш ніж 2%, що є найбільше серед усіх видів транспорту.

Автомобільний транспорт є могутнім сектором української економіки, що обслуговує практично всі галузі господарства і всі верстви населення, сприяє

розвитку транспортно-економічних зв'язків і якості життя населення. Автомобільний транспорт є найбільш поширеним і мобільним засобом доставки вантажів у всіх регіонах країни. Без його роботи неможливе функціонування інших видів транспорту - залізничного, морського, річкового, повітряного, авіаційного. За обсягом перевезених вантажів і особливо по вантажообороту автомобільний транспорт в Україні поступається залізничному і трубопроводному. Розвиток виробництва та торгівлі в Україні в останні роки сприяє розвитку автомобільного транспорту.

Як видно з нижченаведеної таблиці, протягом 2015-2017рр темпи зростання перевезень автомобільним транспортом вищі від темпів зростання перевезень іншими видами транспорту.

Таблиця 2.2

Перевезення вантажів різними видами транспорту в Україні в 2017 році

[34; 35; 36]

Вид транспорту	Перевезено вантажів, млн.т				Вантажооборот, млн.ткм		Вантажооборот, млрд.ткм	
	січень– грудень 2017р.	у % до січня– грудня 2016р.	січень– грудень 2016р.	у % до січня– грудня 2015р.	січень– грудень 2017р.	у % до січня– грудня 2016р.	січень– грудень 2016р.	у % до січня– грудня 2015р.
Всіма видами транспорту	891,8	98,7	902,7	105,4	491746,0	99,8	496,4	103,7
у тому числі								
залізничним	498,8	97,0	512,5	107,1	256867,7	97,9	262,8	109,1
автомобільним	186,6	110,3	169,7	112,6	37393,8	127,3	29,4	118,3
водним	19,5	80,4	24,3	105,6	15841,6	85,3	18,0	98,2
трубопроводним	186,8	95,3	196,1	96,2	181264,5	99,5	185,8	95,5
авіаційним	0,1	97,4	0,1	103,7	378,4	97,4	0,4	121,3

Зростає, також, частка перевезень автомобільним транспортом у структурі вантажних перевезень.

Автомобільні вантажні перевезення в Україні [33; 34; 35; 36]

Рік	Перевезе но вантажів , млн.т	Динаміка , %	Частка у вантажних перевезення х всіма видами транспорту, %	Вантажооборот , млрд.ткм	Динаміка , %	Частка у вантажних перевезення х всіма видами транспорту, %
2014	124,4	+9,0	15,05	15,3	+30,4	3,26
2015	126,5	+1,7	15,64	19,7	+28,8	4,28
2016	169,7	+9,6	18,80	29,4	+16,2	5,92
2017	186,6	+10,3	20,92	37,4	+27,2	7,60

Темпи зростання перевезень автомобільним транспортом за останні роки, на відміну від європейського ринку, набагато випереджають темпи зростання реального валового внутрішнього продукту України.

Світова економічна криза зумовила значне зменшення попиту на автотранспортні послуги через зменшення попиту, падіння торгівельних операцій і скорочення виробництва в Європі.

Через сезонні коливання в загальній економічній активності (відносний спад на початку року та у відпускний період та підйом в другому кварталі та вкінці року у зв'язку з необхідністю виконання планів) для автотранспортної галузі характерні порівняно нижчі попит та ціни на автотранспортні послуги в першому та третьому кварталах року та підвищення попиту та цін в середньому на 5% в другому та 10% в четвертому кварталі року [12, 8].

Постійне подорожчання кредитів та погіршення умов лізингу, що спостерігаються в останні роки в країнах Європи і особливо це відчутно в Україні призвели до зменшення ліквідності автотранспортного бізнесу. За останній час в Україні практично у всіх лізингових компаніях розмір авансових внесків було збільшено на 5-10%: тепер для оформлення лізингу автомобіля необхідно внести власними коштами 20-25% його вартості. Строки лізингу було зменшено з 5 до 3-4 років, а процентні ставки по валютному лізингу виросли на 2-3% до 14-15 % річних [52, 5].

Міжнародні перевезення здійснюються на основі одно сторонніх, двосторонніх, трохсторонніх, універсальних та так званих дозволів ЄКМТ.

Шляхом регулярного проведення засідань змішаних двосторонніх комісій з питань міжнародних автомобільних перевезень Міністерство транспорту і зв'язку України домовляється про встановлення базових річних квот та виділення додаткових дозволів для українських та перевізників країни, що бере участь в переговорах [106]. За рахунок квотування дозволів для іноземних перевізників країна впливає на розвиток конкуренції на власному ринку автомобільних перевезень, захищає власних автомобільних перевізників та забезпечує їм сприятливі умови на закордонних ринках, а також охорону навколишнього середовища.

Динаміка зростання кількості дозволів, використовуваних українськими перевізниками, на перший погляд свідчить про стабільний розвиток даного сегменту транспорту. Так, в 2014 р. наші перевізники використовували 339,5 тис. іноземних дозволів на перевезення, в 2015 р. - 385,5 тис., в 2016 р. - 492,5 тис. Де-факто, це відповідає числу виконаних рейсів. Кількість українських дозволів на право двосторонніх перевезень, транзитом через Україну і в треті країни, росла трохи меншими темпами: у 2014 р. - 358,5 тис., в 2015 р. - 384,6 тис., 2016 р. - 487 тис. До речі, українським автоперевізникам щорічно видається 1,5 тис. багаторазових і 500 тис. одноразових дозволів Європейської комісії міністрів транспорту (ЕКМТ). [52, 5].

Західні держави, на які доводиться істотна частина міжнародних рейсів, здійснюваних українськими перевізниками, наполегливо стримують збільшення кількості дозволів для України. Стосовно багатьох країн забезпечення дозвільними документами не задовольняє потреби українських перевізників. Останнім часом погіршилася ситуація із забезпеченням вітчизняних перевізників дозволами окремих країн. За підсумками роботи виникли проблеми із забезпеченням дозволами на 2017 рік стосовно таких країн: Азербайджан, Вірменія, Німеччина, Нідерланди, Словаччина, Угорщина, Фінляндія, Швеція, Казахстан (трохсторонні), Туреччина (трохсторонні), Білорусь (універсальні) тощо. На жаль, попри всі зусилля та намагання АсМАП

нині ситуація щодо збільшення квоти дефіцитних дозволів стосовно інших країн, зокрема, Італії, Угорщини, є критичною і потребує втручання на урядовому рівні. Дуже важко даються переговори з Італією, об'єми вантажоперевезень з якою ростуть, проте збільшення українських квот було заморожено. Тільки на початку березня 2017 р. після двох років дискусій українсько-італійська комісія із питань автомобільних перевезень дійшла певного компромісу, дякуючи чому взаємна квота дозволів на 2017 р. була піднята до 15 тис. (з 12 тис.) [49].

Збільшення витрат на пальне впливає на всі транспортні оператори і його споживачів. Якщо витрати на пальне складають 26% від суми загальних експлуатаційних витрат транспортного засобу, а ціни на пальне підвищуються на 15%, то загальні витрати збільшаться на 3,92%. Беручи до уваги, що витрати на паливо в середньому складають 25% від операційних витрат автотранспортного підприємства, а прибутковість в середньому становить 2% стає зрозуміло, що будь-яке збільшення витрат на пальне буде перекладено на кінцевого споживача [13, 30].

Поряд із загальносвітовою тенденцією до зростання ціни на пальне у всьому світі, в Україні через монополізованість ринку нафтопродуктів ціни на пальне зростають швидше, ніж у інших країнах. Так за останні 6 місяців 2016 року вартість дизпалива в Україні збільшилась на 64%, а за перше півріччя 2017 року – ще на 46%. Питома вага витрат на пальне із загальної суми витрат на перевезення збільшилась з 42% до 54% за рейс [11, 5].

Варто звернути увагу на низьку якість палива, що призводить до додаткових витрат перевізників на ремонт автомобілів. Як наслідок, рентабельність транспортних підприємств наблизилась до нульової позначки, що в свою чергу спричиняє зростання соціальної напруженості, скорочення робочих місць. За опублікованим Міжнародним центром якості палива (IFQC) в травні 2017 року рейтингом 100 країн Україна за чистотою дизпалива зайняла 51-е місце [46, 9].

З огляду на зростання актуальності проблем навколишнього середовища у Європі спостерігається збільшення розміру зборів за користування автошляхами.

В більшості країн Європи розмір збору за користування автошляхами залежить від вантажопідйомності автомобіля, категорії транспортного засобу по екологічним нормам та пройденої відстані. При цьому в деяких країнах (Бельгія, Нідерланди, Польща) збір за користування дорогами є фіксованим і сплачується за день або за тиждень.

В Австрії за період з 2013 по 2016 роки середній збір за користування автошляхами для великої вантажівки (тягач з напівприцепом) збільшився на 20% з 0,27 Євро до 0,33 Євро за кілометр пробігу [108].

В Польщі з 2015 року розмір плати за користування автошляхами для великотоннажних вантажівок класу Євро-3 і вище збільшився на більш ніж 40% в порівнянні з 2017 роком – з 27 до 38 польських злотих за денний дозвіл та з 75 до 110 польських злотих за тижневий дозвіл [101].

У Франції за цей же період середня ціна проїзду по автомагістралях для великих вантажівок зросла на 15% з 0,60 до 0,70 Євро за кілометр пробігу [110].

У Німеччині в останні роки збори за користування автошляхами теж мають тенденцію до зростання. В 2012 році має місце суттєве зростання зборів за користування дорогами практично для автомобілів всіх категорій екологічності, а особливо Євро 3 (на 86% у порівнянні з 2017 роком) та Євро 4 (на 57%), що можна пояснити реалізацію політики по захисту навколишнього середовища [112].

Впровадження таких систем стягування плати за користування дорожною інфраструктурою, які були б сумісні один з одним і могли гарантувати, що користувачі доріг отримають справедливую частку вигоди від реалізації нових національних ініціатив, що стосуються зборів за користування інфраструктурою, як у вигляді компенсації за впровадження нової форми оплати за дороги, так і у вигляді зниження фінансового тягаря, який вже доводиться нести галузі при сплаті податків на паливо і транспортні засоби. Кошти, зібрані з учасників дорожнього руху, необхідно спрямовувати назад в

сектор автотранспорту і, в першу чергу, на поліпшення дорожньої інфраструктури, її підтримку і амортизацію.

Мобільність вантажів залежить від ефективного використання існуючої інфраструктури, а також від її правильного розвитку, який дозволив би задовольнити наші майбутні потреби в транспортних послугах. Розвиток дорожньої інфраструктури не встигає за збільшенням кількості автомобілів і автотранспортна інфраструктура у всьому світі вже впродовж десятків років відчуває на собі негативні наслідки недостатнього фінансування і неощадливої політики.

Кожна зупинка призводить до збільшення споживання пального транспортним засобом, що перевозить важкі вантажі. А дві зупинки вже збільшують споживання пального майже в три рази або більш ніж на 50 літрів. [52, 5].

Крім цього, мільярди літрів пального непродуктивно витрачаються кожен рік із-за корків на дорогах. Обсяг цих непродуктивних витрат складає 50% загального використання. Безперешкодний рух потоку транспортних засобів може привести до скорочення рівня споживання палива, а отже і викидів приблизно на одну третину.

У зв'язку з недостатнім розвитком дорожньої інфраструктури існує проблема безпеки водіїв. За даними МСАТ нападам на дорогах піддається кожен шостий водій-далекобійник. Відчувається недостатність безпечних паркінгів по всій Європі, а особливо в таких країнах як Німеччина, Франція, Австрія, Швеція та Іспанія. Збиток від таких злочинів у світі в минулому році склав 7,2 млрд. Євро [16].

Тому слід створювати додаткові безпечні паркінги, які були б огорожені по периметру, обладнані контролем доступу транспортних засобів і пішоходів, освітленням, спеціальними знаками та засобами спостереження (відеокамери, патрулі). Особливо гостро дана проблема стоїть в Україні, де у зв'язку з новими нормами, що регламентують режим роботи і відпочинку водіїв, водію часто приходится робити паузу в перевезенні в кращому випадку біля заправки або просто при дорозі.

Стан мережі міжнародних автомобільних доріг не дозволяє реалізувати потенційні можливості України щодо транзиту перевезень. Протяжність автомобільних доріг загального користування в Україні становить 169,3 тис. км, із них лише 16,2 тис. – державного значення. З них половина не відповідає вимогам за рівністю, а третина – за міцністю. [45, 10].

Існуюча сервісна інфраструктура вздовж автомобільних доріг (здебільшого це автозаправні станції) по своїм планувальним, архітектурно-будівельним характеристикам, оснащенню і відповідності їх функціональному призначенню знаходиться на достатньо низькому рівні і не повністю відповідає сучасним вимогам з точки зору естетики, переліку і якості послуг. Відчувається недостатня кількість сучасних пунктів сервісу (стоянок, пунктів технічного обслуговування автомобілів, готелів, закладів громадського харчування). Із врахуванням того, що Україна приєдналась до Європейської угоди щодо роботи екіпажів транспортних засобів (ЄУТР) і водії повинні і на території України дотримуватись її вимог, то через недостатній розвиток придорожньої інфраструктури дуже гостро стоїть проблема безпеки водіїв. Ось чому таким актуальним є питання розвитку та підтримки належної експлуатації дорожньої інфраструктури шляхом будівництва автомобільних магістралей, кільцевих доріг навколо міст, створення і експлуатації безпечних майданчиків для паркування.

Важливе місце в роботі автотранспортних підприємств займають соціальні питання, наприклад, законодавство, що регламентує час роботи і відпочинку водіїв і з кожним роком пред'являє дедалі жорсткіші вимоги до автотранспортних підприємств в цьому відношенні (у квітні 2010 року на території країн-членів Європейського союзу, набули чинності нові правила ЄС, що регламентують час роботи і відпочинку водіїв, у зв'язку з чим десятки тисяч операторів по перевезенню вантажів сьогодні змушені шукати нові робочі стратегії, що дозволяють пристосуватися до цих змін) і впровадження в практику цифрових тахографів (після обов'язкового введення в дію з 1 травня 2011 року директиви про обов'язкове використання цифрових тахографів на всіх нових зареєстрованих в ЄС транспортних засобах вагою більше 3,5 тонн,

автотранспортні підприємства стикнулись зі складнощами, пов'язаними із затвердженням типу тахографа, організацією системи видачі карток і матеріально-технічної бази семінарів). Навіть для найефективніших транспортних операторів ці вимоги стануть справжнім випробуванням на гнучкість і конкурентоспроможність [62].

З 2011 року для країн-членів угоди ЄУТР обов'язковим є використання цифрового тахографу. Тобто, починаючи з цього часу всі нові вантажівки, що реєструються в Україні, повинні оснащуватись цифровими тахографами. В цьому плані Україна до даного нововведення взагалі не готова - в Україні до сих пір не створено національного органу, відповідального за видачу національного гарантійного полісу і карточок тахографа, затвердження і проведення аудиторських перевірок в майстернях, дорожніх перевірок і перевірок в транспортних компаніях [62].

З переходом країн Центральної і Східної Європи і нових держав до ринкової економіки перевезення товарів між Сходом і Заходом збільшилися як в тому, так і в іншому напрямі. Дорожня інфраструктура і митні контрольні пункти в даний час працюють на межі своїх можливостей, а обсяг перевезень безперервно зростає. На багатьох прикордонних пунктах час очікування в середньому складає 10-20 годин. У пікові періоди час очікування може досягати 80-90 годин. Простої на українському кордоні з Європою збільшились ще й у зв'язку з входженням Польщі, Словаччини, Угорщини до шенгенської зони і посиленням контролю та збільшенням його тривалості як з боку вищевказаних держав так і зі сторони України [12, 46].

Час очікування на прикордонних переходах до сих пір залишається основною проблемою автотранспортної галузі України. На багатьох кордонах ще занадто багато бюрократії, практика контролю не заснована на принципі управління ризиками і сучасних засобах перевірки, для перетину кордону потрібно дуже багато документів, процвітає тяганина і здирство грошей у водіїв в обмін на надання необґрунтованих послуг і т.п. Переобтяжені кордони є місцями підвищеного ризику, сприятливими для здійснення будь-яких видів незаконної діяльності, і щорік завдають економіці збитку на мільярди доларів.

Великі проблеми створює і механізм перетину державного кордону. На сьогоднішній день на кордоні представлені майже всі міністерства, які є в Україні. Це і медики, і аграрії, і спеціалісти з охорони навколишнього природного середовища, і т.ін. Кожне відомство для себе розробило закони, відповідно до яких передбачається їх присутність на кордоні. Всі ці безкінечні перевірки дуже гальмують просування вантажів через кордон, а як наслідок — ведуть до зниження конкурентоспроможності українських перевізників.

Все це спотворює нормальне ведення торгових операцій і ринок перевезень, гальмує рух транспортних засобів. Водії займаються не виконанням своїх прямих обов'язків, а постійним стоянням у чергах — то на в'їзді в Україну, то на виїзді, то на митному терміналі, то на розвантаженні. З цих причин перевізники 60% свого робочого часу простоюють в очікуванні митного оформлення вантажів в пунктах пропуску на кордоні на внутрішніх митницях, і лише 40% становить їхня професійна діяльність. [11, 6].

МСАТ і його представництва здійснюють спостереження за часом очікування на кордонах і щодня розміщають на своїх сторінках в Інтернеті оновлену інформацію про час очікування на прикордонних переходах. Це повинно полегшити повсякденну роботу водіїв і компаній, які планують маршрути. Однак ефективність даного інструменту значною мірою залежить від готовності асоціацій і інших джерел інформації, наприклад керівництва національних митних служб і навіть водіїв на дорогах, повідомляти на регулярній основі інформацію про час очікування на кордонах для її внесення в базу даних системи спостереження.

Ще одним зовнішнім чинником, що формує зовнішнє оточення і суттєво впливає на роботу українських перевізників, являється цілковитий хаос в роботі експедиторських компаній. Професіоналізм українських експедицій залишає бажати кращого. Не маючи свого автотранспорту вони не знають або не хочуть прораховувати собівартість. І хоч український ринок системно завойовують такі експедиторські гіганти як «Militzer&Muench», «Kuehne&Nagel», «ICT», «Frans Maas», які в сукупності займають 35% ринку експедиторських послуг України, більша частина решти експедиторських компаній — це дрібні

підприємці, які в погоні за швидкими грошми, намагаючись заробити свої комісійні, йдуть на свідоме зниження цін, щоб здобути того чи іншого замовника і тим самим знищують ринок [91, 25].

При цьому провідні іноземні експедиторські компанії, як правило, не йдуть на створення спільних з українцями підприємств, а створюють свої власні юридично відокремлені, технологічно замкнуті, інформаційнозакриті, територіально розгалужені структури.

Велика частина дрібних експедиторських компаній, які не мають власного капіталу і не в змозі гарантувати оплату за транспортні послуги у випадку відмови від цього замовника, призводить до великого ризику неоплати за надані транспортні послуги. Тут слід ще відмітити, що між моментом надання автотранспортної послуги і моментом її оплати часто проходить місяць, а той півтора, якщо врахувати середній термін платності 14 днів, якщо платником виступає українська фірма і 30 днів у випадку іноземного платника, час повернення водія в Україну та тривалість поштового відправлення.

Ось чому актуальними для перевізників є питання ускладнення доступу і встановлення більш жорстких вимог до надання експедиторських послуг, суворіше регулювання та контроль ринку експедиторів, створення структури, яка б здійснювала контроль у сфері перевізників та експедиторів та вела реєстр усіх замовників.

2.2. Оцінка конкурентного статусу підприємства на міжнародних ринках

Основою ринкових відносин на автомобільному транспорті є конкуренція автотранспортних організацій як виробників «транспортної продукції» за ринок збуту своєї «продукції», тобто за ринок вантажних перевезень, з метою отримання фінансових результатів (доходів, прибутків). Для невеликих організацій, типових для автотранспортного бізнесу, конкуренція є одним з найбільш вірогідних проблем. Проте не виключено, що конкуренти, зокрема крупні транспортні організації, що мають великий запас ресурсів, не в змозі

реалізувати значну частину своїх можливостей аби повністю задовольнити запити клієнтів.

При оцінці своєї конкурентоспроможності фірма перш за все визначає головних конкурентів, збирає відомості про їх сильні і слабкі сторони, кількість перевезень в загальному об'ємі перевезень по регіону, об'ємі і номенклатурі послуг, що надаються, додатковому сервісі, цінній і збутовій політиці, наявності провізних можливостей, перспективах їх розширення і т.д. Збір інформації про конкурентів — досить складне завдання. Певною мірою тут виявляється корисним вивчення комерційних і рекламних матеріалів, фінансового стану (за наявності можливості), але часто необхідні відомості можна одержати від своїх клієнтів, які підтримують відносини з конкурентами. Транспортним організаціям доцільно проаналізувати, в якому ступені послуги, що надаються ними і їх конкурентами, відповідають вимогам, що пред'являються, відносно терміновості, технології доставки, рівня тарифів, а також найважливіші мотиви клієнтів при виборі альтернативних послуг і т.п.

Для комплексної оцінки поточного положення ТОВ «Євросистеми» на ринку і можливостей його подальшої діяльності можна використати метод SWOT-матриці. Цей вид аналізу застосовують в рамках стратегічного управління для визначення найважливіших напрямів перспективного розвитку організації. Дослідження ринкової позиції, виявлення найбільш значущих чинників, що впливають на бізнес-середовище і формують його, відбувається перед будь-яким процесом планування. Мета SWOT-аналізу полягає в тому, щоб на основі оцінки стану організації в даний час скласти уявлення про її майбутнє. При цьому намічається план перетворення її недоліків в достоїнства, а погроз — в можливості при одночасному посиленні переваг і усуненні недоліків.

Засновником фірми ТОВ «Євросистеми» є польська фірма «ППП», м. Вроцлав, Польща, яка є, в свою чергу, дочірнім підприємством німецької фірми RiCö Internationale Transporte und Logistik GmbH, яка працює на європейському ринку автотранспортних перевезень з 1993 року, на балансі якої перебуває на даний час більше 5000 транспортних засобів і яка має свої філіали

та дочірні підприємства в ряді країн Європи. Дані фактори ставлять компанію в розряд одного з найбільших транспортних операторів Європи і створюють для фірми ТОВ «Євросистеми» такі переваги у порівнянні з конкурентами, як досвід, розширені знання в області логістики та великі фінансові можливості. З іншої сторони, хоч фірма і володіє знаннями специфіки ринку перевезень між Європою і Україною, досвід роботи компанії на українському ринку є порівняно незначний.

Фірма «Євросистеми» спеціалізується на наданні послуг з перевезення вантажів автомобільним транспортом - п'ятьма тентованими автопоїздами місткістю 115 м. куб. між країнами Європи та Україною. Дані автомобілі є 2015 року випуску і відповідають класу екологічності Євро-5.

Враховуючи те, що з кожним роком країни Європи, які є основними партнерами України у зовнішньоекономічній сфері, посилюють вимоги до технічного стану автотранспорту, що пов'язано із проблемами навколишнього середовища і, що через декілька років буде заборонено в'їзд до Європи автомобілів рівня Євро-3 та Євро-4 не стільки за допомогою якихось міжнародних заборон, як внутрішніми правилами в європейських країнах, а саме вищою вартістю одноразових дозволів для автомобілів низького класу екологічності, високою вартістю проїзду дорогами для таких машин, ретельними перевірками на кожному кроці, штрафами тощо, тобто шляхом створення умов, за яких перевезення автомобілями рівня нижче Євро-4, -5 стануть збитковими або обмежуватиметься їх в'їзд шляхом посилення контролю даних транспортних засобів з боку відповідних дорожніх служб або шляхом зменшення квоти відповідних дозволів (скажімо починаючи з 2016 року багатосторонні дозволи ЄКМТ видаються лише на автомобілі категорії не нижче Євро-3) той факт, що компанія «Євросистеми» має сучасний парк автомашин, без сумніву є сильною стороною фірми [11, 6].

Високі митні ставки (10% від фактурної вартості) при закупівлі техніки, якої в Україні до речі не випускають, необхідність сплати ввізного ПДВ (20% від митної вартості) – тобто придбання автомобіля обходиться на більш ніж 30% дорожче (а якщо ще й врахувати труднощі з відшкодуванням ПДВ

українським перевізникам і відміну в 2017 році вексельної форми сплати ПДВ при ввезенні транспортних засобів, то ситуація дійсно дуже важка), дорогі кредитні ресурси та несприятливі умови лізингу ставлять українських перевізників з самого початку в нерівні умови з іноземними колегами-конкурентами. Так в Росії з 2012 року діє постанова, якою передбачено повне звільнення від ввізного мита та ПДВ нових транспортних засобів на весь термін їхньої експлуатації за умов використання на міжнародних перевезеннях. Як наслідок, парк транспортних засобів російських перевізників зріс більш ніж удвічі, досягнувши 28 тис. одиниць і половина його відповідає найвищим європейським стандартам –Євро-4 та Євро-5. А Польща за кількістю автопарку накопичила вже 120 тис. одиниць техніки, що працює на міжнародних маршрутах. А ще в 2011 році їх кількість не досягала і 15 тисяч. Якщо у Польщі рухомий склад збільшився у 6 разів, то українці не змогли за цей же період оновити і половину своїх вантажівок. Собівартість послуги польського перевізника порівняно із собівартістю для українського перевізника є нижчою більш ніж удвічі, тому Україна втрачає не тільки свій, але й іноземні ринки. На сьогодні поляки забрали близько 50% нашого ринку [45, 11].

Європейські транспортні компанії апріорі знаходяться у значно вигіднішому становищі: для здійснення перевезень всередині Євросоюзу їм не потрібно сплачувати вартість дозволів і віз (у тому числі українських під час перевезень до України).

Більшість автомобілів українських перевізників іноземного виробництва. І хоч усі провідні виробники вантажівок мають в Україні свої представництва і мережу станцій технічного обслуговування, та вона не є настільки ж розгалуженою, а сервіс настільки ж оперативний, як у Європі. Тому, оплачуючи ремонтні і роботи з техобслуговування майже по європейських цінах, перевізникам часто приходится простоювати по два тижні в очікуванні необхідних запчастин, поки ті будуть завезені з Європи, та переплачувати за них. Це ж стосується і шин. А створювати запас найбільш ходових запчастин можуть дозволити собі хіба що середні і великі компанії. Вихід для автотранспортних компаній – це формувати свій автопарк із автомобілів

перевіреної часом однієї - двох марок. В цьому відношенні той факт, що фірма ТОВ «Євросистеми» є дочірнім підприємством німецької фірми RiCö Internationale Transporte und Logistik GmbH, яка має свої бази по технічному обслуговуванні та ремонту автомашин, а також великі склади запчастин в Польщі та Німеччині біля основних автошляхів, забезпечує їй високу оперативність в роботі.

У всіх країнах світу оподаткування автомобільних перевезень їхніми територіями здійснюється за нульовою ставкою. Наші ж перевізники повинні сплачувати 20% ПДВ з міжнародних перевезень територією України. Тож, урахувавши ці 20% та 30% податків при купівлі автомобілів закордоном, виходить, що автотранспортні послуги у нас як мінімум у два рази дорожчі. В Польщі ж для прикладу держава ще й повертає перевізникам ПДВ та акцизи на пальне.

ТОВ «Євросистеми» здійснює міжнародні перевезення на основі як одноразових, так і багаторазових, так званих дозволів ЄКМТ.

Головна проблема українських автоперевізників полягає не стільки в обмеженні багатьма країнами кількості дозволів, скільки в тому, як вони розподіляються між українськими перевізниками. Вартість дозволів залишається достатньо високою, не дивлячись на те, що в січні міністерство транспорту понизило вартість багаторазового дозволу ЕКМТ з 5 до 3 тис. грн., а одноразового дозволу ЕКМТ з 70 до 60 грн. Величезні фінансові стягнення підвищили рівень собівартості перевезень і перетворили автомобілі на своєрідні «склади на колесах». До речі, аналогічні дозволи в багатьох зарубіжних країнах розподіляються безкоштовно, що спочатку ставить українських перевізників в нерівні позиції на євrorинках [48].

Як свідчить нижченаведена таблиця, фірма «Євросистеми» практично повністю спеціалізується лише на наданні автотранспортних послуг. Інший вид діяльності – надання експедиційних послуг розвинений в набагато меншій мірі. Доходи від його здійснення займають лише близько 1% від сукупних доходів підприємства. Це свідчить про недостатню диверсифікацію виробництва і тягне

за собою великі ризики, пов'язані із залежністю лише від одного виду діяльності.

Непропорційність зростання кількості експортно-імпортних операцій (в середньому 4-5% в рік) та кількості автомобілів, що виконують міжнародні перевезення (в середньому 15% в рік) призводить до загострення конкуренції між українськими перевізниками. В галузі автомобільного транспорту України налічується 90 500 ліцензованих автоперевізників, які використовують при цьому понад 297 тисяч автомобілів. З них міжнародні перевезення здійснюють 3500 підприємств, на яких працює біля 100 000 людей і які в даний період експлуатують 25 тис. вантажівок в міжнародному сполученні, в 2016 році мали в своєму розпорядженні 23 тис. автомобілів, що на 19% у порівнянні з 2015 роком, а в 2014 році кількість таких автомобілів становила 18 тисяч. Серед них станом на кінець 2017 року 2733 перевізники є членами АсМАП України [48].

У зв'язку із значним переважанням обсягу імпорту над експортом та зростанням цього розриву в останні роки в Україні, про що свідчить нижченаведена таблиця, ціна на перевезення вантажів з України в Європу в два-три рази менша, ніж ціна на перевезення автомобілем з Європи в Україну.

Найбільші обсяги експорту товарів за основними видами транспортування у 2017р. розподілялися таким чином: морськими суднами було перевезено 45% від загального обсягу експорту товарів, залізничними вагонами – 29,1%, вантажними автомобілями – 18,8% [32, 5].

Серед основних видів транспортування, якими ввозились товари в Україну, значна частка припадала на вантажні автомобілі – 32,6%, залізничні вагони – 17,8%, переміщення транспортних засобів (товарів) своїм ходом – 13,9% та трубопровідний транспорт – 12,7% від загального обсягу імпорту [32, 5].

Як бачимо у вартісному вимірі вантажними автомобілями імпортується в Україну в більш ніж 2 рази більше вантажів ніж експортується.

Як наслідок, останніми роками на ринку взагалі встановилася тенденція, коли на експорті практично неможливо заробити, і головна надія залишається на "зворотний шлях" - тобто імпорт товарів.

При цьому причина диспропорції цін на експортні і імпорتنі перевезення не лише в обсягах, а й в товарній структурі експортних та імпорتنих вантажів.

Таблиця 2.6

Розподіл експорту-імпорту товарів у вартісному вимірі за основними видами транспортних засобів у 2017р [32, 6]

Вид транспортування	Млн. дол. США		У % до загального обсягу	
	експорт	імпорт	експорт	імпорт
Усього	67002,5	85534,4	100,0	100,0
у тому числі				
Морське судно	30181,5	6693,6	45,0	7,8
Залізничний вагон	19504,9	15232,8	29,1	17,8
Вантажний автомобіль	12566,9	27919,6	18,8	32,6

При цьому з України в основному вивозиться сировина. 60% від усього обсягу експортних вантажів, що перевозяться автомобілями, складає транспортування товарів металургійної промисловості, а решта – продукції дерево-паперової промисловості, будівельних матеріалів, сільськогосподарської продукції. При цьому здебільшого автомобілями в Україну ввозиться продукція точного машинобудування, електроніка, товари народного споживання, продукти харчування високої якості [72, 19]. Вочевидь, ціна на тонну експортного і імпортного товару може відрізнятись у десятки разів.

Якщо аналізувати товарну структуру вантажів, що перевозяться ТОВ «Євросистеми» то по кількості тонн і по вантажообороту найбільше перевозяться готова продукція, машини, устаткування та обладнання, які йдуть здебільшого з Європи в Україну та сировина, будматеріали та тара, яка переважно експортуються з України, що відповідає загальноукраїнській тенденції.

Таблиця 2.7

Вантажні перевезення ТОВ «Євросистеми» у розрізі груп товарів за 2016 та 2017 роки [32, 8; 31, 7]

Товарна група	Обсяг перевезень				Вантажооборот			
	Кількість тонн		Частка, %		Кількість тонно-км		Частка, %	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Сільськогосподарська продукція	436,0	357,0	10,7	9,0	991 128	872 920	15,1	11,2
Сировина, будматеріали	888,2	478,7	21,8	12,07	1 290 459	819 693	19,6	10,5
Готова продукція та напівфабрикати	1262,4	1172,9	31,01	29,58	1 697 225	1 992 781	25,9	25,7
Машини, устаткування та обладнання	205,7	485,0	5,1	12,2	385 301	1 177 171	5,87	15,17
Залізо, сталь і металеві відходи	350,4	108,6	8,6	2,7	669 621	252 620	10,2	3,3
Деревина	281,6	101,9	6,9	2,6	397 724	124 244	6,06	1,60
Тара	587,8	1120,8	14,44	28,26	1 042 654	2 218 045	15,9	28,6
Інше	58,5	140,6	1,4	3,6	84 520	300 185	1,3	3,9
Всього	4070,6	3965,5	100,0	100,0	6 558 632	7 757 659	100,0	100,0

Таблиця 2.8

Вантажні перевезення ТОВ «Євросистеми» у розрізі країн призначення і відправлення за 2016 та 2017 роки

Маршрут	Обсяг перевезень				Вантажооборот			
	Кількість тонн		Частка, %		К-сть тонно-км, тис.		Частка, %	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
	Експорт							
Україна-	974,2	814,8	64,9	44,3	2 070	1 643	67,1	40,7
Україна-	277,0	793,0	18,5	43,2	722	1 834	23,4	45,4

Україна-Бельгія	0,00	178,2	0,00	9,70	0	469	0,00	11,6
Україна-Швейцарія	0,00	25,00	0,00	1,36	0	51	0,00	1,28
Україна-Польща	189,8	0,00	12,6	0,00	227	0	7,36	0,00
Україна-Молдова	58,30	26,00	3,89	1,42	67	40	2,16	1,00
Разом	1499,3	1837	100	100	3 086	4 038	100	100
Імпорт								
Німеччина-Україна	514,9	681,4	53,5	50,3	1 170	1 525	58,9	47,5
Нідерланди-	191,50	529,50	19,92	39,12	494	1 331	24,88	41,50
Бельгія-Україна	0,00	107,1	0,00	7,91	0	272	0,00	8,50
Швейцарія-Україна	0,00	21,40	0,00	1,58	0	63	0,00	1,97
Польща-Україна	133,5	0,00	13,9	0,00	164	0	8,26	0,00
Молдова-Україна	121,4	14,00	12,6	1,03	157	15	7,89	0,47
Разом	961,3	1353,4	100	100	1 984	3 207	100	100
Трьохсторонні перевезення								
Німеччина-	169,8	0,00			494	0		
Нідерланди-	32,40	10,20			62	39		
Разом	202,2	10,20			556	39		
Україна-Україна	1407,8	764,9			933	473		
Частка, %	34,58	19,29			14,22	6,10		
Всього	4070,6	3965,5			6 559	7 758		

Як бачимо, і по обсягу вантажів і по вантажообороту в 2016 та 2017 роках більше 80% усіх вантажів, що перевозились ТОВ «Євросистеми» транспортувались або до Німеччини і Нідерландів або у зворотному напрямку до України. При цьому помітно, що частка внутрішніх перевезень по обсягу вантажів, яка в 2016 році складала 34,58%, знизилась до 14,22% в 2017 році, а по вантажообороту відповідно з 19,29% до 6,10%.

Така відмінність у частках пояснюється, по-перше, меншою середньою відстанню одного перевезення вантажу і, по-друге, більшою середньою вагою вантажу, що перевозиться, в межах України у порівнянні з перевезеннями у міжнародному сполученні.

Крім того, слід відмітити появу у 2017 році нових маршрутів перевезень (Бельгія, Швейцарія) та відмову від маршрутів, що мали місце в 2016 році (Польща, Молдова та трьохсторонні перевезення з Європи на Росію), що можна пояснити їх відносною невиконаністю через, з однієї сторони, коротку відстань, як у випадку з Польщею, а, з іншої сторони, через їх відносно довгу тривалість із-за значних простоїв на кордонах, що стосується як перевезень

до/з Польщі, так і в більшій мірі перевезень з Європи на Росію та з/до Росії). ТОВ «Євросистеми» працює на маршрутах, де мають місце найбільші товаропотоки між Україною та Європою і де панує найбільша конкуренція серед автоперевізників.

Конкуренція значною мірою залежить від об'єму ринкового попиту на автомобільні транспортні послуги, який, в свою чергу, залежить від пропозиції продукції, призначеної для автомобільних перевезень. Однак слід врахувати, що попит тісно пов'язаний з пропозицією транспортних засобів на ринку перевезень. Тому слід оцінювати не тільки об'єм реалізованих автотранспортних послуг, але і їх якість.

Попит на автотранспортні послуги у міжнародному сполученні знаходиться на відносно низькому рівні на початку року, дещо зростає навесні із наступним скороченням у літній відпускний період та значним зростанням наприкінці року. У зв'язку із цим ціни на автотранспортні послуги є найнижчими в першому кварталі, зростають приблизно на 10-15% у другому, падають на 5% влітку та в період з вересня по грудень поступово піднімаються на 20-30%, оскільки саме на цей час зазвичай щороку припадає пік обсягів автомобільних перевезень. Крім того, у зв'язку із обмеженою кількістю та недостатністю певних категорій одноразових дозволів (особливо трьохсторонніх) та дозволів певних країн (особливо Італія, Угорщина, Австрія, Молдова, Казахстан) для українських перевізників та, як наслідок, їх закінченням ще до кінця року, коли перевезення мають змогу виконувати лише ті перевізники, хто має в наявності книжки ЄКМТ, на певних маршрутах в кінці року ціни на автотранспортні послуги зростають на 40% і більше [48].

Цього року у зв'язку із світовою економічною кризою спостерігається різке скорочення обсягів автомобільних перевезень в кінці року. Наприклад, у жовтні 2017 року обсяги міжнародних перевезень знизились на 30% у порівнянні з липнем 2017 року. За офіційними даними Держмитслужби України, в першій половині жовтня імпорту скоротився на 40-50%. Разом з тим стрімко падає і вартість міжнародних перевезень вантажів, а саме: експортних товарів – на 200-300 євро на один рейс, імпорту – більш ніж на 500 євро на

рейс. Так ціна на перевезення по маршруту Гамбург – Київ впала до 1 500 Євро, в той час, як влітку вона складала в середньому 2 500 Євро і на осінь мала б підскочити на 10-20%. Така ціна не дозволяє навіть покрити витрати на паливо і зарплату водія. Від різкого спаду активності та коливання курсу валют українські перевізники зазнають колосальних збитків. Через призупинення виробничих процесів у промисловості, торгівельних та банківських операцій, різко скоротився і експорт. При тім, що склади заповнені і в Україні, і в країнах Західної Європи, торгівля потрапила в стан стагнації, контракти по імпорту банки відмовляються проплачувати авансом, у результаті потреба у транспортуванні вантажів в Україну постійно скорочується [45].

Сезонність попиту і невідповідність цін на автотранспортні послуги при експорті та імпорті стосуються насамперед найбільш розповсюдженого виду автомобільних перевезень – перевезення вантажів тягачем із напівпричепом-тентом. Спеціалізовані перевезення оплачуються дорожче, не залежать в такій мірі від напрямку, не мають такого сезонного характеру і конкуренція між перевізниками в них не така сильна. Йдеться про перевезення з використанням специфічного обладнання. Наприклад, перевезення при спеціальному температурному режимі, або перевезення специфічного товару – рідких продуктів, автомобілів, скла, текстилю, негабаритних і громіздких вантажів. Ціна такого перевезення може в 2 і більше разів бути вищою від вартості звичайного перевезення.

Тому ціноутворення на ринку перевезень тентованими автомобілями відбувається, як правило, не на основі ціни за кілометр з вантажем, а виходячи з середньої ціни в ту чи іншу країну чи той чи інший регіон країни в певний період часу.

Таблиця 2.9

Динаміка перевезень ТОВ «Євросистеми» в 2016 та 2017 роках.

Період	Кілометраж		Оборот		Оборот в розрахунку на 1 км	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017
			€	€	€	€
Січень	7 315	48 728	3 576	34 530	0,49	0,71

Лютий	34 294	43 090	22 670	30 101	0,66	0,70
Березень	40 112	42 723	27 009	37 338	0,67	0,87
Квітень	41 506	38 597	28 082	36 017	0,68	0,93
Травень	31 717	45 330	21 943	44 039	0,69	0,97
Червень	40 132	51 992	28 509	45 540	0,71	0,88
Липень	48 101	51 518	35 104	53 467	0,73	1,04
Серпень	48 215	51 745	42 239	55 711	0,88	1,08
Вересень	46 548	40 932	37 994	40 465	0,82	0,99
Жовтень	47 889	53 842	37 795	45 522	0,79	0,85
Листопад	50 739	35 114	35 444	27 970	0,70	0,80
Грудень	37 242	36 599	32 323	28 238	0,87	0,77
Всього	473 810	540 210	352 688	478 938	0,74	0,89

Дана таблиця в цілому підтверджує вищезгаданий характер попиту на автомобільні перевезення.

У зв'язку з нестабільністю курсу гривні до Євро при аналізі динаміки перевезень варто відштовхуватись від показників в Євро. Якщо виходити з показників кілометражу, то помітним є тенденція зниження попиту на автотранспортні послуги на початку року з наступним його поступовим підвищенням, починаючи з весни і закінчуючи листопадом місяцем. В 2017 році у зв'язку з економічною кризою це зниження почалось раніше. Виходячи з обороту в Євро в розрахунку на один пройдений кілометр, можна помітити, що

найнижчими ціни на автотранспорті послуги є на початку року, потім вони поступово зростають до кінця року. В порівнянні з 2016 роком середньорічний оборот в Євро в розрахунку на один пройдений кілометр зріс на 20%, що можна пояснити, в певній мірі, загальним зростанням цін на перевезення з Європи в Україну.

Розглянемо основних партнерів, з якими працює фірма ТОВ «Євросистеми». Основними партнерами ТОВ «Євросистеми» в 2017 році були українські транспортно-експедиційні компанії - ТОВ "Трек-Рівне", ТОВ "Вектор М", ТОВ "Форсаж" та ДП "ІСТ" та українські і іноземні виробничі та торгові організації - ТОВ "ССС", ТОВ "Екосервіс" та фірма Ligolux. Аналізуючи вищенаведену таблицю, можна стверджувати, що ТОВ «Євросистеми» не прив'язана в значній мірі до кого-небудь з наявних партнерів, диверсифікуючи тим самим можливі ризики. З іншої сторони, слід відмітити, відштовхуючись від частки в загальному обороті, що компанія має справу в основному з посередницькими структурами, а не безпосередньо із замовниками автотранспортних послуг. Це свідчить про те, що комерційна робота ведеться в недостатній мірі, що веде відповідно до втрати доходів на користь експедиторських компаній.

Перейдемо до аналізу ефективності транспортної роботи ТОВ «Євросистеми». Якщо відштовхуватись від таких показників, як кількість перевезених тонн вантажів та вантажооборот, то частка ТОВ «Євросистеми» на ринку автомобільних перевезень за останні два роки залишилась практично незмінною на рівні менше 1%.

Як бачимо, доля компанії ТОВ «Євросистеми» на українському ринку міжнародних та внутрішніх автомобільних перевезень є незначною, а кількість перевезених тонн та вантажооборот на підприємстві зростають в меншій мірі, ніж в загальному по Україні.

Таблиця 2.10

Частка ТОВ «Євросистеми» на ринку автомобільних перевезень

	Перевезено вантажів, млн.т		Вантажооборот, млн.ткм	
	2017	2016	2017	2016
	Всього	186,6	169,7	37393,8
Темпи зростання, %	+10,3	+9,6	+27,2	+16,2
ТОВ «Євросистеми»	0,3965	0,407	7,76	6,56
Темпи зростання, %	-3,6	+2,5	+18,3	+11,5
Частка, %	0,21	0,24	0,02	0,02

Як свідчить таблиця 2.11 в 2016 році ТОВ «Євросистеми» продемонструвало нижчі показники транспортної роботи у порівнянні з 2017 роком, що можна пояснити в певній мірі тим фактом, що це був лише другий рік роботи на ринку вантажних перевезень між Україною та Європою, і, як наслідок, продовжував тривати процес входження на нього. Завдяки вже згаданих вище відмові від певних перевезень по Україні та відносно коротких та довготривалих маршрутів і, як наслідок, зменшенню кількості рейсів, та більш частішій практиці залучення до роботи одночасно двох водіїв на одній автомашині в 2017 році, а також завдяки зменшенню кілометрів без вантажу, що відобразилось на збільшенні на 14 % загальних пройдених кілометрів, на більш, ніж 400 км середньої відстані одного рейсу, та на 4% середньої ваги одного вантажу, ТОВ «Євросистеми» виконало на 18% більше тонно-кілометрів у порівнянні з 2016 роком, хоча кількість перевезених тонн з погляду на зазначене вище дещо знизилась.

Динаміка практично усіх показників, наведених в таблиці 2.11, свідчить про інтенсифікацію діяльності і, насамперед, транспортної роботи підприємства, якщо врахувати, що протягом розглядуваного періоду кількість автомашин не збільшилась.

Таблиця 2.11

Показники транспортної роботи ТОВ «Євросистеми»

	2016	2017
Кількість перевезених тонн	4070,60	3965,50
Вантажооборот, тонно-км	6 558 632	7 757 659

Загальний кілометраж, км	473 810	540 320
Кілометраж в розрахунку на один автомобіль, км	94 762	108 064
Кількість кілометрів без вантажу, км	42 230	38 119
Кількість кілометрів з вантажем, км	431 580	502 201
Частка кілометрів без вантажу, %	9	7
Кількість рейсів, шт.	257	240
Середня відстань одного рейсу, км	1 679	2 093
Середня вага одного вантажу, тонн	15,80	16,50
Оборот, €	352 688	478 938
Оборот в розрахунку на один пройдений км, €	0,74	0,89

Такий фактор конкурентної боротьби, як частка порожніх кілометрів у загальному кілометражі автотранспортних підприємств у міжнародному сполученні, яка в 2016 році в середньому по Західній Європі становила 15%, а серед східноєвропейських перевізників – 13% показує, що ТОВ «Євросистеми» в цьому плані є більш ефективнішою за своїх європейських колег.

В той же час продуктивність (кількість кілометрів, які проходить один автотранспортний засіб на рік) західноєвропейського перевізника в 2016 році становила в середньому 140 тис. км на рік, а східноєвропейського 120 тис. км в рік . В цьому плані, як свідчить вищенаведена таблиця, показники ТОВ «Євросистеми», особливо в 2016 році були набагато менші. Частково дану обставину можна пояснити тим фактом, що європейські перевізники здійснюють багато перевезень в межах Європи, де, як відомо, кордони і, як наслідок, простої відсутні.

У порівнянні з попереднім періодом в 2017 році загальний оборот в євровому еквіваленті зріс майже на 36%, а оборот в розрахунку на один пройдений кілометр відповідно – на 20%. В той же час, як показує таблиця 2.11, собівартість 1 кілометру в євровому еквіваленті зростає - на 12,5% з 0,72 Євро в 2016 до 0,81 Євро в 2017 році. Ріст собівартості стався, в першу чергу, за рахунок збільшення цін на паливо, оформлення документів, вартості проїзду дорогами та росту виплат добових водіям через вже згадану відмову від коротких маршрутів, що призвело до збільшення терміну перебування водіїв

закордоном, та через широку практику використання одночасно двох водіїв для роботи на одній автомашині. Як наслідок, питома вага витрат на паливо піднялась на 7%, частка витрат на забезпечення рейсу на 3,5%, а добових водіям на 2%.

Витрати на паливо, як найвагомійший елемент загальних витрат, в 2016 році у східноєвропейського перевізника склав 35%, а західноєвропейського - 30%. Враховуючи більшу вартість палива в Європі і те, що у випадку з ТОВ «Євросистеми» із всього використаного палива в 2017 році близько 1/3 складало паливо, заправлене на українських заправних станціях, тобто за нижчими, ніж у Європі цінами, така різниця у питомій вазі витрат на паливо у загальній собівартості є досить відчутною і, з однієї сторони, може бути пояснена, низькою якістю українських дизпалива та дорожньої інфраструктури, що в 2015 році за даними експертної оцінки збитків на підставі думки 48 фірм-автоперевізників призводила до втрат в розмірі біля 250 Євро в розрахунку на один кругорейс (перевезення з України в Європу та назад), а з іншої сторони, недостатнім аналізом і контролем даної статті витрат на підприємстві [19, 4].

Для порівняння в 2016 році собівартість 1 кілометра становила 0,95 Євро в Західній Європі і 0,75 Євро в країнах Східної Європи. Однак, враховуючи вже згадану більшу загальну кількість кілометрів, яку проходить один автомобіль в рік, ця різниця не є відчутною, особливо, що стосується східноєвропейських перевізників.

В загальних витратах ТОВ «Євросистеми» порівняно високою є питома вага амортизаційних відрахувань, що можна пояснити високою балансовою вартістю транспортних засобів, через те, що вони надійшли на підприємство новими. Помітним є збільшення частки витрат на техобслуговування та ремонт та на знос і відновлення шин, що можна пояснити, по-перше, закономірним старінням автомобілів та закінченням в 2017 році ресурсу шин та необхідністю їх заміни.

Щоб порівняти продуктивність роботи із європейськими перевізниками проаналізуємо їх доходи та витрати на оплату праці в розрахунку на одного працюючого. Витрати на оплату праці в структурі витрат східноєвропейського

перевізника становлять близько 30%, а західноєвропейського – 45%. Для порівняння даний показник для ТОВ «Євросистеми» становив 21% в 2016 та майже 24% у 2017 році [19, 4].

Таблиця 2.13

Доходи ТОВ «Євросистеми» та витрати на оплату праці в розрахунку на одного працюючого

Показник	Гр.од.	2016	2017
Сукупні доходи	€	356 268	483 627
К-сть працівників	осіб	13	15
Загальнорічні витрати на оплату праці*	€	35 205	48 879
Середньорічні витрати на оплату праці одного працюючого	€	2 708	3 259
Частка витрат на оплату праці в загальних витратах	%	21	23,94
Середньорічний оборот на одного працюючого	€	27 405	32 242

Примітка.

Дані включають витрати на оплату праці, соціальні відрахування і добові водіям

Порівнюючи дані з таблиць 2.12 та 2.13, бачимо, що середньорічні витрати на оплату праці одного працюючого ТОВ «Євросистеми» майже в 1,5 разів менші, ніж на східноєвропейських автотранспортних підприємствах та майже в 10 разів менші, ніж в Західній Європі.

Таблиця 2.14

Автотранспортний бізнес в Східній та Західній Європі, 2017 рік [23, 5].

	К-сть підприємств	Оборот, млн. Євро	Середній оборот по підприємству, тис. Євро	Витрати на оплату праці, млн. Євро	К-сть працюючих	Капіталовкладення в основні засоби, млн. Євро	Середня к-сть працюючих по підприємству	Середній оборот на одного працюючого, тис. Євро	Витрати на оплату праці одного працюючого, тис. Євро
Західна Європа									
Бельгія	7602	9886	1300	2235	63191	553	8	156	40

ФРН	33472	26871	803	6819	289918	1953	9	93	27
Іспанія	135549	33009	243	6380	390000	2068	3	85	25
Франція	42643	35433	831	10881	341268	1505	8	104	33
Італія	101813	40553	398	6455	339770	1605	3	119	32
Нідерланди	9140	15933	1743	4543	114843	680	13	139	43
Австрія	6706	7566	1128	1718	57576	568	9	131	33
Португалія	12237	4315	353	985	62214	488	5	69	16
В середньому	29905	16169	541	3822	151817	995	7	110	33
Східна Європа									
Чехія	26538	4330	163	543	102569	95	4	42	7
Угорщина	19646	3521	179	404	68370	249	3	52	8
Польща	70276	8770	125	601	195361	453	3	45	5
Словаччина	824	449	545	56	10021	79	12	45	6
Латвія	1895	557	294	38	16220	147	9	34	2
Литва	3111	1266	407	139	31441	85	10	40	5
В середн.	17969	2898	161	275	63156	201	6	43	5

Однак в той же час середньорічний оборот в розрахунку на одного працюючого на ТОВ «Євросистеми» в 1,3 рази менший, ніж на східноєвропейських та в 3,4 рази менший, ніж на західноєвропейських автотранспортних підприємствах, що свідчить про більшу продуктивність європейських перевізників.

В цілому слід зазначити, що європейські перевізники працюють більш продуктивно, ніж ТОВ «Євросистеми». Однак в порівнянні з ними на підприємстві рівень операційних витрат відносно невеликий.

На даний час на фірмі працює 15 осіб – директор, головний бухгалтер, секретар, менеджер з логістики, механік та 10 водіїв. Організаційну структуру можна показати у вигляді наступної схеми.

Через невелику кількість наявних транспортних засобів і відповідно чисельність працівників на ТОВ «Євросистеми» застосовується спрощена організаційна структура, що сприяє відсутності бюрократизму та більшій мобільності колективу. В той же час тут має місце могутня мотивація до праці, що виникає на основі появи у всіх працівників «відчуття господаря». Найняті робітники усвідомлюють безпосередню залежність між якістю своєї праці, результатами господарської діяльності і своїм матеріальним благополуччям. В

той же час наявна кількість персоналу та, як наслідок, неможливість чіткого розподілу усіх завдань призводить часто до перевантаження працівників особливо непрофільними обов'язками, що, в свою чергу, спричиняє зниження продуктивності їх праці.

У 2017 році штат працівників збільшився на дві особи (водії), з чого можна зробити висновок, що підприємство не досить швидко розширюється, а значить і повільно розвивається.

Складнощі з отриманням віз для професійних водіїв також знижують продуктивність автотранспорту. Складну і тривалу процедуру отримання віз водіями ускладнює ще й необхідність особистої присутності водія в консульських відділах більшості посольств в Україні. Крім того, від перевізників продовжують вимагати додаткових запрошень і підтверджень закордонних партнерів, що не передбачено угодою між Україною та ЄС про спрощення візового режиму.

Про те, що наші перевізники працюють на ринку міжнародних автомобільних перевезень в нерівних умовах, свідчить ще той факт, що закордонні колеги в'їжджають до нашої країни взагалі без віз.

В цьому плані слід добиватись запровадження багаторазових і довгострокових віз для водіїв і введення оперативної, дешевої і простої процедури розгляду заявок на отримання візи, спрощення процедури подачі документів, скорочення часу обробки заяви і встановлення розумних зборів за оформлення візи.

В порівнянні з іноземними перевізниками українські водії через знання мови східноєвропейських країн та меншу вибагливість і їх готовність до далеких відряджень створюють для підприємства перевагу.

Якщо аналізувати можливості і загрози для діяльності ТОВ «Євросистеми», то, з однієї сторони, з погляду на стійке і постійне зростання обсягів автомобільних перевезень в Європі та Україні дає змогу сподіватись на зростання попиту на автотранспортні послуги і в майбутньому, однак, з іншої сторони, через світову економічну кризу та нестабільність ринкових відносин та політичної ситуації в Україні не можна не виключати зниження і

нестабільності попиту на автотранспортні послуги. Мінімізувати ці ризики можна за допомогою ширшої кооперації з українськими та європейськими перевізниками та логістичними компаніями та входження в сферу логістики та розширення надання експедиторських послуг, активізації комерційної діяльності, розвитку перевезень між Азією та Європою та розширення географії перевезень до більш вигідних маршрутів, на яких має місце менша конкуренція.

Тенденція до постійного зростання попиту на автотранспортні послуги, а також вже згадане пряме відношення ТОВ «Євросистеми» до крупної німецької компанії RiCö Internationale Transporte und Logistik GmbH відкривають для підприємства хороші можливості щодо збільшення парку автомобілів, по крайній мірі, після деякої фінансової стабілізації економічного становища в Європі та Україні.

Протягом останніх десятиліть у світі має місце глобальне переміщення виробничих потужностей і як наслідок зміна товарних потоків. Зараз відбувається перерозподіл зон виробництва та перенесення його з країн Європи та США до країн Азії, зокрема Китаю, що генерує додаткові потоки вантажоперевезень у зворотній бік. Відповідно до цих ринкових змін у Росії реалізується проект під назвою «Великий шовковий шлях», який передбачає будівництво та підвищення потужності транспортних коридорів, якими товари з Китаю та інших країн Азії будуть доставлятися до західних кордонів. Товарообіг в напрямку Азія-Європа щорічно збільшується на 20%, а до 2016 року зросте у 4-5 разів, сягнувши трильйон доларів США. Згідно з аналітичними даними прибутки від транзиту товарів між Європою та Азією сягають 40 млрд. доларів США. За прогнозами європейський ринок вантажоперевезень в напрямі Схід-Захід до 2016 р. сягне 158 млрд. доларів США [67, 26].

Займаючи вигідне географічне положення на перетині найважливіших напрямів світової торгівлі, Україна проводить курс на інтеграцію в європейську і світову економічні системи, послідовно розвиває зовнішньоекономічні зв'язки практично зі всіма країнами світу. Потягтися Україною в транзитному

потенціалі не може жодна європейська держава. Завдяки цій безперечній географічній перевазі ринок міжнародних автомобільних перевезень за роки незалежності розвивався більш ніж динамічно. Зважаючи на вже прогнозований значний ріст товаропотоків між Європою та Азією та тим, що за прогнозами експертів ріст споживання товарів і послуг в Україні у найближчі роки становитиме 20% в рік можна спрогнозувати динамічне зростання міжнародних автомобільних перевезень в Україні.

Підсумки SWOT-аналізу ТОВ «Євросистеми» можна узагальнити у вигляді матриці.

Таблиця 2.15

SWOT-матриця ТОВ «Євросистеми»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - порівняно низькі операційні витрати - сучасний парк автомашин - фінансова стабільність і великі фінансові можливості - активізація та інтенсифікація виробничо-господарської діяльності - знання в області логістики, маркетингу на Європейського ринку - висока оперативність - відсутність залежності від одного чи кількох партнерів - знання мови в Східній Європі - менша вибагливість та готовність водіїв до далеких відряджень - знання специфіки ринку в Східній Європі - мобільний колектив 	<ul style="list-style-type: none"> - високі питомі затрати палива - менша продуктивність - більші витрати у зв'язку з придбанням нової техніки - порівняно незначний досвід роботи на ринку перевезень між Україною і Європою - необхідність оформлення віз для водіїв - висока вартість дозволів - недостатня диверсифікація напрямків перевезень - недостатня комерційна робота - перевантаженість персоналу із-за виконання непрофільних обов'язків - відсутність розширення діяльності та розвитку підприємства - недостатній розвиток експедиційних послуг - невідповідність цін на експортні та імпорتنі вантажі
Можливості	Загрози

<ul style="list-style-type: none"> - зростання попиту на логістичні послуги - розширення парку автомашин - більш ширша кооперація з українськими та іноземними перевізниками та логістичними компаніями - входження в сферу логістики та розширення надання експедиторських послуг - розвиток перевезень між Азією та Європою та розширення географії перевезень до більш вигідних маршрутів, на яких має місце менша конкуренція - активізація комерційної діяльності 	<ul style="list-style-type: none"> - зниження і нестабільність попиту на транспортні послуги - нестабільність ринкових відносин та політичної ситуації в країні - загострення конкуренції з більш продуктивними європейськими і українськими перевізниками, що надають послуги вищої якості - дозволи та механізм їх розподілу - зростання витрат і податків - кадрова проблема з водіями - ускладнений доступ до більш вигідних маршрутів перевезень
--	--

В плані можливостей розширення географії перевезень до більш вигідних маршрутів, на яких має місце менша конкуренція, слід зазначити, що через те, що на даних напрямках (Італія, Угорщина, Казахстан, Австрія, Молдова) Україна отримує обмежену квоту одноразових дозволів і непрозору процедуру видачі та розподілу таких дозволів та дозволів ЕКМТ (до недавнього часу під час розподілу дозволів ЕКМТ на міжнародні автоперевезення створювався штучний дефіцит з одночасною закладкою певного резерву, щоб згодом в «ручному» режимі реалізовувати його розподіл) доступ до даних маршрутів перевезень є ускладнений і пов'язаний з додатковими організаційно-технічними витратами.

На даний час у більшості перевізників існує кадрова проблема, особливо з водіями-далекобійниками. Підприємства втрачають водіїв передовсім через те, що у зв'язку із збільшенням собівартості не мають змоги підвищити водіям зарплату, рівень якої відповідає заробіткам на внутрішніх лініях, що не пов'язані з тривалими відрядженнями, не потребують такої високої кваліфікації, дисципліни і відповідальності. Українські водії-далекобійники, не витримуючи таких тяжких умов праці за порівняно невелику платню, змушені подаватися на заробітки в Польщу, Росію та країни Прибалтики. В результаті українські перевізники втрачають професіоналів.

В майбутньому ТОВ «Євросистеми» слід буде рахуватись із загостренням конкуренції з більш продуктивними європейськими та українськими перевізниками, що надають послуги вищої якості, а також з

подальшим підвищенням рівня витрат і податків, враховуючи все більше наближення законодавства України до норм Європейського Союзу.

Якщо підсумовувати, то слід зазначити, що на європейському ринку автомобільних перевезень в останні роки дуже загострилась конкуренція, що можна пояснити насамперед вступом до ЄС нових країн. В той же час, перевізники із Західної Європи, не дивлячись на вищу продуктивність і ефективність роботи та більші фінансові можливості, у зв'язку із більшою собівартістю все більше переходять до надання комплексних логістичних послуг, уступаючи чисто транспортні послуги східноєвропейським перевізникам або своїм зареєстрованим у Східній Європі дочірнім структурам.

2.3. Оцінка фінансових результатів здійснення міжнародних перевезень ТОВ «Євросистеми»

Сукупність агентів, які діють усередині автотранспортної організації, їх соціально-економічні і виробничо-господарські відносини утворюють внутрішнє середовище. Частково аналіз внутрішніх чинників було проведено в попередньому розділі в рамках вивчення конкурентного середовища ТОВ «Євросистеми». Більш детально їх можна вивчити в рамках фінансово-економічного аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства, який є невід'ємною частиною процесу управління автомобільним транспортом. На сьогодні в умовах жорсткої конкуренції в транспортній галузі України і у зв'язку з широким використанням сучасних методів досліджень і засобів обчислювальної техніки його роль особливо зростає.

Комплексний аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «Євросистеми» розпочнемо з проведення діагностичного аналізу бухгалтерського балансу.

Якщо порівняти підсумки активу і пасиву балансу на кінець і початок 2017 року, то можемо констатувати про збільшення валюти балансу на більш, ніж 800 тис. грн. або 6%, яке сталося, з однієї сторони, за рахунок активізації виробничо-господарської діяльності, тобто збільшення обороту, а, з іншої сторони, такого чинника, як інфляція. Дана динаміка є свідченням позитивних результатів в діяльності ТОВ «Євросистеми».

Якщо аналізувати структури активу і пасиву балансу і її динаміку, то до позитивних змін активу балансу можна віднести збільшення залишків грошових коштів (за вказаний період грошові кошти в національній та іноземній валюті збільшились на більш, ніж 950 тис. грн. або на 35%). З однієї сторони, зростання наявної валюти на розрахунковому рахунку свідчить про стійкість організації по основній діяльності, а з іншої сторони - про недоцільне використання («заморожуванні») наявних засобів і незалучення їх в оборот.

У пасиві балансу сприятливими змінами є зменшення на більш ніж 450 тис. суми збитку (55%) та порівняно невелика сума кредиторської заборгованості та її відносно незначне зростання (19%).

До позитиву слід віднести і той факт, що організація обходиться без позикових засобів. До негативних змін слід віднести ріст дебіторської заборгованості за надані послуги на більш ніж 200 тис. грн. або майже 50%, що говорить про те, що на підприємстві в недостатній мірі ведеться контроль за станом розрахунків та позовна робота.

Актив балансу також зазнав структурні зміни. Основне зменшення відбулося внаслідок скорочення необоротних активів за рахунок амортизаційних відрахувань основних засобів – на більш, ніж 800 тис. грн. або 35%. В той же час оборотні активи зросли на більш, ніж 950 тис. або 28%, в першу чергу, за рахунок збільшення вже згаданих сум дебіторської заборгованості та грошових коштів.

До негативних статей балансу можна віднести зростання питомої ваги загальної суми дебіторської заборгованості і в особливості за надані послуги в загальних активах (відповідно з 33,6% та 11,2% на початок року до 39% та 16% на кінець року) та збиток.

Однак слід врахувати, що в загальній сумі дебіторської заборгованості основну частину становить дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом, яка майже повністю складається із сум податку на додану вартість, сплаченого при ввезенні транспортних засобів в Україну в якості внеску в статутний фонд, тобто вона може бути відшкодована підприємством при майбутньому продажі цих автомашин, оскільки компанії не прийдеться

сплачувати ПДВ з даної операції. Виходячи з аналізу дебіторської заборгованості з наданих послуг можна зробити висновок, що ТОВ «Євросистеми» має певні проблеми з дебіторами і ці проблеми не зменшилися в звітному році у порівнянні з попереднім періодом.

Стосовно збитку треба врахувати, що підприємство працює лише третій рік і значну суму капіталовкладень, здійснених на початку його діяльності, і те, що дана стаття постійно скорочується (за останній рік на більш, ніж 50%).

Враховуючи вищесказане, в цілому можна відзначити, що діяльність підприємства проходить в допустимих економічних рамках.

Складовою частиною діагностики організації є оперативний аналіз фінансового стану підприємства. Для оцінки фінансового стану організації проведемо розрахунок таких груп показників, як ліквідність, платоспроможність і фінансова стійкість.

Абсолютно ліквідні активи (грошові кошти та їх еквіваленти) і на початку і в кінці 2017 року були набагато більшими, ніж найбільш термінові зобов'язання (поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом, з оплати праці та зі страхування), відношення між ними становило більше одиниці.

Активи, що швидко реалізуються (дебіторська заборгованість за надані послуги та за розрахунками за виданими авансами і з внутрішніх розрахунків, витрати майбутніх періодів) і на початку і в кінці 2017 року також були набагато більшими, ніж короткострокові пасиви (кредиторська заборгованість за отримані товари, роботи, послуги), відношення між ними складало більше одиниці.

Активи, що реалізуються повільно (запаси) і на початку і в кінці 2017 року були більшими від довгострокових пасивів у зв'язку з відсутністю останніх.

Неліквідні та активи, що важко реалізуються (основні засоби та дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом, якщо мова йде про згаданий ПДВ, який буде відшкодовано лише у випадку продажу автомашин) на початку 2017 року майже удвічі, а в кінці року більш ніж удвічі були меншими, ніж постійні пасиви (власний капітал), а відношення між ними становило менше одиниці.

Останній факт перешкоджає нам назвати баланс ТОВ «Євросистеми» абсолютно ліквідним, однак дає нам змогу назвати його високоліквідним.

За 2017 рік загальна ліквідність ТОВ «Євросистеми» знизилась, однак залишається на досить високому рівні, тобто наявна у підприємства кількість оборотних коштів є в значній мірі достатньою для погашення всіх короткострокових зобов'язань.

Тепер оцінимо платоспроможність організації. Платоспроможність показує здатність організації власними грошовими коштами і їх еквівалентами своєчасно погашати заборгованості. Умовами достатньої платоспроможності є, по-перше, наявність необхідних готівкових коштів на розрахунковому рахунку і, по-друге, відсутність простроченої кредиторської заборгованості. Для цього застосуємо ряд показників.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності) характеризує частку поточних зобов'язань (ПЗ), яка може бути погашена найбільш ліквідними оборотними активами - грошовими коштами (ГК) [7, 118]:

$$K_{\text{АЛ}} = \frac{\text{ГК}}{\text{ПЗ}} = \frac{1\,064\,761}{49\,656} = 21,44 \quad \frac{1\,438\,262}{115\,018} = 12,50 \quad (1.1)$$

Не дивлячись на зниження даного показника за розглядуваний період наявні грошові кошти вільно дозволяють ТОВ «Євросистеми» погасити свої поточні зобов'язання. Коефіцієнт швидкої ліквідності розраховується як відношення між сумою грошових коштів та дебіторської заборгованості (ДЗ) за надані послуги до суми поточних зобов'язань [7, 118].

$$K_{\text{ШЛ}} = \frac{\text{ГК}+\text{ДЗ}}{\text{ПЗ}} = \frac{1\,064\,761+406\,770}{49\,656} = 29,63 \quad \frac{1\,438\,262+616\,499}{115\,018} = 17,86 \quad (1.2)$$

У цьому коефіцієнті враховується, що поточні зобов'язання можуть покриватися не тільки наявними грошовими коштами, але і за рахунок

очікуваних надходжень. Величина даного показника ще більше доводить вищезгадане твердження.

Коефіцієнт поточної ліквідності (загальний коефіцієнт покриття) дає загальну картину ліквідності організації, показуючи, в якій степені оборотні активи (ОА) перевищують поточні зобов'язання [7, 118]:

$$K_{\text{ПЛ}} = \frac{\text{ОА}}{\text{ПЗ}} = \frac{2\,290\,762}{49\,656} = 46,13 \quad \frac{2\,946\,548}{115\,018} = 25,62 \quad (1.3)$$

Як бачимо рівень даного коефіцієнта, не дивлячись на деяке зниження, знаходиться на дуже високому рівні і свідчить про високу платоспроможність.

Слід відмітити, що всі коефіцієнти мають тенденцію до падіння (за останній рік відбулося їх зниження майже у два рази), тобто свідчать про зниження платоспроможності ТОВ «Євросистеми», але враховуючи їх високий рівень, великої загрози в цьому немає.

При діагностиці фінансового стану АТП важливе місце займає оцінка фінансової стійкості. Для оцінки фінансової стійкості ТОВ «Євросистеми» порівняємо суму загальних витрат та запасів підприємства та оборотних активів. Для цього розглянемо формування прибутку підприємства, яке можна відслідкувати з звіту про фінансові результати, що наведений у додатку В.

У 2016 році загальні витрати та запасів підприємства на більш, ніж 295 тис. грн., а в 2017 році на більш, ніж 875 тис. грн.. перевищували суму оборотних активів, що дає підстави стверджувати про нестійке фінансове положення ТОВ «Євросистеми», яке можна вважати допустимим, якщо врахувати, що сума оборотних коштів більш, ніж у 60 разів перевищувала розмір витрат майбутніх періодів. У 2017 році у порівнянні з 2016 роком доходи підприємства зростали більшими темпами, ніж витрати. Виручка від наданих послуг зросла на більш, ніж 50%, собівартість послуг та загальна собівартість (загальні операційні витрати) – на більш, ніж 40%, валовий прибуток збільшився більш, ніж у 2 рази, а чистий – у більш, ніж 20 разів.

Навіть із урахуванням інфляції дана динаміка свідчить про позитивні тенденції в операційній діяльності ТОВ «Євросистеми».

Прибуток показує абсолютний ефект діяльності підприємства без урахування використаних при цьому ресурсів, тому його слід доповнювати показником рентабельності. Ступень прибутковості підприємства і характеризує рентабельність. Фірма рентабельна, якщо суми витрат достатньо не тільки для сплати витрат на виробництво, але і для утворення прибутку. Таким чином, рентабельність характеризує ефективність роботи підприємства, дає уявлення про спроможність підприємства збільшувати свій капітал.

Таблиця 2.16

Аналіз рентабельності ТОВ «Євросистеми»

	Показник	2016	2017
1.	Рентабельність продаж по валовому прибутку (8/1)	0,10	0,15
2.	Рентабельність продаж по операційному прибутку (9/1)	0,004	0,06
3.	Рентабельність продаж по чистому прибутку (10/1)	0,003	0,04
4.	Рентабельність виробництва по валовому прибутку (8/5)	0,10	0,15
5.	Рентабельність виробництва по операційному прибутку	0,004	0,06
6.	Рентабельність виробництва по чистому прибутку (10/5)	0,003	0,06
7.	Рентабельність капіталу (10/6)	0,002	0,04
8.	Загальний рівень рентабельності (9/7)	0,003	0,06

Рентабельність продаж по валовому прибутку з майже 10% у 2016 році збільшилась на 50% до майже 15% у 2017 році. Тобто доля прибутку в 1 грн. наданих послуг склала 10 коп. в 2016 та 15 коп. в 2017 році. Відповідно доля затрат в 1 грн. наданих послуг склала 90 коп. в 2016 та 85 коп. в 2017 році, про що свідчить і відповідний показник рентабельності виробництва, що характеризує вигідність надання послуг, які реалізуються підприємством.

Рентабельність продаж по операційному та чистому прибутку збільшилась відповідно з 0,4 % та 0,3% у 2016 році до 6% та 4% у 2017 році. Тобто, в 2016 році підприємство практично не отримувало операційного і чистого прибутку, а в 2017 році отримувало 6 коп. операційного та 4 коп. чистого прибутку з 1 грн. наданих послуг. Що підтверджують і відповідні показники рентабельності виробництва.

Рівень рентабельності продаж та виробництва свідчить, з однієї сторони, про низьку ефективність комерційної і збутової діяльності ТОВ «Євросистеми», а, з іншої відносно невисоким ступенем вигідності надання послуг.

Рентабельність капіталу показує, що на 1 грн. сукупного капіталу ТОВ «Євросистеми» в 2016 році практично не приходилось, а в 2017 році приходилось 4 коп. прибутку.

Загальний рівень рентабельності (рентабельність діяльності підприємства), що характеризує прибутковість підприємства відносно до власних ресурсів, які є в розпорядженні підприємства, та ефективність їх використання склав у 2016 році 0,3%, а в 2017 році 6%. Якщо врахувати, що рентабельність автотранспортних послуг в середньому по Європі становить 3% [13, 62]. а по Україні 6% [67, 25], то можна відмітити, що рівень рентабельності підприємства відповідає середньому показнику по Україні і перевищує аналогічний європейський показник.

Слід відмітити, що попри низький рівень показників рентабельності, усі вони продемонстрували значний ріст.

Для оцінки ефективності діяльності підприємства можна застосувати також наступні показники.

Фінансовий ліверідж (важіль), що розраховується як відношення зобов'язань до власного капіталу підприємства, становив 0,014 пункти у 2016 та 0,031 пункти в 2017 році, що свідчить про достатність власного капіталу та фінансову незалежність підприємства.

Мультиплікатор капіталу, що характеризує ступінь ризику банкрутства підприємства та розраховується як відношення активів до власного капіталу, склав 1,01 пункти в 2016 та 1,03 пункти в 2017 році, тобто є дуже низьким.

Висновки до розділу 2

Результати діяльності автотранспортного підприємства визначаються факторами внутрішнього і зовнішнього середовища цього підприємства. Внутрішні чинники формуються і визначаються самою організацією в процесі всього життєвого циклу і здійснюють істотний, а можливо, і основний вплив на

фінансово-виробничі результати її діяльності. Внутрішні чинники є найбільш керованими елементами бізнес-середовища автотранспортної організації. Вони ініціюються керівництвом (адміністрацією), трудовим колективом або власниками. Діяльність з перевезення вантажів автомобільним транспортом перебуває у значній залежності від цілого ряду факторів зовнішнього оточення, що, в свою чергу, багато в чому визначає «поведінку» факторів внутрішнього середовища. Таким чином, зовнішні фактори відіграють по відношенню до внутрішніх факторів регулюючу роль.

У таких умовах на кожному автотранспортному підприємстві повинна вестись постійна робота по моніторингу зовнішніх факторів з метою збереження і укріплення конкурентоспроможності їх послуг, що є необхідною умовою успішного функціонування підприємства в ринкових умовах.

ТОВ «Євросистеми» працює в середовищі гострої конкуренції з європейськими і українськими перевізниками і для подальшої успішної роботи в ньому підприємству необхідно більш активно використовувати свої сильні сторони і намагаться мінімізувати слабкі, максимально використати можливості, що відкриваються перед компанією в майбутньому, та уникнути можливих загроз.

Не дивлячись на високі питомі затрати палива в собівартості транспортних послуг, відносно меншу продуктивність у порівнянні з європейськими перевізниками, недостатню комерційну роботу, відсутність розширення діяльності та розвитку підприємства, неефективне використання обігових коштів, допустиму нестійкість фінансового стану ТОВ «Євросистеми» і навіть з урахуванням економічної кризи, що є сьогодні в Україні та Європі, ряд таких факторів, як порівняно низькі операційні витрати, висока оперативність, мобільність колективу, значні фінансові можливості, та такі зміни і тенденції, як активізація та інтенсифікація виробничо-господарської діяльності, невелика сума кредиторської заборгованості через, в першу чергу, відсутність кредитів та інших позикових засобів, ріст оборотних активів, висока ліквідність та платоспроможність, ріст рентабельності, фінансова незалежність, незважаючи на те, що рівень частини з даних показників дещо знизився в 2017

році, мають яскраво виражений характер і свідчать про ефективну діяльність підприємства в цілому.

РОЗДІЛ III.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ПЕРЕВЕЗЕННЯМИ ТОВ «ЄВРОСИСТЕМИ»

3.1. Впровадження логістичного підходу до управління міжнародною транспортно-експедиційною діяльністю підприємства

Транспортна експедиція виникла як елемент забезпечення торгівлі. Суть торговельних операцій полягає у тому, що товар, виготовлений в одному місці, має бути спожитий територіально в іншому. Виробники і споживачі товарів знаються на виробництві та торгівлі, але яким чином цей товар має бути доставлений до місця призначення у визначені торговельними угодами терміни та відповідному стані - цим вже мають опікуватись інші фахівці - транспортні експедитори.

Конкуренція, що росте, на світових і регіональних ринках примушує компанії направляти основні ресурси на підвищення ключових компетенцій, а другорядні функції віддавати стороннім виконавцям на аутсорсинг. Однією з таких функцій для виробників і торговців є логістика (складська, транспортна, комплексна), яку вони прагнуть віддати за контрактом професійним транспортно-логістичним компаніям. У розвинених країнах справа йде саме так. За деякими оцінками, в економіці США 55% логістичних операцій віддано на аутсорсинг, в ЄС 60-70% [69, 27]. По-іншому цей процес ще називають контрактна логістика (Contract Logistics) або логістика, яку забезпечує третя сторона (Third Party Logistics (3PL)) [101, 168].

Вибір комплексу транспортно-експедиційних послуг має відбуватись на основі таких факторів:

1) ступінь інтеграції експедиторських послуг в бізнес-процеси клієнта, який залежить від обсягу і рівня наступних очікувань і потреб клієнта:

- через планування і реалізацію комплексних логістичних послуг клієнт прагне вирішити певну проблему. Тому комплекс надаваних послуг може обмежуватись такими стандартними експедиційними послугами, як здійснення перевезень, перевалка і складування вантажів, так і включати в себе логістичні

послуги з високою доданою цінністю (Value-added Logistics Services). Такі послуги є комплексним логістичним обслуговуванням, що включає, крім зберігання вантажу на спеціально обладнаних складських площах, додаткові операції по переупаковці, формуванню товарних наборів, зміні кодувань. Окрім цього до таких логістичних послуг відносять комплексні логістичні послуги (Contract Logistics), суть яких полягає у тому, що виробничі чи торгові підприємства все більше потребують і вимагають надання не просто транспортних послуг, а повне, індивідуальне та гнучке обслуговування в сфері логістики, або надання послуг по управлінню ланками поставок (Supply Chain Management), що представляє собою процес планування, виконання і контролю з метою зниження витрат, пов'язаних з потоками сировини, матеріалів, незавершеного виробництва, готової продукції, сервісу і зв'язаної інформації від точки виникнення замовлення на товар до точки його кінцевого споживання (включаючи імпорт, експорт, внутрішні і зовнішні переміщення), які в різній мірі передбачають інтеграцію в бізнес-процеси клієнта. Залежно від обсягу послуг та ступеня інтеграції в бізнес-процеси клієнта транспортно-експедиторські компанії можна поділити на 5 груп [96, 602]:

а) логістичний оператор першого рівня (First Party Logistics Provider – 1PL Provider). Як правило, це транспортно-експедиторські підприємства, які надають транспортні послуги власними автомобілями.

б) логістичний оператор другого рівня (Second Party Logistics Provider – 2PL Provider). Це транспортно-експедиторські підприємства, які надають транспортні послуги власними і залученими автомобілями, мають власні чи орендовані склади та пропонують стандартні експедиторські послуги. У цьому секторі знаходиться весь український ринок логістичних послуг. І якщо транспортна логістика, що зосередилася на перевезеннях як таких в основному задовольняє потреби промисловості і торгових компаній, то на складські послуги попит значно перевищує пропозицію. Наймасовіша пропозиція - перепрофільовані з виробничих споруд або інші малопристосовані складські споруди низького технологічного рівня. На професійні склади, які відрізняються висококласним устаткуванням і професійним менеджментом,

припадає не більше 150 тис. кв. м ринку. Тому рівень заповнюваності складів високого рівня - 95% [70, 28].

в) комплексний або логістичний оператор третього рівня (Third Party Logistics Provider – 3PL Provider – Contract Logistics Provider). Це транспортно-експедиторські підприємства, які надають транспортні послуги власними і залученими автомобілями, мають власні чи орендовані склади та пропонують весь комплекс експедиторських послуг. Наприклад, в перелік послуг 3PL-оператора поряд із такими стандартними експедиторськими послугами, як складування, перевалка вантажів, входять такі додаткові послуги із значною доданою цінністю, як, наприклад, митно-брокерські послуги, обробка вантажів, а також використання субпідрядників - логістичних операторів другого рівня; комплексне вирішення логістичних завдань клієнта. Комплексним є проект, при якому логістичний оператор повністю бере на себе турботу про логістику клієнта і самостійно вибудовує для нього ланки поставок. При цьому оператор використовує як власні активи, так і можливості субпідрядників в особі перевізників, експедиторів, складських операторів. Технологія 3PL означає надання комплексу логістичних послуг від доставки і адресного зберігання до управління замовленнями і відслідковування руху товарів. У функції 3PL-оператора входить організація і управління перевезеннями, облік і управління запасами, підготовка імпоротно-експортної і фрахтової документації, складське зберігання, обробка вантажу, проміжне зберігання (cross docking) вантажу, а також проектування і розробка інформаційних систем, доставка кінцевому споживачу.

г) провідний або логістичний оператор четвертого рівня (Fourth Party Logistics Provider – 4PL Provider – Lead Logistics Provider). Логістичні компанії, що спеціалізуються на консультуванні, плануванні, управлінні та контролі цілими ланками поставок та всіма логістичними процесами торгівельних і виробничих підприємств з урахуванням довгострокових стратегічних цілей і розширення завдань бізнесу. Як правило, вони не мають власних транспортних засобів і складських приміщень і використовують експедиторські послуги перших двох груп операторів, виступаючи «четвертою стороною» поряд з

відправником, отримувачем і виконавцем – логістичним оператором. Даний оператор, виконуючи функції 3PL-провайдера логістичних послуг, також приймає на себе виконання функцій планування логістичних операцій, найм і координацію роботи субпідрядників інших рівнів, всі пов'язані фінансові трансакції, ведення документації і т.д. Цей рівень розвитку логістичного бізнесу є метою для всіх крупних логістичних компаній світу.

д) системний або логістичний оператор п'ятого рівня (Fifth Party Logistics Provider – 5PL Provider) – це компанія, що здійснює планування, підготовку, управління і контроль за всіма компонентами, що становлять єдину ланку постачання товарів, за допомогою електронних засобів інформації (інтернет-логістика). 5PL Provider працює так:

- клієнт працює як в середині країни, так і закордоном і очікує однакового підходу на всіх ринках;
- клієнт очікує зниження витрат і підвищення продуктивності завдяки використанню спеціалізованого «ноу-хау» в області логістики;
- клієнт очікує кращу прозорість витрат на логістичні процеси, що виводитимуться зі складу підприємства, та більшу пристосовуваність логістичної системи до змін у попиті.

2) технологія, тобто, яким чином будуть задоволені очікування і потреби клієнта в сфері логістики. В цьому плані важливим є питання наявності і залучення необхідних матеріальних (автопарк, складська інфраструктура), фінансових та людських ресурсів для створення відповідних логістичних систем. Тут слід врахувати, що системна логістична послуга може вимагати значних інвестицій з метою її пристосування до певного клієнта і бути настільки індивідуалізованою під нього в плані технології, що у випадку втрати чи зміни даного клієнта цінність і вартість таких інвестицій може бути підданою великій загрозі.

3) Організаційна та інформаційна структура. Робота в сегменті комплексної логістики припускає, що оператор повинен володіти декількома важливими компетенціями. Перш за все, управління комплексними проектами вимагає вміння одночасно оперувати як власними активами, так і активами

підрядчиків, тобто об'єднувати в одну систему велику кількість різнорідних транспортних і складських об'єктів. Крім того, оператор повинен віртуозно управляти складом, який є центральною ланкою будь-якого комплексного проекту. Нарешті, необхідно добре знати бізнес замовника, щоб запропонувати йому ефективне рішення логістичних проблем. Дані бізнес-процеси неможливі без належної інформаційно підтримки, що передбачає розробку і впровадження відповідних і адаптованих під певного клієнта комп'ютерних програм.

4) Орієнтація. Деякі транспортно-експедиторські компанії, переслідуючи агресивну цінову політику і будь-якою ціною приймаючи чим більше замовлень, однаково підходять до їх виконання. Інші ж фірми намагаються зорієнтувати свої рішення і послуги на певні групи клієнтів за такими критеріями, як географія перевезень, розміри відправок вантажів автомобільним транспортом - автомобільні відправки та збірні відправки, види відправок - вантажі, що перевозяться в автомобілях загального призначення; рефрижераторні; небезпечні, великовагові та з перевищенням габаритів тощо, види вантажопотоків - експортний чи імпортний; регулярні чи епізодичні замовлення тощо, види перевезень - автомобільні чи змішані за участю автомобільного транспорту, схема доставки - пряма чи складська, за вибором перевізників - національні чи іноземні; підприємства автомобільного транспорту чи приватні підприємці, вид товару чи галузь виробництва (концентрація на наданні додаткових експедиторських послуг, спеціалізація на наданні транспортно-експедиторських послуг по певних групах спеціальних чи універсальних товарів, логістичний оператор окремих підприємств).

В Україні контрактна логістика поки не одержала серйозного розвитку. Якщо попит на аутсорсинг існує, то він швидше стосується окремих логістичних операцій (зберігання, транспортування, дистрибуція і т.п.). Глибокий аутсорсинг передбачає достатньо близьке партнерство, проте підприємці не схильні довіряти один одному через відсутність достовірної інформації про вірогідних партнерів, а також укоріненої в нашій економіці з радянських часів натуральної моделі господарювання (вироби, достав і продаж все сам). Виробники і торговці не готові відмовитися від власної

логістики і передати її на контракт стороннім виконавцям тому, що на ринку практично немає надійних постачальників комплексних логістичних послуг. Основний попит на комплексну логістичну послугу формує вітчизняний ринок товарів повсякденного попиту (FMCG). Немає сумніву в тому, що рано чи пізно до України прийдуть іноземні оператори, що надають логістичні послуги не нижче за третій рівень. Це трапиться тоді, коли частка мережевої торгівлі в цілому по Україні складатиме не сьогоднішні 10-15% (у великих містах вона вже значно вище - 30-40%), а перевищить 50% [73, 30].

Для того, щоб здійснити перехід від моделі 2PL до моделі 3PL, операторам необхідно зробити багато що: серйозно збільшити свій інвестиційний потенціал (оренда і переоснащення складів, автотранспорт для дистрибуції, розвиток мережі в регіонах клієнта); радикально змінити систему продажів і управління; напрацювати раніше відсутні компетенції. Вирішити ці завдання в відведений проміжок часу складно, але якщо цього не зробити, то повноцінними гравцями ринку комплексної логістики наші провайдери вже не стануть ніколи. Конкуренти в особі іноземних фірм, які значно краще володіють цією наукою і великими фінансовими ресурсами, просто не дозволять їм цього. Використовуючи наявні активи і маючи в своєму розпорядженні достатні інвестиційні ресурси, компанії зможуть розвиватися також ефективно, як у разі успішного освоєння 3PL-моделі. Так чи інакше, вони можуть заробити частину прибутку на ринку комплексної логістики. Адже ті ж самі іноземні провайдери при реалізації комплексних проектів в Україні шукатимуть підрядчиків серед наших перевізників і експедиторів.

З погляду на такі фактори, як компетентність - можливість розробити повну схему доставки товару за призначенням з дотриманням вимог клієнта щодо термінів доставки та збереження вантажу; розгалуженість - наявність в Європі розвиненої мережі дочірніх підприємств материнської компанії; матеріально-технічна база материнської компанії в Європі (термінал з під'їзними залізничними шляхами, склади, ремонтні майстерні із значними запасами запчастин, значна кількість спеціалізованих напівпричепів); значні фінансові можливості материнської компанії; доступ через материнську

компанію до передових інформаційних технологій та великої бази клієнтів у Європі, ТОВ «Євросистеми», як транспортно-експедиторській структурі - дочірній компанії великого європейського логістичного оператора, яка забезпечує комерційне завантаження власних автомобілів та автомобілів інших перевізників, необхідно зміцнювати свої позиції як логістичного оператора першого рівня з поступовим просуванням до другого рівня шляхом підвищення якості та розширення спектру надаваних послуг. В цьому плані оптимальним для підприємства є такий комплекс транспортно-експедиційних послуг:

1) здійснення перевезень, що включає в себе планування, організацію, контроль та аналіз перевезень. Процедура перевезення комплектного вантажу у міжнародному сполученні. Залежно від умов поставки і відповідно до того, яка сторона несе транспортні витрати, відправник чи одержувач вантажу звертається до автотранспортного чи транспортно-експедиційного підприємства з пропозицією про організацію перевезення вантажу. При цьому між сторонами відбувається узгодження таких елементів: пункт відправлення вантажу; місце митного оформлення вантажу; пункт призначення вантажу; місце митної очистки вантажу; назва вантажу (небезпечні, швидкопсувні, великовагові й негабаритні вантажі потребують додаткових уточнень); вага вантажу; об'єм вантажу; особливості вантажу (габарити, температурний режим, потреба у рухомому складі з пневмоходом, вид пакування, спосіб ведення вантажних робіт тощо); орієнтована вартість вантажу (для міжнародних перевезень — з метою вибору заходу гарантування митним органам доставки вантажу до митниці призначення); термін подачі рухомого складу під завантаження; можливі особливі вимоги клієнта до строків доставки вантажу за призначенням; періодичність, відправлення; необхідність надання додаткових послуг; вимоги до документів перевізника (для міжнародних перевезень — тобто обов'язковість потреби у Книжці МДП, надання бланку СМР тощо); ціна перевезення; витрати на митне оформлення вантажу; терміни оплати, нормативний термін простою та штрафні санкції за понаднормативний простій транспортного засобу під завантаженням, розвантаженням та митним оформленням; нормативний термін простою транспортного засобу під митним

оформленням (для міжнародних перевезень або перевезень під митним контролем); штрафні санкції за відмову від перевезення, за прострочення термінів оплати наданих послуг; штрафні санкції за запізнення транспортного засобу під завантаження, порушення особливих вимог стосовно строків доставки вантажу за призначенням. Після узгодження сторонами всіх питань стосовно умов надання транспортно-експедиторських послуг оформляється договір та замовлення на перевезення, де виконавець вказує державні номери транспортних засобів та контактний телефон і прізвище водія. Важливим елементом переговорів при укладанні договірних відносин є обмін між контрагентами пакетом копій установчих документів (свідоцтво про реєстрацію суб'єкта господарської діяльності, свідоцтво платника податку тощо).

Після цього виконавець забезпечує подачу власного або залученого у постійних перевізників чи через спеціалізовані сторінки в Інтернет шляхом попереднього розміщення стислої інформації про завантаження чи її розсилання на електронну пошту перевізників транспортного засобу у пункт завантаження. В останньому випадку між виконавцем і третьою стороною (субпідрядником) повторюється вищенаведена процедура з укладанням договору і замовлення на перевезення, а посередник отримує винагороду за надані послуги шляхом утримання даної суми з коштів, що надходять від замовника, перераховуючи решту коштів субпідряднику.

2) організація інтремодальних перевезень, які дозволяють операторам перевезення інтегровано використовувати всі переваги кожного виду транспорту і запропонувати споживачам продукцію високої якості і прийнятні ціни. Інтермодальні перевезення – це змішані перевезення «від дверей до дверей», підготовлені і виконані під єдиним керівництвом одного центра – логістичного оператора. Їх організатор на всіх етапах розробки і здійснення перевізного процесу цілеспрямовано погоджує дії всіх сторін, що беруть участь у ньому: вантажовласників, перевізників і перевізних комплексів - в інтересах прискорення перевезення товарів і зниження сукупних витрат на їх перевезення. Основними ознаками інтремодальних перевезень є участь у перевезенні щонайменше двох видів транспорту; наявність договору між

логістичним оператором і вантажовласником про перевезення вантажу «від дверей до дверей», у якому передбачається відповідальність логістичного оператора за збереження вантажу і терміни його перевезення, а також розмір тарифної плати за весь комплекс послуг, наданих логістичним оператором вантажовласнику. Перевагами інтермодальних перевезень є раціональне використання наявних транспортних потужностей, ощадливе використання енергії, підвищення надійності перевезень і ін;

3) послуги з консолідації вантажів - організація збору невеликих партій вантажів від декількох відправників у пункті відправлення та перевезення їх по одному транспортному документу. Тут можливі два варіанти: організація доставки невеликих партій вантажів від різних відправників декількома транспортними засобами на один термінал і вивіз консолідованого вантажу наступним транспортним засобом. В цьому випадку після надходження вантажу від замовника на консолідаційний склад компанії проходить його обробка для подальшої відправки, ведеться підготовка пакету необхідних документів, і врешті-решт, об'єкт починає свій рух до пункту призначення) або організація завантаження/розвантаження і митного оформлення невеликих партій вантажів у різних місцях у одного чи кількох відправників і/або одержувачів товару з перевезенням їх лише одним транспортним засобом. Такий спосіб доставки зручний і вигідний в тих випадках, коли перевозиться вантаж невеликого об'єму. Часто трапляється, що необхідно доставити невеликі партії вантажів від декількох кілограм до декількох тонн. Використання окремого транспортного засобу для перевезення таких вантажів найчастіше не доцільно, у таких випадках в один транспортний засіб завантажуються два й більше вантажі. У деяких випадках збірні вантажі доставляються через транзитні склади, між якими налагоджене постійне транспортне з'єднання. Збірні перевезення дозволяють істотно заощаджувати при доставці невеликих вантажів, оптимізувати рух вантажного транспорту, уникаючи порожнього пробігу та неефективного використання рухомого складу;

4) «тракінг» (trucking), тобто залучення транспортно-експедиційними фірмами для виконання перевезення сторонніх перевізників з їх тягачами та

надання в їх розпорядження власних, як правило, спеціалізованих напівпричепів (наприклад, для перевезення сипучих, негабаритних, великовагових вантажів, текстилю чи автомобілів),

5) інформаційні послуги, які можуть включати наступні роботи: проведення розрахунків і інформування клієнтів про ставки провізних платежів та інших послуг; надання клієнтам інформації щодо наявності вільного транспорту, його характеристик і забезпечення документами перевізника; надання перевізникам інформації щодо наявності замовлень на перевезення вантажів, роз'яснення умов перевезень; інформування (надання консультацій) клієнта і перевізника про необхідність надання і оформлення провізних і товарно-супроводжувальних документів; інформування (надання консультацій) клієнта і перевізника про відповідальність щодо виконання обов'язків стосовно сплати послуг, нормативів на доставку вантажів і простоїв під вантажними і митними операціями, за втрату чи псування вантажу тощо; стеження й інформування клієнта про місцезнаходження вантажу; інформування клієнта про час прибуття транспортного засобу з вантажем за призначенням; надання клієнтам, менеджерам або водіям транспортних засобів, що завантажуються, інформації щодо оптимальних маршрутів прямування, розрахунків відстані та часу проїзду до місця призначення; інформування клієнтів, менеджерів або водіїв про особливості перевезення небезпечних, великовагових, негабаритних, швидкопсувних вантажів з наданням відповідних рекомендацій; інформування менеджерів перевізника або водіїв про ситуацію на прикордонних переходах, обмеження або заборону руху по країнах та регіонах, ціни на паливо тощо.

б) послуги з обслуговування вантажів, що включають наступні послуги: робота митно-ліцензійного або складу загального типу: прийом, зберігання і видача товарів (вантажів); консигнація обмежених партій вантажів; оформлення чи обробка товаросупроводжувальної та товарно-транспортної документації, у тому числі по збірним партіям вантажів; організація санітарного, екологічного, радіологічного, карантинного та інших видів контролю з наданням відповідних сертифікатів на товар (вантаж); надання повного переліку послуг з митного оформлення та митної очистки товарів

(оформлення митних документів, декларування вантажів, пред'явлення вантажів для огляду, сплата митних платежів, надання гарантій) або консультативних послуг митного брокера; завезення на склад або вивезення зі складу власним або залученим автотранспортом обмежених партій вантажів, у тому числі вантажів під митним контролем; упаковка та маркування вантажу; пакування вантажів, формування-розформування контейнерів; вантажно-розвантажувальні роботи, перевантаження вантажів; зважування вантажів; закріплення вантажів у рухомому складі автомобільного транспорту; оформлення додаткових провізних документів, включаючи гарантії митним органам при транзитному перевезенні товарів великої вартості, дозволів на перевезення небезпечних, великовагових і негабаритних вантажів; організація транспортування вантажів під супроводженням митної варти; організація транспортування вантажів під супроводженням органів внутрішніх справ; організація незалежної фахової експертизи стосовно пошкодження чи псування вантажів (товарів), що перевозяться автомобільним транспортом; оформлення документів з переадресування вантажів; оформлення комерційних актів на втрату, пошкодження, псування чи надлишки вантажів (товарів) і тари; утилізація або організація переробки некондиційних вантажів (товарів) і тари; виготовлення та ремонт тари та упаковки.

7) консультування з питань логістики, що включає в себе такі функції: проведення комплексного аналізу логістичних процесів, зокрема ІТ-забезпечення, документообігу, організації складського і транспортного господарства, управління ланками поставок і запасів і т.д.; розробка рекомендацій по зниженню витрат і оптимізації логістичних потоків. (визначення ризиків, розрахунок ключових показників ефективності, визначення плану і регламенту проведення перетворень; реалізація розроблених рекомендацій),(підтримка на всіх етапах впровадження, зокрема опис моделі процесів бізнесу, навчання персоналу, методологічна підтримка, оцінка результатів і розробка остаточної версії регламентів і інших документів);

8) послуги з обслуговування колісних транспортних засобів (надання перевізнику або встановлення у вантажних приміщеннях колісних

транспортних засобів додаткового обладнання для перевезення специфічних вантажів, діагностика, технічне обслуговування і поточний ремонт колісних транспортних засобів, монтаж автомобільних шин, лагодження тентів, мийка колісних транспортних засобів, продаж запасних частин та витратних матеріалів для колісних транспортних засобів, надання послуг з технічної допомоги колісним транспортним засобам, що перебувають у рейсі, у тому числі буксирування до місця проведення ремонту, організація надання технічної допомоги колісним транспортним засобам, їх обслуговування чи ремонту за межами України)

Транспортному експедируванню вантажів як окремому виду підприємницької діяльності притаманні особливі стосунки, що складаються у нього з клієнтом, перевізниками та іншими учасниками експедиторської діяльності. Головною складовою успішної діяльності експедитора є те, що він не належить ні до транспортників, ні до вантажовласників. Експедитор, так би мовити, «повірений в ділах» обох сторін, при цьому - незалежний. У взаємовідносинах між перевізником і вантажовласником (клієнтом) закладено певне протиріччя. З одного боку, перевізник прагне отримати передплату, бо у ситуації коли вантаж вже буде доставлено за призначенням, він не матиме важелів впливу щодо отримання від вантажовласника коштів за виконану роботу. З іншого боку - вантажовласник прагне розрахунків тільки після виконання перевезення, бо невпевнений, що перевізник надасть послугу обумовленої якості або чи надасть він її взагалі. У фінансових взаємовідносинах між перевізником і вантажовласником експедитор виступає у ролі «банківського акредитиву» — він отримує від вантажовласника передплату провізних платежів і оплачує роботу перевізника тільки після її виконання.

Суть транспортного експедирування полягає в тому, що експедитор, на відміну від перевізника, виступає у ролі оператора перевезення «від дверей до дверей», забезпечуючи економію транспортних витрат клієнта за рахунок вибору раціонального виду транспорту або змішаного перевезення, вибору перевізника, який має потрібний вид рухомого складу в потрібному місці і в

потрібний час, надання цілого спектра супутніх послуг, і несе відповідальність за весь процес перевезень і перевалки вантажу.

Практична експедиторська діяльність набагато складніша за суто надання послуг з перевезень вантажів тим чи іншим транспортним підприємством. До перевізника, який має власні технічні засоби для транспортування вантажів, обов'язково прийде клієнт із замовленням. Експедиторська послуга в більшій мірі інтелектуальна, яка полягає не у виконанні технічних операцій, а в поєднанні (консолідації) різних учасників транспортно-експедиторської діяльності заради забезпечення виконання вимог клієнта з доставки вантажу, та ще й при цьому заощадивши клієнту кошти та отримавши власний доробок.

3.2. Напрями підвищення конкурентоспроможності перевізників на європейських ринках

У сучасних умовах функціонування автотранспортних підприємств відбувається зниження об'ємів перевезень, унаслідок чого можна спостерігати ситуацію, при якій підприємства знаходяться на межі збитковості. У багатьох підприємств виникла і продовжує розвиватися проблема виживання, що загострюється конкурентною боротьбою за споживача. У таких умовах автотранспортним підприємствам необхідно серйозно замислюватися про конкурентоспроможність своїх послуг. Їм необхідно визначитися, як зробити, щоб клієнти вибрали саме дане підприємство, а не підприємство-конкурент.

Підвищення конкурентоспроможності українського автотранспортного бізнесу на міжнародних ринках слід розглядати на мікро- та макроекономічному рівнях.

До основних напрямів вирішення проблеми вдосконалення міжнародних перевезень вантажів автомобільним транспортом і підвищення конкурентоспроможності українських перевізників на макроекономічному рівні відносяться:

1. Забезпечення поетапного зближення положень національного законодавства з міжнародними нормами і вимогами, з урахуванням створення

максимально сприятливих умов для підвищення конкурентоспроможності українських перевізників на основі проведення політики розумного протекціонізму.

2. Формування нормативно-правових актів по допуску операторів (перевізників) до професії і до ринку міжнародних автотранспортних послуг виходячи із загальновизнаних в світі критеріїв їх професійної компетенції, правової репутації і фінансового стану.

3. Залучення вітчизняних операторів до розвитку виробничо-технічної бази, вдосконалення дорожньої мережі, транспортної і сервісної інфраструктури, усунення диспропорції і вузьких місць в їх розвитку такими заходами:

- розвиток та підтримка належної експлуатації дорожньої інфраструктури шляхом створення і експлуатації безпечних майданчиків для паркування, які були б огорожені по периметру, обладнані контролем доступу транспортних засобів і пішоходів, освітленням, спеціальними знаками та засобами спостереження (відеокамери, патрулі), будівництва автомобільних магістралей, кільцевих доріг навколо міст;
- розбудова термінальних та логістичних центрів;
- сприяння розвитку та розширенню мережі підприємств сервісного обслуговування і ремонту автомобілів;
- покращення прикордонної інфраструктури з метою скорочення часу очікування на прикордонних переходах .

4. Впровадження транспортно-логістичних технологій і інших високоефективних перевізних систем, включаючи термінальні системи, контейнерні перевезення, перевезення в транспортних пакетах і ін.

5. Створення крупних транспортно-експедиторських компаній по доставці вантажів в міжнародному сполученні із застосуванням міжтермінальних технологій і забезпечення попутного завантаження автотранспортних засобів на території іноземних держав; комплексного вдосконалення систем моніторингу перевезень, статистичного обліку і

звітності, аналізу і оптимізації ринку автотранспортних послуг.

6. Впровадження системи електронно-логістичного супроводу автотранспортних засобів і вантажів на основних міжнародних маршрутах і автомобільних пунктах пропуску і організація їх проходження по «зеленому коридору» при значному спрощенні та покращенні системи всіх видів контролю та митних процедур на кордоні. Ефективний контроль має винятково важливе значення, але він повинен проводитися на основі сучасних технологій, таких як принцип «єдиного вікна» або управління з урахуванням ризиків. Кількість контролюючих служб на кордоні треба скоротити й до максимуму спростити процедуру перетину кордону. В цьому плані слід також стимулювати зміну образу мислення всіх учасників даного процесу - і працівників митних служб і осіб, що перетинають кордон.

7. Розвиток взаємодії з іншими видами транспорту при комбінованих, мультимодальних і інтермодальних перевезеннях зовнішньоторговельних вантажів, що дозволить транспортним операторам гнучкіше підходити до задоволення ринкових вимог і попиту споживачів.

8. Сприяння впровадженню і розвитку модульної концепції, яка полягає в збільшенні об'єму вантажів, що перевозяться одним автотранспортним засобом, за допомогою приєднання додаткових причепів чи збільшення місткості одного вантажного відділення шляхом використання напівпричепів більшого об'єму. Модульна концепція володіє цілим рядом переваг, наприклад більшою ефективністю, можливістю перевезення одного і того ж вантажу меншим числом тягачів, раціональнішим використанням все більш і більш обмеженого контингенту професійних водіїв, більшою провізною здатністю, кращою сумісністю із іншими видами вантажного транспорту, меншими викидами вуглекислого газу і меншим зносом доріг, обумовленою наявністю більшої кількості осей і меншим питомим навантаженням на них. У зв'язку з постійним збільшенням товарних потоків та собівартості перевезень потрібна легалізація руху надважких і наддовгих вантажівок (на даний момент рух таких транспортних засобів дозволено лише в одиницях країн Європи), щоб справитись з загрозою утворення корків на дорогах. Загальна кількість

транспортних витрат при використанні автопоїздів скорочується на чверть. Собівартість перевезення у порівнянні з традиційними автопоїздами знижується до 16% на тонно-кілометр. Транспортний об'єм збільшується на 50%, корисне навантаження на 150% [26, 30].

9. Оновлення і модернізація структури парку вантажних автомобілів (з урахуванням вимог ринку і сучасних міжнародних стандартів). У цій сфері необхідно вирішити на законодавчому рівні такого створення механізму економічного сприяння оновленню рухомого складу автомобільного транспорту, що відповідає вимогам Європейського Союзу, шляхом, наприклад, введення нульової ставки ПДВ і мита на ввезення нових екологічно чистих автомобілів стандарту Євро-4 та Євро-5 та запровадження пільгових кредитів та умов лізингу для придбання нових транспортних засобів, оскільки відсутність сучасного рухомого складу і митні бар'єри щодо його придбання знижують конкурентоспроможність автоперевізників на міжнародних ринках і перешкоджають розвитку бізнесу.

10. Створення механізмів податкового і інвестиційно-фінансового регулювання міжнародних перевезень, включаючи встановлення розумних цін на паливо, адекватних із зарубіжними країнами дорожніх зборів і штрафних санкцій за порушення іноземними перевізниками встановлених в Україні норм і правил, а також умов для стимулювання розвитку перевезень вантажів в міжнародному повідомленні вітчизняними автотранспортними засобами (наприклад, скасування ПДВ на українську частину фрахту, звільнення від сплати податків на початковій стадії діяльності)

11. Зміцнення позицій України при вдосконаленні системи багатобічних і двосторонніх міжнародних угод про автомобільні перевезення; підвищення ефективності механізмів національного регулювання сегменту міжнародних перевезень, на яких діє двостороння дозвільна система.

12. Розробка і реалізація заходів, що стимулювали б вітчизняних вантажовідправників до укладення договорів постачання на базисних умовах, що передбачають перевезення експортних вантажів вітчизняними транспортними організаціями.

13. Демоніполізація ринку палива та жорсткий контроль за його якістю.

14. Ускладнення доступу і встановлення більш жорстких вимог до надання експедиторських послуг, суворіше регулювання та контроль ринку експедиторів, створення структури, яка б здійснювала контроль у сфері перевізників та експедиторів та вела реєстр усіх замовників.

15. Проведення переговорів з країнами Європейського союзу з метою введення оперативної, дешевої і простої процедури розгляду заявок на отримання візи для українських водіїв, спрощення процедури подачі документів, скорочення часу обробки заяви і встановлення розумних зборів за оформлення візи.

В цілому вся ділова діяльність підприємства повинна бути направлена на досягнення конкурентних переваг. Воно повинне бути таким, щоб його можна було негайно і якомога довше використовувати. Функція конкурентної переваги полягає в забезпеченні рентабельності вище за середню для підприємств дану галузь або сегмент ринку і в завоюванні міцних позицій на ринку.

Конкурентна перевага - це ті характеристики ринкової діяльності підприємства, які створюють його певну перевагу над конкурентами. Створення конкурентних переваг пов'язане з розробкою комплексу заходів у області товару, розподілу, ціни, стимулювання, що забезпечує перевагу над аналогічними діями конкурентів. Підприємство має постійно здійснювати пошук, актуалізацію і практичне втілення конкурентних переваг, що з необхідністю знаходить віддзеркалення в його стратегії і повсякденній діяльності. Мета стратегії - отримання рівня задоволення потреб споживачів, що перевищує рівень, який можуть забезпечити конкуренти, і створення на цій основі для свого підприємства положення, що дозволяє одержати норму прибутку вище за середньогалузевий рівень. Цілями стратегії конкурентної боротьби є знаходження і заняття підприємством такого становища в галузі, при якому воно найкращим чином захищене від дії сил конкурентної боротьби або може обернути ці сили в свою користь. Чим більшою кількістю стійких

переваг володіє підприємство, тим вища стійкість його ринкової позиції, тобто конкурентоспроможність.

На підприємстві повинна розроблятися стратегія, що дозволяє добитися конкурентної переваги перед конкурентами. Керівник підприємства зобов'язаний нести відповідальність за ухвалення стратегічних рішень. Необхідно самостійно, керуючись законодавчими і нормативними актами, що регламентують правила ведення виробничої діяльності, а також кон'юнктуру, що складається на ринку, ухвалювати основоположні, довготривалі стратегічні рішення. Успіх підприємства залежить від грамотного стратегічного позиціонування на ринку, що допоможе підсилити свої позиції в конкурентній боротьбі. Формування стратегії підприємства вимагає чіткого визначення реальних характеристик, що виражають кількісно і якісно уявлення про джерела ресурсів, ринки збуту, ситуацію в конкуренції, економічних передумовах і обмеженнях. Для цього необхідне проведення оцінки потенційних можливостей підприємства і аналізу його зовнішнього середовища, визначення найбільш ефективних методів використання своїх можливостей, потрібно правильно вибудовувати свою стратегію, аналізувати ринок і прогнозувати кроки конкурентів. Все вищеперелічене вимагає володіння інструментами стратегічного управління. Підприємство буде ефективно функціонувати, якщо точно і правильно визначить своє місце на ринку і виробить напрями свого подальшого розвитку. Мова йде про правильне стратегічне позиціонування підприємства, тобто про визначення його найбільш доцільної ринкової ніші в рамках об'єктивної зовнішньої ситуації. Що стосується формування стратегії позиціонування, то керівник повинен виступити її "архітектором" і брати активну участь у її формуванні. Завдання керівника полягає у тому, щоб залучити своїх підлеглих до втілення даної стратегії в життя. В даному плані для дрібних українських автотранспортних підприємств, до категорії яких відноситься і розглядуване нами ТОВ «Євросистеми», може бути запропонована стратегія, що включає в себе такі напрямки:

Удосконалення системи управління з метою оптимізації розподілу обов'язків між працівниками та підвищення ефективності та продуктивності їх праці. В даному плані раціональним видається введення в штат підприємства менеджера по роботі з клієнтами для активізації комерційної роботи з метою залучення до співробітництва прямих замовників перевезення вантажу зі сталими обсягами перевезень та за високими ставками фрахту, що дасть змогу покращити також діяльність з надання експедиторських послуг та скоротить втрати доходів за рахунок відсутності комісійної винагороди посередницьких структур (транспортно-експедиційних компаній). Крім того, доцільним було б ввести штат підприємства юриста для покращення позовної роботи з дебіторами та більш ефективного контролю за станом розрахунків.

Лідерство у витратах припускає досягнення переваг за допомогою низьких витрат і поліпшення техніко-експлуатаційних показників, економії за рахунок поліпшення організації праці і навчання персоналу. Зниження собівартості перевезень може бути досягнуте за рахунок більш ефективного управління витратами на всіх етапах і у всіх ланках технологічного процесу виробництва, бюджетування витрат та використання жорстких систем контролю над ними шляхом попереднього затвердження структури і складу обґрунтованих і лімітованих витрат, а також за рахунок підвищення продуктивності рухомого складу шляхом оптимізації виробничо-господарської діяльності підприємства. Управління витратами можна розмежувати в наступних площинах:

а) управління витратами палива. Ріст цін на паливо та інші елементи собівартості автотранспортних послуг вимагає від перевізника серйозного підходу до постійного та ефективного управління витратами, що може значно полегшити систематичне відстежування розвитку ринкових цін, залучити приховані внутрішні ресурси компанії та підвищити продуктивність: проведення з постачальниками пального роботи з метою отримання знижок на вартість пального; повернення податку на додану вартість за пальне, товари і послуги, придбані або отримані за кордоном; нормування кількості ввезення пального з однієї країни до іншої з метою недопущення використання пального високої

вартості в країнах, де його вартість менша; нормування витрат пального та заохочення водіїв щодо його економії; прив'язання витрат на паливо як до окремих транспортних засобів, так і до окремих водіїв; встановлення на баках вимірювальних і контрольних пристроїв, навчання та ознайомлення водіїв з економними манерами керування транспортним засобом;

б) управління витратами на персонал. Ефективність управління витратами на персонал можна підвищити наступними шляхами: оптимізація витрат на оплату праці водіїв та адмінперсоналу, - оптимізація чисельності водіїв та інших працівників перевізника, провадження заходів з метою корисного використання їхнього робочого часу; удосконалення відрядно-преміальних форм оплати праці водіїв з метою підвищення продуктивності шляхом впровадження заохочувальної системи доплат водіям за роз'їзний характер роботи за загальний пробіг автомобіля з вантажем протягом певного часу; своєчасне реагування на сезонні зміни в попиті на транспортні послуги, наприклад, шляхом тимчасового збільшення кількості персоналу, введення оплати за понаднормову чи роботу у вихідні дні, залучення додаткового персоналу на тимчасовій основі.

в) управління витратами на страхування шляхом визначення пріоритетних ризиків для страхування, активізації роботи з страховими компаніями щодо покращення умов співпраці.

г) управління витратами на придбання транспортних засобів. При прийнятті рішення про придбання транспортного засобу потрібно керуватись дійсною потребою в тому чи іншому транспортному засобі і його запланованим використанням на підприємстві, надійністю і безпечністю, зручністю в обслуговуванні та вигідністю умов придбання. Потрібно зробити ретельний вибір між купівлею, придбанням в кредит чи лізинг. При цьому слід врахувати те, на яких маршрутах (коротких чи довгих) використовуватиметься даний транспортний засіб і за яким принципом здійснюватиметься оплата його роботи (за пройдений км чи за перевезену тону вантажу). При придбанні автомобіля стоїть питання, щоб по можливості скористатись вигідними умовами придбання, що їх пропонують виробники чи торговці. Так торговці часто

отримують від виробників знижки при придбанні великих партій автомашин. Крім того, важливе місце займає вирішення питання про вибір типу і марки транспортного засобу, оскільки втрата вартості, розміри лізингових платежів та витрати на утримання можуть бути дуже різними.

д) управління наявними коштами. Слід підвищити ефективність використання наявних обігових коштів через залучення їх для закупівлі нових транспортних засобів з метою розвитку діяльності підприємства.

Для ефективного управління витратами необхідним є також здійснення внутрішнього аудиту з метою зменшення ризиків у проведенні операцій, пов'язаних з ефективним використанням ресурсів, вивчення стану бухгалтерського обліку і внутрішнього контролю, їх моніторингу та розроблення рекомендацій щодо удосконалення цих систем, дослідження бухгалтерської й оперативної інформації, перевірки наявності, стану і забезпечення збереження майна, підвищення ефективності управління, фінансово-економічного аналізу діяльності підприємства, що дає змогу підвищити ефективність його роботи.

Для оптимізації виробничо-господарської діяльності пропонуються такі заходи, як розробка раціональних маршрутів переміщення транспортних засобів, на яких досягається мінімальна собівартість перевезень; оптимізація і нормування всіх видів витрат за розробленими маршрутами перевезень; максимальне скорочення неоплачуваних пробігів та простоїв транспортних засобів; своєчасне забезпечення екіпажів і транспортних засобів усіма необхідними документами для виконання рейсів, раціональне використання одноразових і багаторазових дозволів; провадження організаційно-технічних заходів зі стеження за проходженням транспортних засобів за маршрутом, простоїв автомобілів у клієнтів, на митницях, у чергах в пунктах видачі дозволів та на кордонах тощо; налагодження оперативного контролю та позовної роботи з метою відшкодування втрат перевізника, що виникли з вини клієнтів; підвищення оперативності у прийнятті звітів водіїв, формування і надання клієнтам пакетів документів для своєчасної оплати за транспортні послуги; укладання договорів на перевезення із застереженнями про перегляд цін у

випадку росту цін на паливо; провадження персональної відповідальності посадових осіб та водіїв перевізника за перевищення визначених лімітів витрат по перевезеннях; раціональне поєднання виконання робіт з ремонту і технічного обслуговування колісних транспортних засобів власними силами та на спеціалізованих авторизованих станціях автомобільного сервісу; нормування використання автомобільних шин, акумуляторних батарей тощо, запровадження майнової відповідальності водіїв за передчасне списання матеріальних цінностей, використання (де це можливо) відновлених автомобільних шин; виявлення і використання цінових чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства (знижок, форм і умов оплати, взаємозаліків); вивчення поведінки конкурентів на ринку; використання маркетингових методів (реклама, маркетингове дослідження ринку), впровадження системи GPS-моніторингу, що дасть змогу диспетчеру в будь-який момент відслідковувати місце розташування автомобіля з вантажем, контролювати швидкість руху, дотримання графіка і запропонованого маршруту проходження, бачити заправлення та можливі зливи палива, формувати звіти про витрату палива, пробігу. Також перевізники можуть надавати своїм клієнтам інформацію про те, де в цей момент перебуває їхній вантаж, що є додатковою конкурентною перевагою. Переваги від використання таких систем наступні [76, 26]:

- а) економія палива до 30% за рахунок виключення «лівих» рейсів, зливів палива й переведення талонів у готівку,
- б) поліпшення якості обліку за рахунок автоматичного одержання достовірної інформації про пробіг, простої, заправлення та ін.,
- в) підвищення безпеки перевезень вантажу й людей завдяки оперативному контролю місця розташування, швидкості, відхилення від заданих маршрутів, стану різних датчиків,
- г) скорочення витрат на зв'язок. Немає необхідності дзвонити водіям, щоб з'ясувати їх місце розташування,
- д) підвищення продуктивності праці та поліпшення дисципліни водіїв за рахунок ефективного контролю виконання завдань, маршрутів, графіків,

е) підвищення ефективності роботи підприємства завдяки оптимальному плануванню маршрутів руху и завантаження автотранспорту.

Конкурентоспроможність АТП визначається як рівнем конкурентоспроможності конкретних транспортних послуг, так і рівнем диверсифікації виробництва. Диверсифікація виробництва передбачає одночасний розвиток багатьох, не пов'язаних один з одним видів виробництва, розширення асортименту послуг, що надаються. Підвищення конкурентоспроможності автотранспортного підприємства може бути досягнуте як за рахунок розширення надання послуг з експедиції вантажів, так і шляхом надання таких послуг, як здача рухомого складу в оренду, виконання послуг з технічного обслуговування і ремонту рухомого складу, що належить іншим автовласникам, а також нетрадиційних послуг: організації платних стоянок автомобілів; здача в оренду приміщень і земельних площ, складів, виробничих приміщень; реалізації запасних частин і матеріалів і ін.

В результаті диверсифікації підприємство набуває великої стійкості до коливань ринкової кон'юнктури, прискорюється адаптація до умов, що змінюються, і попиту.

Підвищення якості транспортних послуг за рахунок виконання доставки точно у встановлені терміни, при високому збереженні кількості і якості вантажів, що перевозяться. Підвищення якості транспортних послуг має особливе значення в створенні конкурентних переваг тільки в тому випадку, якщо автотранспортне підприємство упроваджуватиме інноваційні заходи, випереджаючи конкурентів. Диференціація виробництва припускає, що підприємство прагне до унікальності, винятковості, ексклюзивності в аспектах, важливих для споживачів і клієнтури (кваліфікація працівників; визнаний імідж, престиж підприємства; сервіс, який забезпечує підприємство). Досягти цього можна шляхом розширення географії маршрутів до більш прибуткових і менш конкурентних маршрутів перевезень та доповнення спектру транспортних послуг за рахунок, наприклад, оперативного інформування клієнтури про місцезнаходження транспортних засобів, що перевозять вантажі, виконання водіями операцій, які згідно з Правилам перевезення вантажів покладаються на

замовників: відкриття і закривання бортів, очищення платформи від залишків вантажу, кріплення вантажу, виконання завантаження-розвантаження силами водіїв і інші роботи.

Вирішальне слово у визначенні рівня конкурентоспроможності автотранспортної послуги належить клієнтам. Тому в умовах ринкової конкуренції всі елементи, що визначають конкурентоспроможність, повинні бути зрозумілими для потенційного клієнта. Позитивна оцінка послуги повинна бути забезпечена усіма можливими прийомами маркетингу – тарифною політикою, рекламою, взаємовідносинами з наявними партнерами та громадськістю, авторитетом організації.

На автомобільному транспорті важливою, а можливо і основною умовою вибору автотранспортного підприємства для виконання вантажних перевезень є відповідний імідж та репутація організації. На репутацію автотранспортного підприємства суттєво впливають такі фактори, як тривалість роботи компанії на ринку, зовнішній вигляд і стан автомобілів, культура обслуговування, поведінка водіїв та диспетчерів, швидкість оформлення замовлень, різноманітність надаваних послуг. Тому важливим фактором є підтримка високої репутації (іміджу) підприємства шляхом відповідального та сумлінного виконання підприємством своїх зобов'язань перед партнерами на протязі довгого періоду часу.

Основні труднощі при стратегічному позиціонуванні підприємств пов'язані з недоліками інформаційно економічного порядку. Спостерігається дефіцит достовірної ринкової інформації, низька економічна культура. Багато керівників не мають знань і досвіду. Велика частина класичних західних методик - дуже відносні і теоретичні. Невизначеність характеру економічного порядку в Україні негативно позначається на всіх найважливіших аспектах економічної діяльності, в першу чергу, - на ухваленні економічними агентами стратегічних рішень. Ситуація, що склалася, не стимулює менеджерів до розробки і реалізації довготривалої стратегії розвитку підприємств. Непостійність умов підприємницької діяльності вільно або мимоволі орієнтує

керівників на вироблення рішень короткострокового характеру, направлених, головним чином, на забезпечення ефективного існування фірми сьогодні.

3.3. Трансформація конкурентної політики при розширенні ринків збуту транспортного підприємства

Цілями підприємства є не лише збільшення частки на ринку, але й розширення ринків збуту. Розширення ринків збуту – це один із основних показників і критеріїв ділової активності підприємства, високого рівня менеджменту, якості продукції і послуг. Розширення ринків – це процес, що включає багато аспектів і є одним з основних умов виживання підприємства та полягає в розширенні власної частки на ринку, завоюванні нових ніш на даному ринку, проникненню на нові для підприємства ринки, їх диверсифікації, завоюванні споживачів послуг конкурентів, залученні нових клієнтів.

Транспортні підприємства, як правило, прагнуть до зростання об'єму реалізації своїх послуг шляхом раціоналізації структури парку вантажних автомобілів і залучення нових клієнтів. Бажано розширення переліку транспортних послуг, що найбільшою мірою відповідають місцевим особливостям і запитам клієнтів, включаючи систему різноманітних пільг і знижок. У свою чергу мотиви ухвалення клієнтом рішення при виборі перевізника пов'язані з аналізом співвідношення "ціна - якість", що комплексно характеризує умови транспортного обслуговування, зокрема вимоги вантажовласників до термінів доставки і збереження вантажів.

Автотранспортне підприємство, організовуючи свою діяльність з надання транспортних послуг, що забезпечують отримання прибутку на основі усестороннього вивчення запитів клієнтів і динаміки платоспроможного попиту на перевезення, проводить, тим самим, маркетингову політику завоювання ринків збуту. При маркетинговому дослідженні конкретного ринку слід аналізувати ті його частини (сегменти), ті групи клієнтів, потреби яких

підприємство має намір задовольняти з урахуванням власних виробничих і фінансових можливостей. Розуміння запитів своїх клієнтів, виражених у вигляді сегментів ринку, дозволяє підприємству чіткіше визначити перелік послуг, що мають найбільший попит, підвищити якість їх виконання.

Підприємству рекомендується визначити загальні характеристики своїх головних клієнтів з метою максимального проникнення на такий ринковий сегмент замість розпилювання своїх зусиль по всьому клієнтурному ринку. За відсутності загальноприйнятих правил сегментації розбиття клієнтури на однорідні групи можна проводити залежно від відстаней перевезень, специфіки вантажів, партійності відправок, особливих вимог до доставки і ін. Найбільший інтерес представляють ті ринкові сегменти, де позиції конкурентів слабкі, а попит достатньо високий. При визначенні існуючих і перспективних потреб, а також рівня задоволення в автомобільних перевезеннях стосовно конкретного регіону варто провести оцінку потенційного попиту (місткість ринку) і кон'юнктури, що склалася, на даному сегменті ринку, зокрема власної частки ринку, яку підприємство може охопити без залучення значних інвестицій, і частки ринку, займаної основними конкурентами.

Кожну групу клієнтів слід оцінити з позиції її прибутковості для транспортного підприємства, платоспроможності і перспектив зростання об'ємів обслуговування. Потім потрібно визначити пріоритетні види перевезень і інших послуг, по яких транспортне підприємство має найбільший комерційний успіх або прогнозується стійкий попит потенційних споживачів.

До найбільш часто використовуваних методів вивчення ринку транспортних послуг відносяться аналіз галузевих довідників, інформаційних баз даних, спеціальних видань, рекламних компаній, що проводяться конкурентами, даних державної статистики, а також телефонні опитування, візити з метою особистого спілкування, анкетування клієнтів, відвідання спеціалізованих виставок, проведення маркетингових досліджень консалтинговими фірмами і ін. Однак ідеальний спосіб отримання інформації - її отримання з перших рук, хоча, звичайно, не кожна компанія згідна

поділитися своїм досвідом, особливо з конкурентом. Тому варто вдаватися до особистих зв'язків, знайомств на виставках, семінарах і т.п.

Результати досліджень використовуються при розробці конкретних заходів щодо поліпшення обслуговування клієнтури і вибору стратегії конкурентної боротьби на ринку залежно від наявних можливостей автотранспортного підприємства.

Як і при продажі будь-якого товару, перевізнику необхідно управляти збутом своїх послуг так, щоб потенційні клієнти змінили свої пристрасті і відмовилися від інших конкуруючих перевізників. Нові послуги слід пропонувати на основі детального аналізу пропозицій конкурентів і потреб клієнтів підприємства. Новизну послуги можна оцінювати таким чином: або послуга є новою для даного підприємства, або для конкретного сегменту транспортного ринку.

Перевізник повинен створити потрібний товар (транспортно-логістичну послугу), призначити за нього відповідну ціну, доставити вантаж в потрібне місце і забезпечити за допомогою реклами своїм послугам популярність. Особливу увагу заслуговують три аспекти товару: винятковість, товарний знак і управління виробництвом. Загальною відмінністю між товарами в речовій формі і послугами є те, що перші можуть бути запатентовані. У індустрії послуг положення інше, оскільки рівні обслуговування і інновації одного перевізника можуть бути скопійовані іншим. Тому важливим аспектом маркетингу товарів служить стратегія використання товарних знаків. Дійсно, в умовах невідчутності послуги такий знак або логотип перевізника набуває для клієнтури першорядного значення.

Необхідність управління виробництвом викликається тим, що попит на транспортні послуги залежить від національних і міжнародних економічних і політичних умов, а також у ряді випадків від сезонних коливань. Отже, перевізник повинен управляти пропозицією послуг, щоб забезпечити: а) відповідність виробничих можливостей попиту; б) використання капіталу компанії так, щоб прибуток на інвестиції був максимальним.

Ціни відіграють дві основні ролі: впливають на рішення клієнтури та використовуються при управлінні виробництвом. Унаслідок невідчутності послуг перевізника ціну можна прийняти як показник якості послуги. Дійсно, коли існують декілька показників, по яких судять про товар (послугу), клієнти використовують ціну як відмітку найменшої вартості або найвищої якості.

У зв'язку із нестабільністю, сезонним характером попиту на автотранспортні перевезення в сполученні між Україною та Європою, значною невідповідністю цін на експортні та імпорتنі перевезення та значною конкуренцією на даному ринку, про що йшла мова у другому розділі, ціноутворення на підприємстві відбувається з орієнтацією на середні цінові тарифи, що формуються під впливом попиту і пропозиції автотранспортних послуг, з можливістю надання знижок за повну передоплату, знижок за великий об'єм замовлень, знижок постійним клієнтам та з врахуванням сезонності перевезень та змін цін на паливо.

При спаді виробництва і стагнації економіки, характерних для перехідного періоду до ринкових умов господарювання, знижуються об'єми споживаної і вироблюваної продукції у постійних клієнтів транспортного підприємства. Виникаюче в результаті цього зменшення об'ємів вантажів, що перевозяться, необхідно компенсувати, привертаючи нових клієнтів. Але знайти їх можна тільки добившись переваг в конкурентній боротьбі.

Правильного або невдалого вибору з цих альтернатив немає, оскільки попит на товар - транспортну послугу існує лише при певній ціні, а при її перевищенні він не буде проданий. Таким чином, ціноутворення - важливий чинник регулювання виробництва і забезпечення успішного продажу послуг перевізника.

В даному плані перспективним для аналізованого підприємства, особливо в теперішніх умовах скорочення експорту та імпорту, тобто при недостатній пропозиції перевезень, та з погляду на вищу оплату, не дивлячись на довшу тривалість та більші організаційні затрати таких рейсів, вбачається надання послуг з перевезення укрупнених або збірних вантажів.

Доставка збірних вантажів, це одне з найбільш зручних і практичних нововведень сучасного ринку вантажоперевезень, адже воно відкриває масу можливостей, як перед замовником, так і перед виконавцем. Збірні вантажі, це об'єднання декількох замовлень в одне. Тобто якщо є декілька вантажів різних компаній, які потрібно доставити поодиноці і в тому ж напрямку, то чому б не об'єднати їх, тим самим значно прискоривши процес доставки, а також скоротивши вартість перевезення в розрахунку на кілограм вантажу. Фактично, цей метод вигідний всім. Його основними плюсами для клієнтів є те, що тепер у них з'являється можливість відправляти вантаж невеликої маси, що раніше було просто неможливо.

Як відомо, при звичайних вантажоперевезеннях є певні норми мінімальної маси вантажу, до того ж перевозити невелику кількість вантажу звичайними способами просто не вигідно. Адже у край нерационально оплачувати вантажоперевезення товару вагою кілька сотень кілограм з однієї країни в іншу, вартість доставки перевищить ціну самого вантажу. При використанні послуг доставки збірних вантажів, замовник може сміливо відправляти об'єкт будь-якої маси, і при цьому вартість вантажоперевезення значно скоротися, за рахунок багатократної економії, яку здійснює компанія виконавець за рахунок об'єднання декількох вантажів. Адже вигода цього методу очевидна, по-перше це значне скорочення витрат палива, яке у наш час цінується дуже високо. По-друге, це значна економія робочої сили, адже один водій, який відвіз декілька замовлень відразу, значно заощадить свій робочий час, в порівнянні з водієм, який возить кожен вантаж окремо. Таким чином, люди, що займаються перевезенням збірних вантажів, здатні провести більшу кількість робочих операцій за менший відрізок часу.

Наступним чинником, що визначає вигідність цього методу, є збільшення сектора діяльності компанії, адже за рахунок можливості перевезення малих вантажів значно збільшується число можливих клієнтів, і як наслідок, з'являються нові перспективи розвитку.

Таким чином, і клієнти і компанії, що займаються вантажоперевезенням, мають дуже багато нових можливостей завдяки появі такого методу перевезення, як збірні вантажі.

Іншою можливістю для підприємства може бути орієнтація на виконання перевезень на довші відстані, що навіть із врахуванням інколи меншої ціни в розрахунку на пройдений кілометр, але з погляду на більшу загальну ставку за перевезення та на зменшення простоїв транспортних засобів, сприятиме збільшенню ефективності роботи, якщо брати до уваги сьогоденну ситуацію на ринку перевезень.

В процесі розширення збуту послуг корисно розподілити потенційних клієнтів, яких може влаштувати пропозиція транспортного підприємства, за типовими ознаками, а потім шукати фірми, яким ці ознаки властиві. Тим самим автотранспортне підприємство виявляє свою цільову групу.

Вести переговори доцільно з тими співробітниками фірми клієнта, які мають справу з придбанням або збутом продукції, оскільки від них багато в чому залежить ухвалення рішення про укладення договору на транспортне обслуговування. Знання, якими властивостями, на їх думку, повинна володіти та або інша послуга, допомагає визначити мотиви вибору перевізника. В даному плані найбільш ефективним є особистий контакт з клієнтом.

Важливо, щоб потенційні клієнти своєчасно були інформовані про компетентність і високу якість послуг підприємства. Періодичне і наполегливе роз'яснення клієнту переваг і вигоди пропонованої форми обслуговування дозволяє виділитися на тлі конкурентів. Крім того, сприятливі відгуки і рекомендації постійних клієнтів, задоволених співпрацею з підприємством, також сприяють залученню нових клієнтів. Мова йде про таку стратегію ведення бізнесу, як управління взаєминами з клієнтами (CRM - Customer Relationships Management), яка ґрунтується на ефективному управлінні взаєминами з клієнтом в умовах активної конкуренції і націлена на максимальне розуміння і використання потенціалу кожного клієнта і партнера на користь підприємства. Для втілення даної стратегії підприємству у своїй роботі необхідно взяти за основу такі принципи, як надійність - спроможність

забезпечити виконання договірних зобов'язань за будь-яких несприятливих обставин (крім форс-мажорних); стабільність - можливість надання клієнту послуг за незмінними протягом певного часу тарифами; оперативність - спроможність швидкого надання клієнту відповідей стосовно варіантів виконання його замовлення та можливість якнайскорішого вирішення можливих проблем в процесі доставки товарів; об'єктивність - здатність до безпристрасного аналізу проблем, які виникають в процесі доставки товарів, включаючи визначення і виправлення власних недоліків у роботі; прогресивність - провадження новітніх технологій доставки товарів і обслуговування клієнтів, котрі спираються на досягнення науково-технічного прогресу; гнучкість - здатність до змін контрагентів або напрямків доставки вантажів в залежності від кон'юнктури ринку експедиторських послуг, спроможність до компромісів з партнерами та клієнтами; доброзичливість - вміння створити систему стосунків з клієнтами і контрагентами на принципах довіри та взаємної поваги.

З питання реклами слід зазначити, що на відміну від товарів рекламування послуг перевізника не є легкою справою. Якнайкращим способом рекламування перевізника може бути вказання його логотипу на простому інформаційному оголошенні і контакти працівників перевізника з клієнтурою. Найбільш самою зрозумілий рекламний носій для автотранспортного підприємства – це його автомобілі. Своїм зовнішнім виглядом перевізник може звернути увагу на себе. Розміщення реклами з контактною інформацією про фірму на кабіні тягача та великого в міру яскравого логотипу фірми на причепі привертає до себе погляди та сприяє виділенню та запам'ятовуванню підприємства на фоні інших перевізників. інформація на автомобілях повинна бути дуже короткою, але водночас і інформативною, тому що чим більше інформації міститься на автомобілі, тим в меншій мірі вона сприймається і запам'ятовується. Важливим є й те, щоб автомобілі були чистими і доглянутими, що справляє позитивне враження на клієнтів. Ефективним для автотранспортного підприємства може бути розміщення реклами в

спеціалізованих друкованих виданнях та на спеціалізованих сторінках в Інтернеті.

Тактика збуту автотранспортних послуг варіюється. Одні перевізники підкреслюють менші витрати, інші - скорочення термінів перевезення. Проте на практиці навряд чи кому дійсно вдається переконати потенційну клієнтуру в тому, що використання перевізника переважно, чим конкурента, або відрізняється в гіршу сторону від використання останнього. Тому перевізнику слід підкреслювати відмінності між своєю продукцією і послугами конкурента. Найкращим чином цього добиваються в результаті наполегливої роботи згаданих груп по обслуговуванню клієнтури з можливими замовниками. Але це вимагає нового підходу до збуту, тобто прагнення перевізника не до одноразової операції, а до створення з клієнтами довгострокових відносин. Для цього дані співробітники повинні виявляти реальні запити клієнта.

У зв'язку з цим працівники по обслуговуванню клієнтури повинні з'ясувати, де існують проблеми і недоліки в перевезеннях. Потім, працюючи з клієнтами, вони складають план поліпшення ситуації. Украй важливо добитися від клієнта розуміння того, що насправді необхідне не просто скорочення транспортних витрат або тривалості перевезення, а забезпечення гарантії своєчасної доставки потрібного товару в потрібне місце при високому рівні обслуговування. Проте сектор транспортних перевезень відрізняється такими особливостями, як відносно невеликими сумами, що доводяться на операцію; багатьма людьми, уповноваженими ухвалювати рішення по окремих операціях, що мають фінансові наслідки; частою потребою в швидких рішеннях, прослідкувати результати яких потім практично неможливо; часом багаторічними відносинами між покупцями і продавцями послуг; частим укладенням договорів по телефону з подальшим їх підтвердженням у письмовій формі; як правило, неможливістю ухвалення пропозиції від конкуруючих фірм через нестачу часу або особливого характеру відправки; міжнародною діяльністю, щоденними проблемами з виконанням різних правил, обмежень і т.д.

У цьому контексті не дивно, що кожен перевізник постійно вирішує такі питання, як чому послугу X купують постійно лише у постачальника У; що потрібно робити, щоб успішно продавати логістичні послуги клієнту Z; що слід зробити, щоб утримати клієнта В; які є можливості швидкого і надійного перевезення в країні А, не дивлячись на урядові обмеження.

Важливою умовою тривалого успіху компанії є встановлення нею відносин довіри (із замовниками, постачальниками, акціонерами, фінансовими організаціями, громадськістю і т.д.). Але для цього вона повинна довести, що дійсно прагне виконувати свої зобов'язання в усіх відношеннях, дотримувати вимоги законів і гідно поводитися, дотримуючи корпоративну етику.

Для розширення ринків збуту для підприємства ефективним було б застосування такої практики, як вивчення досвіду конкурентів (бенчмаркінг), в рамках якої варто вдатися до порівняння своїх послуг і процесів бізнесу з відповідними характеристиками прямих конкурентів, враховуючи те, що, якщо повторити досягнення конкурента, то вірогідність отримання такого ж результату висока. Аналітична робота складна, оскільки має на увазі необхідність залучення належної інформації, наприклад про вдалі рекламні компанії, нову мотивацію співробітників, зручне розташування офісу і т.д. Відкритий і добровільний обмін інформацією відбувається рідко, і конкурентів можна вивчати, аналізуючи прайс-листи, тарифи, спеціальні пропозиції і ін., або шляхом опитування їх клієнтів. Крім того, доцільно також провести оцінку ефективності окремих функцій (продаж, управління персоналом і т. д.) в результаті зіставлення з відповідними показниками інших компаній тієї ж галузі, але не обов'язково прямих конкурентів, а також порівняти ефективність роботи різних підрозділів підприємства.

Успішний варіант для бенчмаркінгу - спілкування з партнерами і постачальниками своєї компанії, які зацікавлені в процвітанні всього бізнесу. Способом пошуку потенційного партнера по бенчмаркінгу є прагнення зацікавити його обоюдною вигодою.

Розширення ринків збуту повинно проводитись на основі детальних маркетингових досліджень ринків, клієнтів та конкуренції і оцінки власних

можливостей підприємства. Воно є одним із методів забезпечення успішного функціонування організації в умовах ринкових відносин.

Висновки до розділу 3

При виборі комплексу надаваних логістичних послуг підприємству слід врахувати, що в той час, як конкурентоспроможність транспортної послуги залежить в основному від оптимізації власних внутрішніх процесів автотранспортного підприємства, то при наданні комплексу логістичних послуг компанія додатково стоїть перед відповідальним завданням по оптимізації логістичних процесів свого клієнта, що пред'являє до неї нові і високі вимоги до її потенціалу в плані продуктивності і ресурсів. Вибір оптимального комплексу послуг залежить від обсягу і рівня очікувань і потреб клієнта, що передбачає різний рівень інтеграції підприємства у бізнес-процеси клієнта та від можливостей підприємства в плані технології, інформаційної та організаційної структури і орієнтації на певні групи клієнтів.

ТОВ «Євросистеми» необхідно добиватися укріплення своєї позиції як компанії, що надає послуги з перевезення вантажів автомобільним транспортом, з поступовим просуванням в напрямі до транспортно-експедиторської компанії шляхом підвищення якості та розширення спектру надаваних послуг за рахунок організації інтермодальних перевезень, надання консультативних, інформаційних, послуг з консолідації, обслуговування вантажів та транспортних засобів.

Формування розумної стратегії розвитку підприємства та вміле втілення її в життя дозволить автотранспортному підприємству підвищити свою конкурентоспроможність, випередити конкурентів та підвищити привабливість в очах споживачів. Для ТОВ «Євросистеми» шляхи підвищення конкурентоспроможності перебувають у таких площинах, як удосконалення системи управління, лідерство у витратах, розширення асортименту послуг, підвищення якості транспортних послуг та диференціації виробництва, одним з напрямків якого є розширення ринків збуту, що передбачає детальний аналіз

зовнішнього і внутрішнього середовища організації з метою збору інформації та оцінки можливостей компанії у наданні нових послуг.

У ринкових умовах успішна діяльність автотранспортного підприємства багато в чому залежить від знання потреб в перевезеннях і супутніх їм послугах, співвідношення пропозиції і платоспроможного попиту на них, поведінки конкурентів і вміння своєчасно реагувати на зміну ринкових умов.

ВИСНОВКИ

Ефективність діяльності автотранспортних підприємств, що дозволяє їм успішно функціонувати на ринку транспортних послуг, в значній мірі залежить від рівня економічних знань і компетентності їх керівництва. В ринкових умовах воно повинно вміти визначати потреби ринку послуг, організовувати у відповідності з ними процес перевезення вантажів, створювати умови для високопродуктивної роботи свого персоналу.

Керівники автотранспортних підприємств, що самостійно приймають рішення, несуть відповідальність за отримані результати. Їх діяльність в сучасних умовах пов'язана з великим ризиком. Прийняття рішень ґрунтується на попередньому аналізі існуючого становища та можливого результату, що є одним з важливих умов виживання і процвітання підприємства.

В роботі проведено аналіз зовнішнього оточення автотранспортних підприємств та внутрішнього середовища ТОВ «Євросистеми», що дає підстави стверджувати, що, по-перше, діяльність підприємств автомобільного транспорту перебуває в залежності від таких зовнішніх факторів, як рівень економічного розвитку, стан банківської системи, політична ситуація в країні, розвиток інфраструктури, розвиток нормативної бази, рівня цін на паливо, політика держави у сфері екології, які, в свою чергу, значною мірою впливають на внутрішні чинники організації, і, по-друге, досліджене нами підприємство працює в умовах гострої конкуренції і, не дивлячись на ряд негативних тенденцій, доволі успішно здійснює свою виробничо-господарську діяльність та має перспективи для розвитку.

Внутрішні чинники формуються і визначаються самою організацією в процесі всього життєвого циклу і здійснюють істотний, а можливо, і основний вплив на фінансово-виробничі результати її діяльності. Внутрішні чинники є найбільш керованими елементами бізнес-середовища автотранспортної організації. Вони ініціюються керівництвом (адміністрацією), трудовим колективом або власниками.

Доведено, що при проведенні комплексної оцінки конкурентоспроможності автотранспортних послуг необхідно аналізувати та

враховувати сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на роботу організації.

Необхідною умовою успішного функціонування автотранспортного підприємства в умовах ринку та особливо економічної кризи є висока конкурентоспроможність послуг, що надаються споживачам. На основі аналізу зовнішніх факторів автотранспортної діяльності та внутрішнього середовища ТОВ «Євросистеми» запропоновано напрямки підвищення конкурентоспроможності українських перевізників на європейських ринках, які перебувають у двох площинах – макроекономічній та на рівні підприємства.

На мікроекономічному рівні конкурентоспроможність транспортних послуг визначається в основному двома чинниками - рівнем собівартості послуг і рівнем їх якості. Тому зниження собівартості і підвищення якості перевезень вантажів є найважливішими напрямками підвищення конкурентоспроможності послуг.

Однією з важливих умов успішного функціонування і розвитку автотранспортних підприємств є формування оптимального пакету надаваних послуг. В роботі розроблено рекомендації стосовно оптимального комплексу транспортно-експедиторських послуг, що дозволять організації досягнути і зміцнити конкурентні переваги, підвищити свою конкурентоспроможність, зменшити ризики діяльності та забезпечити стійке положення на ринку.

Розроблено рекомендації щодо розширення ринків збуту автотранспортних послуг, основними напрямками яких є орієнтація на потреби клієнтів, вивчення тенденцій їх динаміки, управління взаєминами з клієнтами, аналіз поведінки конкурентів, стану і розвитку ринку, врахування факторів зовнішнього середовища, розробка нових і удосконалення існуючих послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверьянов А. Н. О природе взаимодействия / А. Н. Аверьянов. – М. : Знание, 1984. – 64 с.
2. Алексеев С. Оценка эффекта интеграции / С. Алексеев // Управление компанией. – 2005. – № 50. – С. 49–51.
3. Амблер Т. Практический маркетинг / Амблер Т.; [пер. с англ.]; под общ. ред. Ю. Н. Каптуревського. – СПб: Питер, 2002. – 400 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1999. – 519 с.
5. Антонюк Л. Л. Актуальні проблеми інноваційного розвитку України на сучасному етапі // Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення: Монографія; за заг. ред. О. І. Амоші, В. П. Антонюк, А. І. Землянкіна та ін. / НАН України. Ін-т економіки промисловості. – Донецьк, 2007. – 328 с
6. Антонюк Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації. – К.: КНЕУ, 2004. – 275 с.
7. Артюхова Т.З. Сущность и особенности маркетинга взаимоотношений // Известия Томского политехнического университета. – 2006. – Т. 309. – № 4. – С. 196–199.
8. Бабій Л. В. Інформаційний обмін у міжнародних стратегічних партнерствах / Л.В. Бабій // Вчені записки Університету «КРОК». – 2010. – Вип. 22. – С. 85–92.
9. Балабаниць А. В. Управління маркетинговою взаємодією як ключова функція маркетингового менеджменту підприємства [Електронний ресурс] / А. В. Балабаниць. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Ekupr/2010_1/a4.pdf.
10. Братко О.С. Маркетингові інновації в системі забезпечення конкурентоспроможності українських промислових підприємств / О. С. Братко // Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід // Міжнародна науково-практична конференція «Управлінські інновації: теорія та практика» в рамках

Міжнародного наукового форуму, 30 вересня – 6 жовтня 2013 р. Тернопіль-Ялта.

11. Бречко О. Перспективи розвитку фінансово-кредитної системи України / О. Бречко // Наука молода. – 2006. – № 5. – С. 82–86. Бойчик І. М. Економіка підприємства: Навч. посіб. – К.: Атіка, 2004. – 480 с.

12. Будкін В. Сутнісні характеристики та форми транскордонного економічного співробітництва / В. Будкін // Держава та регіони. – 2008. – № 6. – С. 226–229.

13. Бутенко Н.В. Маркетинг: підручник. – К.: Атака, 2008. – 300 с.

14. Василів О. С. Проблеми та перспективи розвитку стратегічних альянсів Європейських транснаціональних корпорацій [Електронний ресурс] / Олексій Сергійович Василів. – Режим доступу: http://iri.jrc.ec.europa.eu/research/docs/2009/vol_2_1_1.pdf

15. Васконселлос-и-Са Ж. Забытая фирма: Перспективный подход к решению проблемы одновременного управления настоящей компанией и компанией будущего / Пер. с англ. / Жоржи Васконселлос-и-Са. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 176 с.

16. Ваш М. Маркетинг отношений и сетевая экономика // Электронный ресурс. – Доступный з <http://www.marketing.spb.ru>.

17. Взаємозв'язок суб'єктів маркетингу партнерських відносин [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=74089>.

18. Виробництво і споживання соків в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.aitico.com/index.php?option=com_content&view=article&id=150%3A2013-10-14-08-37-17&catid=43%3Anews&Itemid=163&lang=uk.

19. Владимирова И. Г. Организационные формы интеграции компаний / И. Г. Владимирова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 6. – С. 113–129.

20. Владимирова И.Г. Организационные формы интеграции компаний / И.Г. Владимирова // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – №6. – С. 65.

21. Власенко Н.А. Ринок соків в Україні та одна з альтернатив підвищення

конкурентоспроможності продукції [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://aaecs.org/vlasenko-na-rinok-sokv-v-ukran-ta-odna-z-alternativ-pdvishennya-konkurentospromojnost-produkc.html>.

22. Войчак А. В. Маркетингові дослідження: Навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни. - К.: КНЕУ, 2008. — 120 с.

23. Гаркавенко, С. С. Маркетинг [Текст] : підручник. / С. С. Гаркавенко. – 5-те вид. доп. – Київ : Лібра, 2007. – 720 с.

24. Гарретт Б. Стратегические альянсы / Б. Гарретт, П. Дюссож; [пер. с англ.]. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 332 с.

25. Германчук А. М. Стратегічне партнерство в системі маркетингової логістики [Електронний ресурс] / А. М. Германчук. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tiru/2011_32/German.pdf.

26. Гетьман В. Г. Финансовый учет: [Учебник для студентов вузов] / В. Г. Гетьман, Л. З. Шнейдман, В. А. Терехова. – [4-е изд., перераб. и доп.]. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 816 с.

27. Гетьманський В. О. Оцінка функціонування підприємства в умовах економічного розвитку [Електронний ресурс] / В. О. Гетьманський, О. І. Іляш // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 6. – Т. 3. Режим доступу до журн.: www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/.../174-178.pdf

28. Гордон Я. Маркетинг партнерських отношений / Пер. с англ. под ред. О.А. Третьяк. СПб: Питер, 2001. – 384 с.

29. Гордон Я. Целевая конкуренция / Ян Гордон; [пер. с англ.]. – М.: Вершина, 2006. – 368 с.

30. Господарський кодекс України (Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2003, № 18, № 19-20, № 21-22. – ст. 144) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.vladey.info/?p=33>.

31. Гребешкова О. М. Проблеми визначення та способи структуризації інформаційного простору дослідження стратегічних альянсів підприємств в Україні / О. М. Гребешкова, Г. В. Махова // Збірник наукових статей “Управління розвитком”. – Х.: ХНЕУ, 2008. – № 18. – С. 20–23.

32. Дима О.О. Побудова довготривалих стосунків в каналі розподілу // Тези доповідей VII Міжнародної науково-практичної конференції “Маркетинг та логістика в системі менеджменту”. – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2008. – С. 136.
33. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. 3-е изд. / П. Дойль; [пер. с англ.]; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – Спб.: Питер. – 2002. – 544 с.
34. Економіка логістичних систем: Монографія / М.Васелевський, І.Білик, О.Дейнега, Є.Крикавський, Л.Якимишин та ін.; За наук. ред. Є.Крикавського та С.Кубіва. – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2008. – С.534–549.
35. Економічна енциклопедія: у 3-х т. – Т. 3 / ред. кол: С.В. Мочерний (відп. ред) та ін. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2000. – 951 с.
36. Економічна енциклопедія: У 3-х томах / С. В. Мочерний [та ін.]. – К.: Академія, 2001. – Т. 2. – 848 с.
37. Економічна енциклопедія: У 3-х томах / С. В. Мочерний [та ін.]. – К.: Академія, 2002. – Т. 3. – 952 с.
38. Європейська Комісія [Електронний ресурс] // Офіційний веб-сайт Європейської Комісії. – Режим доступу: <http://ec.europa.eu>
39. Єдиний державний реєстр підприємств та організацій України [Електронний ресурс] // Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua
40. Замков О. О., Толстопятенко А. В., Черемных Ю. Н. Математические методы в экономике: Учебник / Под общ. ред. А. В. Сидоровича. – 3-е изд., перераб. – М.: Дело и Сервис, 2001. – 368 с.
41. Каленська Т. В. Типи структур стратегічних мереж транснаціональних корпорацій / Т. В. Каленська // Сборник науч. трудов международной научно-практической конференции «Современные направления теоретических и прикладных исследований - 2008». – Одесса, 2008. – Т. 9. Экономика. – С. 19–23.
42. Капінус Л.В. SWOT-аналіз як основа формування маркетингової політики підприємства / Л.В. Капінус, О.П. Сологуб [Електронний ресурс]. – Режим доступу

: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5148/1/SWOT.pdf>.

43. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / М. Кастельс; [пер. с англ.]. – М.: ГУВШЭ, 2000. – 608 с.
44. Козар Галина. Маркетинг партнерських відносин як основа ведення сучасного бізнесу [Текст] / Галина Козар // Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід: зб. тез доп. ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених і студентів / редкол.: Л. І. Вергун, Ю. В. Мельник, О. Легкий. - Тернопіль : ТНЕУ, 2016. - С. 71-72.
45. Колпаков С. Организация международных консорциумов в авиапромышленности: мировой опыт и уроки для России / С. Колпаков // Российский экономический журнал. – 2002. – № 2. – С. 67–73.
46. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: как создать, завоевать и удержать рынок / Ф. Котлер. – М.: ООО “Изд-во АСТ”, 2001. – 272 с.
47. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга / пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М.; СПб.; К.: Издательский дом „Вильямс”, 2006. – 944 с.
48. Крикавський Є.В. Промисловий маркетинг : підручник / Є.В. Крикавський, Н.В. Чухрай. – Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2001. – 336 с.
49. Кухар Р.Б. Вдосконалення управління маркетингом підприємств засобами інформаційних технологій / Р.Б. Кухар, О.І. Єлейко, Ю.Б. Захарко // Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С. З. Ґжицького. – 2014. – Т. 16.–№ 1. – С. 292–296.
50. Куц С.П. Маркетинг взаимоотношений на промышленных рынках / С.П. Куц. – СПб. : Высшая школа менеджмента, 2008. – 272 с.
51. Куц С.П. Подходы к разработке механизма координации управления взаимоотношениями промышленной компании с партнерами / С.П. Куц // Вестник СПбГУ. – 2006. – Сер. 8. – Вып. 3. – С. 3–21.
52. Куц С.П. Сравнительный анализ основных концепций теории маркетинга взаимоотношений / С.П. Куц // Вестник С.-Петербургского университета. Сер. «Менеджмент» – 2003. – Вып. 4 (№32). – С. 3–25.
53. Лагоцька Н.З. Сегментування промислового ринку на засадах маркетингу

- партнерських взаємовідносин / Н.З. Лагоцька // Економічний аналіз: зб. наук. праць. // Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2013. – Вип. 12. – Частина 3. – 344 с. – С. 236-240.
54. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / пер. с франц. – СПб.: Наука, 2006. – XV+589 с.
55. Макогон Ю. В., Орехова Т. В. Транснациональные корпорации. – Донецк: ДонНУ, 2003. – 342 с.
56. Мандрика В. Оцінка якості фруктових мультивітамінних соків і нектарів / В. Мандрика, А. Самойленко // Товари і ринки. – 2010. – № 1. – С. 127-133. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/tovary_2010_1_19.pdf.
57. Мартышев, А. В. Маркетинг отношений [Текст] / А. В. Мартышев. – Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2005. – 107 с.
58. Масленников В. В. Формирование партнерских отношений предпринимателей / В. В. Масленников // Актуальные проблемы управления – 96: Тез. докл. Междунар. науч.-практ. конф. – Секции 7 и 8. – М.: ГАУ, 1996. – С. 113–115.
59. Мигаль О. Ф. Сегментування промислового ринку на засадах маркетингу партнерських взаємовідносин / О. Ф. Мигаль // Економічний аналіз: збірник наукових праць. – Тернопільський національний економічний університет. – Тернопіль: «Економічна думка», 2013. – Вип.12. – Частина 3. – С. 236-240.
60. Михайлин А. Н. Краткий толковый словарь-справочник по внешнеэкономической деятельности: учеб. пособие / А. Н. Михайлин. – М.: А-Приор, 2006. – 366 с.
61. Мнение. Кристофер Томпсон: 90 % всех стартапов терпит неудачу [Текст] // Интернет в цифрах. – 2011. – Янв. (№ 1 (5)). – С. 9.
62. Мокий А. І. Підвищення конкурентоспроможності України в умовах світової фінансово-економічної кризи [Електронний ресурс] / А. І. Мокий, В. О. Юзба // Економічні науки. Сер. Економічна теорія та економічна історія. – Луцьк, 2009. – Вип. 6, Ч. 2. – С. 1–11.
63. Мороз Л.А., Князик Ю.М. Маркетинг відносин: проблеми понятійного

апарату / Вісник НУ “Львівська політехніка” “Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку”. №605. – Львів: Видавництво НУ “Львівська політехніка”, 2007. – С.96–103.

64. Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг: Підручник / За ред. Л.А. Мороз. – 4-е вид. – Львів: Нац. ун-т “Львівська політехніка”, 2009. – 244 с.

65. Мотина М. П. Выставочная деятельность и способы формирования коммуникативной сети промышленного предприятия // Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – Орел, 2006. - 20 с.

66. Ноздрева Р. Б. Стратегические альянсы в международном бизнесе / Р. Б. Ноздрева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 6. – С. 89–97.

67. Окландер, М. Маркетингові стратегії зростання: класичний та новітній підходи [Текст] / Михайло Окландер, Ольга Замлинська // Економіст. — 2013. — №3 (317). — С. 20-24.

68. Організація з економічного співробітництва та розвитку [Електронний ресурс] // Офіційний веб-сайт Організації з економічного співробітництва та розвитку. – Режим доступу: <http://www.oecd.org>

69. Основы промышленного маркетинга / Фредерик Уэбстер. – М.: Издательский Дом Гребенникова, 2005. – 416 с.

70. Панченко Є. Г. Міжнародний менеджмент: [Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц.] / Є. Г. Панченко. – К.: КНЕУ, 2004. – 468 с.

71. Підгурська І. А. Особливості формування міжнародних партнерських відносин у сучасній світовій економіці / І. А. Підгурська // Галицький економічний вісник. – 2010. – № 1 (26). – С. 5–11.

72. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер; [пер. с англ.]; под ред. Е. Калининой. – [2-е изд.]. – М.: Альпина Бизнес Бук, 2008. – 715 с.

73. Прахалад К. К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / К. К. Прахалад, Венкат Рамасвами; [пер. з англ. М. Ставицького]. – К.: Вид. Олексія Капусти (підрозділ «Агенція «Стандарт»»), 2005. – 258 с.

74. Примак Т. Від маркетингу відносин до маркетингу утримування клієнтів

// Маркетинг в Україні. – 2006. – № 3. – С. 42–44.

75. Природа фірми: Походження, еволюція і розвиток / О. Е. Вільямсон, С. Дж. Вінтер; [пер. з англ. А. В. Куликова]; наук. ред. В. П. Кузьменко. – К.: А.С.К., 2002. – 336 с.

76. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – [2-е изд., испр.]. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 479 с.

77. Райт Р. В2В-маркетинг: Покроковий посібник / Пер. з англ., За наук. ред. Г.О. Виноградової. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007 – 624 с.

78. Рожко А.О. Стан реалізації партнерських ініціатив ФРН з країнами Східної Європи (на прикладі діяльності Німецького центру дослідження біомаси) / Алла Рожко // Актуальні проблеми міжнародних економічних відносин: фінансові стратегії та інституційні системи міжнародного співробітництва // Збірник тез доповідей наукової конференції студентів та молодих вчених (27.11.2012 р.). – Тернопіль: Вектор, 2012. – С. 87-90.

79. Рональд К. Фирма, рынок и право / Коуз Рональд; [пер. с англ.]. – Нью-Йорк: Телекс, 1991. – 191 с.

80. Рынок сока России – анализ, реальное положение дел и основные тенденции развития [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://vproizvodstvo.ru/analitika_rynok/rynok_soka_rossii_analiz_tendencii_razvitiya/.

81. Савельев В. Маркетинг партнерских связей // Электронный ресурс. – Доступний з <http://www.cfin.ru/press/practical/2003-11/03>.

82. Сафарян І. А. Перспективи розвитку міжнародних партнерських відносин підприємств на фармацевтичному ринку України / І. А. Сафарян // Міжнародний науковий журнал «Механізм регулювання економіки» Сумського державного університету. – 2012. – № 3 (57). – С. 167–172.

83. Сафарян І.А. Стратегічні орієнтири формування міжнародних альянсів українських підприємств / І. А. Сафарян // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія економіка. – 2011. – Випуск 2 (34). – С. 197-202.

84. Сохацька О. М. Структурні реформи економіки: світовий досвід,

інститути, стратегії для України: Монографія / О. М. Сохацька. – Тернопіль–Донецьк: Економ. думка, ТНЕУ, 2011. Розділ «Світовий досвід фінансування структурних трансформацій. Джерела і методи фінансування підприємств у трансформаційних умовах». – С. 347 – 406.

85. Старостіна А.О., Длігач А.О., Кравченко В.А. Промисловий маркетинг: Теорія, світовий досвід, українська практика: Підручник / За ред. А.О. Старостіної. – К.: Знання, 2005. – 764 с. – (Європейський маркетинг).

86. Стігліц Дж. Глобалізація та її тягар / Джозеф Стігліц; [пер. з англ. А. Іщенко]. – К.: Вид. дім “КМ Академія”, 2003. – 252 с.

87. Стратегические альянсы [пер. с англ.]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 244 с.

88. Суббота В.І. Класифікація споживачів на основі сегментації ринку соків України / В.І. Суббота // ВІСНИК Донецького університету економіки та права. – 2010. – № 2. – Режим доступу : <http://www.stationline.org.ua/ekonom/70/10137-klasifikaciya-spozhivachiv-na-osnovi-segmentaci%D1%97-rinku-sokiv-ukra%D1%97ni.html>.

89. Татаринцева А. Методологічні підходи до визначення поняття «партнерство» / А. Татаринцева // Наука молода. – 2007. – № 8. – С. 145–150.

90. Темпорал П. Роман с покупателем / П. Темпорал, М. Трот; [пер. с англ.]; под ред. Ю. Н. Каптуревського. – СПб: Питер, 2002. – 224 с.

91. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: [Учебник для вузов] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; [пер. с англ.]; под ред. Л. Г. Зайцевой, М. И. Соколовой. – М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. – 576 с.

92. Трансформація вартості у розвитку відносин “підприємство-клієнт”: Монографія / А.Чубала, Я.Віктор, Є.Крикавський, Н.Чухрай, Я.Отто та ін. – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2007. – С. 73–87.

93. Третьяк О.А. Отношенческая парадигма современного маркетинга / О.А. Третьяк // Рос. журн. менеджм. – 2013. – Т. 11. – С. 41–62.

94. Українські виробники соків переходять на випуск більш дешевої

- продукції [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://volwestgroup.com/uk/news/view/306>.
95. Уоллес Р. Л. Стратегические альянсы в бизнесе / Р. Л. Уоллес; [пер. с англ.]. – М.: Добрая книга, 2005. – 288 с.
96. Фатхутдінов Р. А. Стратегічний маркетинг: підручник / Р. А. Фатхутдінов. – 2-е видання.– СПб.: Пітер, 2002. – 448 с.
97. Фельдман Д. М. Политология конфликта / Д. М. Фельдман. – М.: Стратегия, 1999. – 348 с.
98. Филюк Г. М. Особливості трансформації ринкових структур у транзитивній економіці [Електронний ресурс] / Г. М. Филюк // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2011. – Вип. 24. – Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/tpe/2011_24/Zb24_25.pdf.
99. Хитра О. В. Синергізм у міжнародному співробітництві: монографія / О. В. Хитра. – Львів: Новий світ–2000, 2006. – 200 с.
100. Цыганков П. А. Международные отношения / П. А. Цыганков. – М.: Новая школа, 1996. – 307 с.
101. Чернишева С. Маркетинг відносин в системі управління підприємством // Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. – Донецьк, 2008. – 20 с.
102. Чухрай Н. І. Формування інноваційного потенціалу промислових підприємств на засадах маркетингу і логістики: дис. ... доктора економ. наук / Н.І. Чухрай. – Львів, 2003. – 434 с.
103. Чухрай Н.І., Криворучко Я.Ю. Оцінювання і розвиток відносин між бізнес-партнерами: Монографія / За наук. ред. Н. Чухрай. – Львів: Видавництво “Растр-7”, 2008. – 360 с.
104. Шаврук С.А. Международные стратегические альянсы и многонациональное управление / С.А. Шаврук // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету – 2005. – №2. – С. 14-25.
105. Юлдашева О. Маркетинг отношений с промышленными покупателями //Електронний ресурс. – Доступний з <http://www.news.elteh.ru/arh/2005/35>.
106. Ястремська О. М. Інвестиційна діяльність промислових підприємств:

методологічні та методичні засади: [Наук. вид.] / О. М. Ястремська. – Х.: ХДЕУ, 2004. – 471 с.

107. Денисенко М.П., Левковець П.Р., Михайлова Л.І., Кириченко О.А., Лаптев С.М. Організація та проектування логістичних систем : підручник. – К. : ЦНЛ, 2016. – 336 с.

108. Крикавський Є. В. Логістичне управління: Підручник. Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка». – 2011. – 684с.

109. Крикавський Є.В., Чернописька Н.В. Логістичні системи: Навч. Посібник. – Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2009. – 264с.

110. Крикавський Є.В., Чухрай Н.І. Промисловий маркетинг. Підручник. 2-ге вид. – Львів. Видавництво НУ «Львівська політехніка». – 2009. – 472с.

111. Крикавський Є.В., Чухрай Н.І., Чернописька Н.В. Логістика: компендіум і практикум. Навч.посібник. – К., Кондор, 2006 р. – 340с.

112. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок: как сократить затраты и улучшить обслуживание потребителей. – СПб.: Питер, 2014. – 315с.

113. Лайсонс К., Джиллингам М. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок: пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 798с.

114. Маркетинговые каналы, 5-е изд.: Пер. с англ. – М.: изд.дом «Вильямс», М – 2011. – 624 с.

115. Окландер М. А. Логістика : підручник. – К. : ЦУЛ, 2016. – 345 с.

116. Окландер М.А., Хромов О.П. Промислова логістика: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2010. – 222с.

117. Плошкин А.В., Плошкина О.А. Синергия брендов. Непростые взаимоотношения брендов производителя и торгового агента // Маркетинг и маркетинговые исследования. – №6. – 2005. – С.27-32.

118. Смерічевська С. В., Жаболенко М. В., Чернишева С. В. та інш.: за заг.ред. С.В. Смерічевської / Маркетинг і логістика: концептуальні основи та стратегічні рішення. Навч. посібник у схемах і таблицях (для організації самост. роботи студентів ВНЗ). – Львів: «Магнолія 2006», 2013. – 548с.

119. Сумець О. М. Логістичні системи і ланцюги поставок : навч. посіб. – К. : Хай-Тек Прес, 2012. – 220 с.
120. Тюріна Н. М. Логістика : навч. посіб. – К. : ЦУЛ, 2015. – 392 с.
121. Фролова Л. В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти. Монографія. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2004. – 261с.
122. Харрісон Алан, Ван Хоук Ремко Управління логістикою: Розробка стратегій логістичних операцій / Пер. з англ.; За наук. ред. О.Є. Міхейцева. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2077. – 368с.
123. Чухрай Н.І. Логістичне обслуговування: Підручник. – Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2016. – 292с.
124. Baker G. Relational Contracts in Strategic Alliances / G. Baker, R. Gibbons, K. J. Murphy. – Harvard business school working paper. – February 26, 2002. – 42 p.
125. Ganesan, S. (1994) 'Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships', *Journal of Marketing*, vol.58, (2), p. 1-19.
126. Hunt, S.D., Arnett, D., Madhavaram, S. (2006) 'The explanatory foundations of relationship marketing theory', *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 21, (2), p. 72-87.
127. Mohr, J., Spekman, R. (1994) 'Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behaviour, and conflict resolution techniques', *Strategic Management Journal*, vol.15, (3), p.135-152.
128. Morgan, R.M., Hunt, S.D. (1994) 'The Commitment–trust theory of relationship marketing', *Journal of Marketing*, New York, vol.58, (3), p. 20-41.
129. Mortensen M. H. Understanding attractiveness in business relationships – A complete literature review / M. H. Mortensen // *Industrial Marketing Management*. – 2012. – Vol. 41. – Issue 8. – November. – Pp. 1206–1218.
130. Webster, F.E. (1992) 'The Changing Role of Marketing in the Corporation', *Journal of Marketing*, vol.56, (4), Oct, p. 1-17.