

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»

Навчально-науковий інститут
менеджменту та освіти дорослих

Кафедра управлінських технологій

(Боклан Сергій Геннадійович)

УДК 05.332.4

ДИПЛОМНА РОБОТА

на тему:

“УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЛОГІСТИЧНОЇ ФІРМИ”

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма «Управління логістичною діяльністю»

Подається на здобуття освітнього рівня магістр

Дипломна робота містить результати власних розробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

С.Г. Боклан

(Підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Алькема Віктор Григорович

доктор економічних наук, професор

(прізвище, ім'я по батькові, науковий ступінь керівника)

Київ - 2024

Університет «КРОК»

Інститут Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослихКафедра управлінських технологійДругий рівень вищої освіти МагістрГалузь знань 07 Управління та адміністрування

(шифр і назва)

Спеціальність 073 Менеджмент

(шифр і назва)

Освітня програма Управління логістичною діяльністю

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

д.е.н., проф. В.Г. Алькема

_____ “ ” _____ 20__ рік

у

З А В Д А Н Н Я**НА ДИПЛОМНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**Боклану Сергію Геннадійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема дипломної магістерської роботи

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЛОГІСТИЧНОЇ ФІРМИкерівник дипломної магістерської роботи Алькема Віктор Григоровичдоктор економічних наук, професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Університету від “12” червня 2023 року № 31-8

2. Строк подання студентом роботи (проекту) _____

3. Вихідні дані до роботи (проекту) _____

	Завершення роботи в цілому		
	Попередній захист роботи		

Здобувач

_____ Боклан С.Г.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ Алькама В.Г.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Перелік умовних позначень

EDI – концепція електронного обміну даними «Electronic Data Interchept»

LPI - індекс ефективності логістики

АСУ – автоматизована система управління

ДП “ОДЕСЬКИЙ ПОРТ” – Державне підприємство “Одеський морський торговельний порт”

КСЛФ - конкурентоспроможність логістичної фірми

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЛОГІСТИЧНОЇ ФІРМИ	13
1.1. Основні поняття управління конкурентоспроможністю логістичної фірми	13
1.2. Стратегічне управління конкурентоспроможністю логістичної фірми 	23
1.3. Методи, моделі та інструменти управління конкурентоспроможністю логістичної фірми	31
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОГО РИНКУ ТА ПРИКЛАД ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА “ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ”	37
2.1. Індекс ефективності логістики “LPI” як інструмент управління конкурентоспроможністю логістичної фірми	37
2.2. Характеристика логістичної діяльності Державного підприємства “Одеський морський торговельний порт”	45
2.3. SWOT-аналіз як інструмент управління конкурентоспроможністю логістичної фірми	52
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЛОГІСТИЧНОЇ ФІРМИ	63
3.1. Організація вибору видів транспорту в міжнародній логістиці як напрямок підвищення КСЛФ	63
3.2. Удосконалення управління конкурентоспроможністю на прикладі діяльності Державного підприємства "Одеський морський торговельний порт"	73
3.3. Перспективні тенденції розвитку логістичних фірм	89
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	102
ДОДАТКИ.....	110
Додаток А.1	110
Маршрутні листи.....	110
Додаток Б.1	115
Витрати палива	115
Додаток В.1	127

Документи щодо витрат на ремонт	127
Додаток Г.1	131
Критерії приналежності логістичного термінального комплексу до певної категорії за функціональним призначенням	131

ВСТУП

Зростання логістичних потоків, що викликані активізацією переміщення населення та вантажів поза межі та в середині України викликають ускладнення завдань з організації перевезень, а обмеження у виборі транспортних засобів, що викликані правовим режимом воєнного стану накладають додаткові вимоги до умов перевезень. Водночас розвиток сучасних логістичних фірм потребує перегляду підходів до управління їх конкурентоспроможністю.

Актуальність дослідження обумовлена тим, що на сьогоднішній день роль конкурентної стратегії особливо важлива, так як кожне підприємство зіштовхується з проблемами конкурентоспроможності в умовах світової економічної та політичної нестабільності. Саме в такі моменти всі слабкі і сильні сторони фірм у виборі стратегій як ніколи визначають їх подальші перспективи. Особливо це пов'язано з функціонуванням і розвитком міжнародних транспортних коридорів на території України та залученням їх до міжнародної транспортної мережі. На тлі воєнних дій в Україні останні два роки це є одним із головних проблемних напрямів реалізації транспортної політики в світі. З одного боку це обумовлено факторами глобалізації, глибокими світовими інтеграційними процесами України. А з іншого - постпандемічним зростанням перевезень на міжнародному рівні та наданням логістичних послуг з урахуванням глобалізації в світі з одночасним посиленням допомоги Україні з боку країн-партнерів як у період воєнних дій, так і в планах на період післявоєнного відновлення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вітчизняні науковці, які займалися питаннями, дотичними до теми даного дослідження: В. Г. Алькема, С. В. Войтко, Л. Л. Калініченко, М. А. Окландер, Г. М. Пазєєва, С. А. Філатов [6, 15, 52, 66]. Зарубіжні вчені-економісти приділяли увагу дослідженню основ і окремим проблемам логістичної діяльності: Д. Бауерсокс, Р. Каплан, Д. Дж. Клос, М. Крістофер, Р. Купер, Д. М. Ламберт, Б. Лапідус, Ф. Пфоль, Дж. Сток, Д.

Уотерс, А. Харрісон, Р. Хоук, Дж. Шапиро та інші. У сфері управління конкурентоспроможністю підприємств проведено такими відомими вченими-економістами як: Г. Азоев, В. Андрійчук, І. Ансофф, А. Бревнов, А. Градов, О. Гудзинський, Л. Ємчук, О. Єрмаков, В. Збарський, В. Ільїн, М. Ільчук, С. Кваша, Ф. Котлер, Ю. Лупенко, П. Макаренко, М. Місюк, Н. Мойсеева, О. Мороз, Б. Пасхавер, М. Портер, А. Романов, П. Саблук, Н. Симеонова, В. Ткачук, А. Томпсон, О. Ульяновченко, О. Школьний, О. Шубравська, А. Юданов, І. Яців та ін. Безпосередньо питанням вибору видів транспорту приділено увагу в працях таких авторів як: К.С.Озарко, І.О. Хітров, В.В. Челомбитько.

Разом з тим, глибокі системні трансформації зовнішніх та внутрішніх умов ведення бізнесу, які зазвичай мають хаотичний і невизначений характер, а також стрімкий розвиток методів економічних досліджень зумовлюють необхідність узагальнення існуючих та розробки нових підходів до управління конкурентоспроможністю логістичних фірм.

Метою дослідження є вивчення способів управління конкурентоспроможністю логістичної фірми на основі визначення його основних напрямів задля удосконалення реалізації конкурентних переваг в транспортній діяльності. Виходячи із мети, перед автором поставлені наступні завдання дослідження:

1. Розкрити теоретичні засади стратегічного управління конкурентоспроможністю логістичної фірми та тактику його реалізації.

2. Дослідити методи, моделі та інструменти управління конкурентоспроможністю логістичної фірми.

3. Охарактеризувати стан логістичного ринку та діяльності фірми на цьому ринку та систематизувати підхід щодо аналізу середовища для удосконалення управління її конкурентоспроможністю.

4. Надати рекомендації з визначення конкурентних переваг та запропонувати способи удосконалення реалізації конкурентної переваги, зокрема, на основі такого фактору як організація вибору видів транспорту.

Об'єкт дослідження – процес управління конкурентоспроможністю логістичної фірми на прикладі ДП "ОДЕСЬКИЙ ПОРТ".

Предмет дослідження – спосіб, інструменти виявлення та реалізації конкурентних переваг при здійсненні основної та допоміжної логістичної діяльності транспортного підприємства.

Основні методи дослідження, що використані в даній роботі - *пошуково-бібліографічний метод* для вивчення наукових джерел та нормативних документів, що підтверджують правдивість отриманих результатів у ході аналізу обраного об'єкту; *аналіз, синтез, узагальнення та систематизація* для дослідження основних теоретичних засад і практичних відомостей з проблеми дослідження; *методи узагальнення та прогнозування* для формулювання результатів і висновків дослідження.

Отримання даних відбулося з вторинних джерел інформації та первинних - під час спостереження за діяльністю транспортних підприємств на практиці для здійснення аналізу та формулювання рекомендацій щодо сучасного стану управління логістичними процесами на транспортному підприємстві. Теоретичною основою проведених у роботі досліджень стали концепції і розробки провідних вітчизняних та зарубіжних маркетологів. Інформаційною базою дослідження стали праці українських і закордонних фахівців в галузі логістики, матеріали наукових конференцій, періодичної преси тощо. Джерелами проведеного дослідження були фахові наукові публікації, наукові монографії, аналітичні огляди, нормативно-правові та статистичні збірники.

Елементи наукової новизни полягають в узагальненні отриманих знань і містять висновки про вигляд методичних засад функціонування логістичної системи (див. рис. 1.2), узагальнення у вигляді структурно-логічної схеми дослідження (див. рис. 1.3), систематизації етапів і представлення в вигляді алгоритма виконання типового циклу електронного обміну документами (див. рис. 3.2.), та розробки концептуально-логічної схеми створення та реалізації конкурентних переваг в процесі управління конкурентоспроможністю логістичної фірми (див. рис. 3.4), що дозволило надати практичні рекомендації з

предмету дослідження.

Практична значущість містить результати самостійно проведених досліджень, відображено в характеристиці конкурентних переваг і їх впливі на компанію в залежності від її розміру (табл. 1.4.), аналізі динаміки розвитку LPI в Україні (розділ 2.1), характеристиці діяльності ДП "ОДЕСЬКИЙ ПОРТ" і транспортно-експедиційних послуг ФОП Стаховський П.А. та її узагальненому представленні (розділ 2.3, зокрема, дів. рис. 1.7, 1.8, 1.9, табл. 1.3, 1.4,), що дозволяє впроваджувати відповідні рекомендації в діяльність логістичних організацій.

Апробація результатів роботи відбулась на науково-практичних конференціях, що проіндексовані в акаунті автора бази Scholar Google, - https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=list_works&hl=uk&hl=uk&user=Ib ahSWsAAAAJ:

- доповідь на тему “Ключові тенденції розширення спектру послуг транспортно-експедиторських компаній” [12];
- доповідь на тему “Інтернет речей і «хвилі» цивілізацій за Е. Тоффлером” [11];
- тези доповіді на тему “Сучасні підходи до управління в галузі транспорту та інфраструктури” [13].

Подано матеріали до участі в:

- Міжнародній науково-практичній конференції “Вектори розвитку науки, освіти і технологій в умовах глобалізації” (20 грудня 2023 р., м. Тампере, Фінляндія);
- VIII Міжнародній науково-практичній конференції "Проблеми раціонального використання соціально-економічного, еколого-енергетичного фінансово-інвестиційного потенціалу України та її регіонів в умовах воєнного стану" (22 грудня 2023 р., м. Луцьк, Україна).

Структурно робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі висвітлюються теоретичні

основи управління конкурентоспроможністю логістичної фірми (КСЛФ), що містить складові та основні поняття системи логістичної діяльності та стає обґрунтуванням для другого розділу. У ньому подано аналіз логістичного ринку та приклад діяльності Державного підприємства “Одеський морський торговельний порт”, розглянуто Індекс ефективності логістики (LPI) як інструмент управління КСЛФ, досвід міжнародних компаній на українському ринку, наведено характеристику логістичної діяльності Державного підприємства “Одеський морський торговельний порт”, елементи діяльності транспортно-експедиційного ФОП і розкрито суть SWOT-аналізу як інструменту управління КСЛФ. На цьому підґрунті сформовано рекомендаційний третій розділ про удосконалення управління конкурентоспроможністю логістичної фірми, а саме про фактор вибору видів транспорту в міжнародній логістиці як елемент управління КСЛФ, удосконалення організації вибору видів транспорту в міжнародній логістиці як напрям підвищення КСЛФ, представлено розроблену автором концептуально-логічну схему створення та реалізації конкурентних переваг в процесі управління КСЛФ і сформульовані перспективні тенденції розвитку логістики.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЛОГІСТИЧНОЇ ФІРМИ

1.1. Основні поняття управління конкурентоспроможністю логістичної фірми

Виключно вигідне географічне положення України та включення її в глобальну систему міжнародної торгівлі обумовило розвиток міжнародних логістичних ланцюгів і необхідність розгляду основ їх функціонування. Водночас розвиток цієї сфери логістичної галузі потребує постійного оновлення, а з огляду на воєнні дії на території України – суттєвого вдосконалення методичного забезпечення управління у зв'язку з високим ризиком для життя логістів і втрати вантажів, бурхливим прогресом технологій та управлінсько-економічних засад функціонування логістичних систем.

Розгляд теоретичних основ обумовлює використання системного підходу – визначення основних елементів, їх сумісності, наявності зв'язків між ними, адаптивності, гнучкості [23]. Прийmemo за основу визначення В. Г. Алькеми, в якому стверджується, що логістична система представляє собою «впорядковану множину (сукупність) елементів, які виконують функції логістики і знаходяться в зв'язках та відношеннях між собою, утворюючи певну цілісність та єдність» [7].

В умовах світової післяпандемічної кризи та діючого в Україні режиму воєнного стану складно аналізувати наявні логістичні зв'язки та прогнозувати їх діяльність. Але існуючий досвід стає в нагоді при процесі формування новітньої моделі розвитку міжнародної транспортної взаємодії, де логістичні утворення розглядаються як інструмент забезпечення національних інтересів України.

Труднощі імплементації основних положень логістики на вітчизняних підприємствах полягають насамперед у нестабільності економіки України, а

найважливіші проблеми, пов'язані з ефективним використанням логістики у вітчизняному підприємстві, на думку науковців [31], можна поділити на об'єктивні й суб'єктивні.

Це обумовлено історичним розвитком економіки та еволюцією економічної думки, що сформувалась відносно конкурентоспроможності підприємства – див. табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Еволюція економічної думки щодо конкурентоспроможності підприємства

Період	Характеристика періоду	Теорії конкурентоспроможності	Об'єкт дослідження	Особливості економічної думки
XVII–XIX ст.	Промислова революція. Ринки чистої конкуренції. Виникнення монополістів	Теорії цінової конкуренції	Окремі фактори конкурентоспроможності та інструменти впливу на них	Накопичення знань про конкурентоспроможність
Перша половина XX ст.	Індустріалізація економіки. Ринки монополістичної конкуренції	Теорії ефективного управління	Групи факторів конкурентоспроможності та інструменти впливу на них	Систематизація та узагальнення знань про конкурентоспроможність
Друга половина XX ст.	Виникнення феномену стрімкого випередження стійких лідерів ринку новоствореними компаніями	Теорії стратегічного управління	Методика формування конкурентних переваг	Стратегічний підхід до дослідження конкурентних переваг
1990-ті рр. та пізніше	Глобалізація та інформатизація економіки. Розвиток інтеграційних процесів	Теорії співконкуренції	Алгоритм ведення конкурентної боротьби	Синергетичний підхід до дослідження конкурентних переваг

Джерело: наведено автором з [69].

Досліджуючи сутність поняття управління конкурентоспроможністю підприємства, зазначимо, що є група науковців, які розглядає це поняття з точки зору функцій управління, менеджменту, інша – з точки зору сукупності певних дій та способів впливу, третя група як процес управління.

З метою демонстрації різниці в поглядах науковців у табл. 1.2 представлено максимальне різноманіття підходів до визначення поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства»

Таблиця 1.2

**Наукові підходи до визначення поняття
«управління конкурентоспроможністю підприємства»**

№ з/п	Автор	Сутнісна ознака	Визначення
1	Л. В. Балабанова	Управлінські дії	спрямовані на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їх сильних і слабких сторін, а також розроблення конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг
2	А. В. Солов'янчик		з метою забезпечення успішної діяльності підприємства, його розвитку за нестабільних умов господарювання та динамічності зовнішніх, внутрішніх чинників впливу
3	П. І. Жураківський		з метою забезпечення успішної діяльності фірми в конкурентному середовищі через створення відповідних умов та формування конкурентних переваг для перспективного зростання
4	О. І. Драган		які забезпечують фінансову стійкість, вибір стратегії розвитку підприємства та досягнення його конкурентоспроможності, конкурентоспроможності продукції, що випускається на вітчизняному та міжнародному ринках

Продовження таблиці 1.2.

5	Г. С. Бондаренко	систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив (система заходів)	на систему конкурентоспроможності для збереження її стійкості чи переведення з одного стану в інший за допомогою необхідних і достатніх способів і засобів впливу.
6	О. А. Гавриш		що спричиняє позитивний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства задля приведення його до бажаного стану і утримання конкурентних позицій в перспективі
7	М. М. Галелюк	функція (напрямок) менеджменту	що реалізується через здійснення загальних функцій для підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства, його товарів, що є складниками єдиної системи
8	О. Є. Кузьмін, Н. І. Горбаль		яка визначає політику у сфері створення і реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність у даній сфері діяльності суб'єкта господарювання, що реалізуються за допомогою таких засобів, як планування, оперативне управління, забезпечення й підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності
9	І. О. Піддубний, А. І. Піддубна		спрямована на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності
10	Н. П. Тарнавська		процес системного формування, розвитку та використання спільного пролонгованого досвіду поєднання матеріальних і нематеріальних активів підприємства на стратегічному і тактичному рівнях через механізм інноваційного розвитку, який забезпечує продукування ексклюзивних конкурентних переваг

Закінчення таблиці 1.2

11	Й. Шумпетер	Конкуренція - це:	як суперництво старого з новим, тобто з новими технологіями, новими формами організації, новими товарами та ін.;
12	П. Хейне		є прагнення якнайкраще задовольнити критерії доступу до рідких благ;
13	Ф. Найт		як ситуація, в якій конкуруючих одиниць багато й вони незалежні;
14	К.Р. Макконел, С.Л. Брю		наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців, можливість для покупців і продавців вільно виходити на ринок і залишати його;
15	Фрідріх А. фон Хайек		процес, за допомогою якого люди одержують і передають знання;
16	М. Портер	Конкуренція - це:	динамічний процес, що розвивається, безупинно мінливий ландшафт, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси й ринкові сегменти;
17	Г.Л. Азоев		суперництво на якому-небудь поприщі між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими в досягненні однієї й тієї ж мети;
18	А.Ю. Юданов		боротьба фірм за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, що ведеться ними на недоступних сегментах ринку;
19	Р.А.Фатхутдинов		процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами для одержання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у рамках законодавства або в природних умовах.

Джерело: узагальнено автором з використанням [40]

Прийmemo за вихідне положення, що управління конкурентоспроможністю логістичної фірми - це процес планування, організації, контролю та оптимізації логістичних функцій та операцій, що спрямований на забезпечення високого рівня задоволення потреб і вимог клієнтів, партнерів та інших зацікавлених

сторін. Тобто логістична фірма повинна враховувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на її діяльність, такі як конкуренція, ринкові тенденції, технологічні інновації, нормативно-правове регулювання тощо. Для оцінки та підвищення конкурентоспроможності логістичної фірми необхідно використовувати різні методи та інструменти, зокрема, такі як аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз (SWOT-аналіз), аналіз конкурентних переваг, аналіз ключових показників ефективності (КПІ), бенчмаркінг, балансова карта тощо.

В науковій літературі використовують систему та механізм управління конкурентоспроможністю, запропоновано етапи їх реалізації і застосування, а також наведено етапи здійснення управління конкурентоспроможністю підприємств. Проте, відсутній підхід до розробки послідовності вибору, формування інструментарію управління конкурентоспроможністю, уточнення його теоретичного і практичного значення для підприємств машинобудування [17]. Формування парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства повинно базуватися на певних пріоритетах:

1. Формування нового стратегічного мислення не повинно зводитися до стратегічного планування.

2. Забезпечення ієрархічності та наскрізності управління: підприємство як відкрита система розглядається у якості частини системи вищого порядку, під якою розуміють конкурентне середовище.

3. Розуміння чинника часу як пріоритетного у конкурентній боротьбі. Група американських фахівців Бостонської консалтингової групи (БКГ) підкреслює, що сучасною інновацією є конкуренція на основі часу: вимогою до працівників у ефективних компаніях повинен стати перехід від конкурентних переваг і якості до конкурентних переваг, якості і своєчасного реагування.

4. Сприйняття управління конкурентоспроможністю як інноваційного процесу. Побудова стратегічних конкурентних переваг можливе на основі формування і розвитку інноваційного активного індивіда та інноваційного типу поведінки.

5. Урахування глобальної тенденції інтелектуалізації економіки. Успіх стратегії конкуренції залежить від рівня використання інтелектуальних технологій.

6. Трансформація управління ресурсами в управління знаннями, що видається логічним і пов'язується з необхідністю формування інтелектуального потенціалу підприємства як запоруки його успішного функціонування. Фахівці підкреслюють, що сьогодні відмінності у господарських результатах конкуруючих підприємств можна інтерпретувати як наслідки асиметрії між ними у знаннях.

7. Сприйняття підприємства як організації, що самонавчається. В організації завжди має виявлятися діалектична єдність процесів єдиноначальності і групової самоорганізації, і ця діалектична взаємодія дозволяє розкрити дійсну сутність діяльності керівника.

8. Орієнтація на перехід від ієрархічної моделі управління до мережевої. Перспективна модель управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає врахування процесів поширення нових форм організаційних утворень (ланцюгів) та форм конкуренції [60].

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства має враховувати фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. Вони можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми.

Зокрема, Класифікація зовнішньоекономічних послуг Державної служби статистики України в своїй структурі містить такі п'ять елементів транспортних послуг, що наведені у табл. 1.3 [32].

Таблиця 1.3

Структура Класифікації зовнішньоекономічних транспортних послуг 2022

<i>КЗЕП</i>	<i>Найменування послуги</i>	<i>Опис послуги</i>
03	Транспортні послуги	Охоплює процес перевезення людей та предметів із одного місця в інше, а також суміжні супутні та допоміжні послуги та здавання в оренду (фрахт) транспортних засобів з екіпажем. Сюди відносяться також поштові послуги та послуги кур'єрського зв'язку

Продовження таблиці 1.3.

03.01.03	Транспортно-експедиційні послуги морського транспорту	Охоплює послуги з організації та забезпечення перевезень експортних, імпортних, транзитних або інших вантажів
03.02.03	Транспортно-експедиційні послуги річкового транспорту	Охоплює послуги з організації та забезпечення перевезень експортних, імпортних, транзитних або інших вантажів по річках, каналах і озерах
03.03.03	Транспортно-експедиційні послуги повітряного транспорту	Охоплює послуги з організації та забезпечення перевезень експортних, імпортних, транзитних або інших вантажів повітряними суднами
03.05.03	Транспортно-експедиційні послуги залізничного транспорту	Охоплює послуги з організації та забезпечення перевезень експортних, імпортних, транзитних або інших вантажів залізничним транспортом
03.06.03	Транспортно-експедиційні послуги автомобільного транспорту	Охоплює послуги з організації та забезпечення перевезень експортних, імпортних, транзитних або інших вантажів автомобільним транспортом

Джерело: складено автором на основі [32]

Такий поділ надає підстави стверджувати про актуальність саме п'яти видів транспорту – автомобільного, залізничного, морського, річкового і повітряного.

За будь-яких обставин виконання договірних умов є принципом успіху всієї логістичної діяльності, що свідчить про якість наданого обслуговування. А підвищити якість обслуговування споживачів можливо за умов впровадження відповідних логістичних технологій.

Отже, система логістики є складною комплексною системою, що потребує удосконалення руху вантажів і товарів, функціонування транспортних систем, транспортно-логістичного сервісу. Складові останньої подано на рис. 1.1.

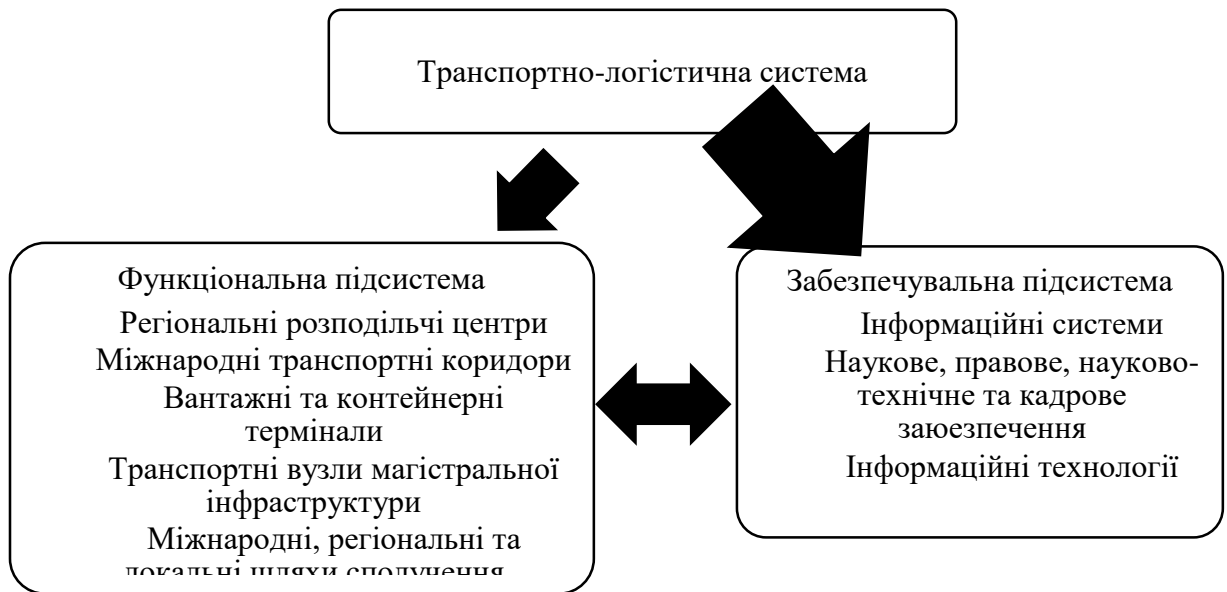


Рис. 1.1. Елементи транспортно-логістичної системи.

Джерело: складено автором на основі [33]

Впровадження покращень в логістичній сфері спирається на такі ключові управлінсько-економічні фактори, як

- скорочення часу;
- зменшення витрат;
- гарантована надійність;
- стабільність матеріально-технічного та інформаційного забезпечення;
- готовність до функціонування системи за першої вимоги тощо.

Тому пропонуємо схему методичних засад функціонування логістичної системи, що може мати узагальнений вигляд як на рис. 1.2.

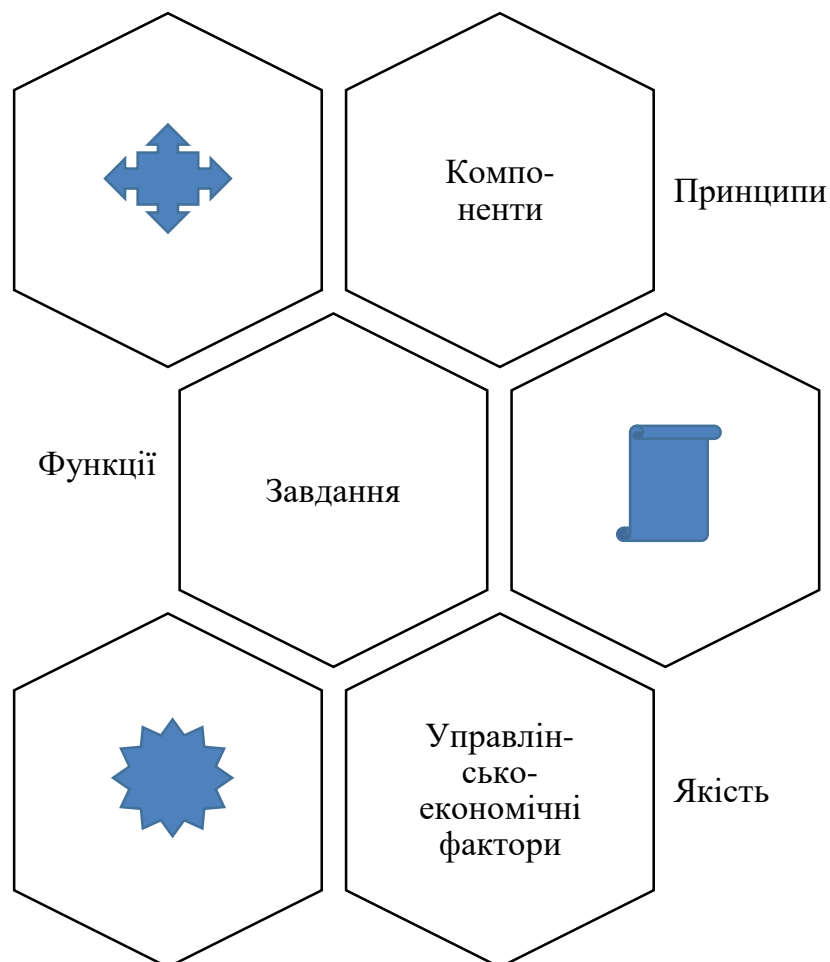


Рис. 1.2. Узагальнений вигляд методичних засад функціонування логістичної системи

Джерело: складено автором.

Як зазначають В. Г. Алькема та О. С. Кириченко [7], логістична система – є організаційним фундаментом значної кількості сучасних підприємств і адаптивною системою зі зворотнім зв'язком.

З огляду на вищевикладене пропонується авторське бачення структурно-логічної схеми дослідження на тему «Управління конкурентоспроможністю логістичної фірми», що у загальному вигляді представлена на рис 1.3.



Рис. 1.3. Структурно-логічна схема дослідження «Управління конкурентоспроможністю логістичної фірми»

Джерело: авторська розробка.

На основі даної схеми переходимо в подальшому до розгляду елементів стратегічного управління конкурентоспроможністю логістичної фірми як етапу удосконалення її діяльності.

1.2. Стратегічне управління конкурентоспроможністю логістичної фірми

Логістична стратегія компанії - це доцільний, взаємовизначений та взаємозалежний, орієнтований на ринок набір процесів для створення та підтримки гнучкого зв'язку між цілями і можливостями компанії та ресурсами і

ринковими реаліями. Аналіз кожної області логістичної стратегії враховує всі цільові настанови щодо логістичної реорганізації компанії, а кінцевий результат цього аналізу складається на основі висновків про відповідність результатів бізнесу та його стратегічні цілі.

Конкурентні переваги підприємства можуть бути класифіковані за низкою ознак (рис. 1.4), з яких окремі автори виділяють найбільш, на їх думку, вагомі.



Рис. 1.4. Класифікація конкурентних переваг підприємства

Джерело: використано автором за [21].

Сучасне паралельне існування великих і малих автотранспортних компаній обумовило необхідність проведення порівняльного аналізу переваг одних перед другими. Характеристику переваг надано в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Характеристика переваг і їх вплив на компанію в залежності від її розміру

Назва переваги	Характеристика переваги	Наявність впливу на компанію	
		велику	малу
Розмір парку транспортних та інших технічних засобів	Більший парк транспортних засобів - компанія може мати різноманітні та сучасні автомобілі, які відповідають різним потребам клієнтів, таким як об'єм, вага, швидкість, безпека, екологічність тощо. Це дозволяє мати більше резервних та замінних автомобілів у разі поломки, аварії, затримки тощо	+	
Географічна охопленість	Більша географічна охопленість - компанія може мати більше філій, представництв, партнерів, складів, митних брокерів тощо у різних регіонах та країнах, що дозволяє їй забезпечувати широкий спектр послуг, таких як міжнародні, міжміські, міські, двері-двері, двері-склад, склад-склад, склад-двері тощо	+	
Фінансова гнучкість	Більша фінансова стабільність - компанія може мати більші обороти, прибутки, резерви, кредитні лінії, страхові поліси тощо, що дозволяє їй забезпечувати конкурентні ціни, гнучкі умови оплати, компенсацію втрат, знижки, бонуси тощо	+	
Людські ресурси	Це дозволяє забезпечити більшу ефективність та продуктивність у своїй діяльності з використанням мотиваційних важелів для своїх працівників.	+	
Репутація та досвід надання послуг	Більша репутація та досвід надання послуг - компанія може мати більше клієнтів, відгуків, рекомендацій, сертифікатів, нагород, рейтингів тощо, що дозволяє їй підтверджувати свою надійність, якість, професіоналізм, відповідальність, лояльність тощо.	+	

Закінчення таблиці 1.4

Побудова технології надання послуг	Значні обсяги надання послуг, повтори в ситуаціях дозволяють стандартизувати окремі операції або й цілі процеси особливо пов'язані з розподілом функцій між підрозділами	+	
Досвід та експертизи в галузі логістики	Компанія може мати більше досвіду та експертизи в галузі логістики та у вирішенні різних складних та непередбачуваних ситуацій, пов'язаних з перевезеннями.	+	
Гнучкість та адаптивність	Компанія може швидше та легше реагувати на зміни у попиті, ринкових умовах, технологіях, законодавстві тощо, а також краще задовольняти індивідуальні потреби та бажання клієнтів, надаючи їм більш персоналізований та гнучкий сервіс.		+
Ефективність та продуктивність	Компанія може мати менше витрат, бюрократії, конфліктів, помилок, затримок тощо, а також краще використовувати та контролювати свої ресурси, оптимізувати свої процеси, підвищувати свою якість, забезпечувати свою надійність та відповідальність.		+
Інноваційність та креативність	Компанія може мати більше можливостей для експериментування, ризикування, впровадження нових ідей, рішень, технологій, продуктів, послуг тощо, а також краще використовувати свій творчий потенціал, навички, індивідуальні якості співробітників, їх досвід, знання тощо .		+

Джерело: розроблено автором

Незалежно від розміру компанії, досягнення цілей логістичної стратегії може бути забезпечене лише шляхом вибору, розробки та реалізації існуючих або нових ринкових стратегій, настанов, програм та планів.

Основні складові логістичної функції - це ті дії та операції, які забезпечують ефективне та своєчасне переміщення та зберігання товарів від постачальників до споживачів. За своїм характером та метою вони можуть бути поділені на такі групи:

- транспортні;

- складські;
- інформаційні.

Транспортні функції - це функції, пов'язані з вибором, організацією та контролем за перевезенням товарів різними видами транспорту (автомобільним, залізничним, повітряним, морським, річковим тощо). До них належать такі операції, як навантаження, розвантаження, затарювання, експедирування, страхування, митне оформлення вантажів тощо.

Складські функції - це функції, пов'язані з вибором, організацією та контролем за зберіганням товарів на складах, терміналах, дистрибуційних центрах тощо. До них належать такі операції, як приймання, відпуск, перевантаження, сортування, комплектація, консолідація, інвентаризація, облік та контроль за якістю товарів тощо.

Інформаційні функції - це функції, пов'язані з збором, обробкою, зберіганням, передачею та аналізом інформації про товари, вантажні, транспортні засоби, склади, клієнтів, постачальників, ринки, конкурентів тощо. До них належать такі операції, як планування, прогнозування, моніторинг, звітність, оптимізація, моделювання, управління ризиками, підтримка прийняття рішень тощо.

Інформаційні функції є важливим елементом логістики, тому що вони допомагають:

- забезпечити високий рівень сервісу для клієнтів, постачальників та партнерів, надаючи їм актуальну та достовірну інформацію про статус замовлень, наявність товарів, строки постачання, відвантажувальні документи тощо;
- зменшити витрати та ризики в логістичному ланцюзі, оптимізуючі потребу в запасах, транспортних засобах, складських приміщеннях, трудових ресурсах тощо на основі точного прогнозування попиту, планування, моніторингу, контролю та аналізу логістичних операцій;
- підвищити гнучкість та адаптивність логістичної системи, дозволяючи швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому

середовищі, використовувати різні види транспорту, складів, дистрибуційних каналів, постачальників тощо для досягнення конкурентних переваг.

Таким чином, інформаційні функції є невід'ємною частиною логістичної функції, яка спрямована на забезпечення ефективного та своєчасного переміщення та зберігання товарів від постачальників до споживачів. Інформаційна логістика використовує різні методи та інструменти, такі як логістичні інформаційні системи, бар-коди, RFID-мітки, GPS-трекери, EDI, SCM, ERP тощо, для збору, обробки, зберігання, передачі та аналізу інформації про логістичні процеси.

Слід звернути увагу на такі поняття: SCM та ERP - це дві важливі концепції в логістиці, які стосуються управління ланцюгами поставок та планування ресурсів підприємства. Давайте розглянемо їх більш детально.

SCM (Supply Chain Management, управління ланцюгами поставок) - це управлінська концепція і організаційна стратегія, яка полягає в інтегрованому підході до управління всім потоком інформації про сировину, матеріали, продукти, послуги, що виникають і перетворюються в ході виконання на підприємстві логістичних і виробничих процесів. Мета даної стратегії - отримання вимірного сукупного економічного ефекту (зниження витрат, задоволення попиту на кінцеву продукцію). SCM використовує різні методи та інструменти, такі як аналіз ланцюгів поставок, оптимізація запасів, координація постачальників, дистрибуція, логістичні інформаційні системи тощо.

ERP (Enterprise Resource Planning, планування ресурсів підприємства) - це програмне забезпечення, яке дозволяє автоматизувати бізнес-процеси підприємства і забезпечити їх інтеграцію в єдину систему. ERP система дає цифрове, інтегроване відображення всіх процесів у компанії - виробництва, закупівель, фінансів, продажів та HR. Система дозволяє оперативно та ефективно керувати процесами, швидко реагувати на зміни, іноді передбачати їх. ERP система використовує різні модулі, які відповідають за різні функціональні області, такі як бухгалтерський облік, управління матеріальними

ресурсами, управління виробництвом, управління персоналом, управління проектами, управління відносинами з клієнтами тощо.

Таким чином, SCM та ERP - це дві різні, але пов'язані концепції в логістиці, які допомагають підприємствам оптимізувати свої ресурси, процеси та інформацію. SCM фокусується на зовнішніх ланцюгах поставок, які з'єднують підприємство з постачальниками та клієнтами, а ERP фокусується на внутрішніх процесах, які забезпечують ефективну роботу підприємства.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю логістичної фірми та тактика його реалізації - це процес визначення конкурентних переваг, розробки заходів та формування і виконання стратегій, що дозволяють логістичній фірмі досягати своїх цілей та забезпечувати високу якість послуг на ринку. Стратегічне управління конкурентоспроможністю логістичної фірми включає такі етапи:

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища - це етап, на якому логістична фірма досліджує свої можливості та обмеження, а також сильні та слабкі сторони, враховуючи фактори, які впливають на її діяльність, такі як клієнти, конкуренти, постачальники, законодавство, технології, економіка, екологія тощо. Цей етап допомагає логістичній фірмі визначити свої переваги та недоліки, а також можливості та загрози на ринку.

2. Формування місії, цілей та стратегій - це етап, на якому логістична фірма визначає свою місію, тобто основну мету свого існування, свої цілі, тобто конкретні результати, яких вона хоче досягти, та свої стратегії, тобто загальні напрями дій, які вона використовує для досягнення своїх цілей. На цьому етапі логістична фірма повинна визначити свої конкурентні переваги, сформулювати свою візію, мотивувати свій персонал відрізнятись від конкурентів та адаптуватися до змін.

3. Реалізація та контроль стратегій - це етап, на якому логістична фірма втілює свої стратегії в практику, використовуючи різні ресурси, інструменти, методи та технології. Цей етап також передбачає моніторинг та оцінку ефективності та доцільності стратегій, а також внесення необхідних корективів та покращень.

Тактика реалізації стратегії - це детальний план дій, який визначає, хто, що, коли, де, як і за якою ціною робить для досягнення стратегічних цілей. Тактика реалізації стратегії залежить від конкретної ситуації, типу та розміру логістичної фірми, її ресурсів, можливостей, обмежень, ризиків, конкурентів, клієнтів, наявності переваг тощо. Однак, загалом, тактика реалізації стратегії може включати такі аспекти:

- Вибір та розподіл ресурсів - це аспект, який визначає, які ресурси (фінансові, матеріальні, людські, інформаційні тощо) необхідні для реалізації стратегії, як їх отримати, розподілити, використати та контролювати.
- Вибір та застосування інструментів, методів та технологій - це аспект, який визначає, які інструменти, методи та технології (аналітичні, організаційні, технічні, інформаційні тощо) необхідні для реалізації стратегії, як їх вибрати, застосувати, адаптувати та оновити.
- Вибір та розвиток партнерських відносин - це аспект, який визначає, з ким (постачальники, клієнти, конкуренти, державні органи, громадські організації тощо) необхідно встановити та підтримувати партнерські відносини для реалізації стратегії, як їх вибрати, розвивати, координувати та оцінювати.

Зауважимо на велике число змінних у логістичній сфері та можливість появи "чорного лебедя" – чогось раптового і несподіваного, що повністю змінює те, що вважається "нормальним" у певному сегменті суспільства. Наприклад, не передбачали у 2018 чи навіть на початку 2019 року пандемію COVID-19, логісти навряд чи очікували повномасштабного вторгнення російських військ в Україну 2022 року, і так само логістична галузь може опинитися на зовсім іншому шляху у подальшому через будь-яку несподіванку.

Враховуючи адаптивні можливості логістичної галузі, її фахівці здатні інтегрувати нові технології, щоб зробити підприємства ще більш результативними, конкурентоспроможними, адже конкурентоспроможність економіки країни в цілому залежить від конкурентоспроможності галузі, підприємства та продукції, послуг.

Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності логістичної фірми необхідна розробка і застосування комплексної системи заходів, що здатні забезпечити рівень якості логістичних послуг, що відповідає потребам ринку.

1.3. Методи, моделі та інструменти управління конкурентоспроможністю логістичної фірми

Методи, моделі та інструменти управління конкурентоспроможністю логістичної фірми - це різні способи аналізу, планування, реалізації та контролю стратегій, які дозволяють логістичній фірмі досягати своїх цілей та забезпечувати високу якість послуг на ринку.

Якість послуг на ринку регламентується комплексом міжнародних стандартів ISO 9004:1994. Управління якістю та елементи системи якості. Під цією назвою існує чотири стандарти: ISO 9004-1, ISO 9004-2, ISO 9004-3, ISO 9004-4 [4].

Методи, моделі та інструменти управління конкурентоспроможністю логістичної фірми можуть бути класифіковані за різними критеріями, такими як:

За метою - методи, моделі та інструменти можуть бути спрямовані на вирішення різних завдань, пов'язаних з управлінням конкурентоспроможністю, таких як аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, визначення конкурентних переваг, формування стратегічної візії, вибір оптимальних рішень, моніторинг та оцінка результатів тощо.

За об'єктом - методи, моделі та інструменти можуть бути застосовані до різних об'єктів управління конкурентоспроможністю, таких як товари, послуги, процеси, ресурси, партнери, клієнти, ринки, конкуренти тощо.

За рівнем - методи, моделі та інструменти можуть бути використані на різних рівнях управління конкурентоспроможністю, таких як корпоративний, бізнес-одиниць, функціональний, проектний, операційний тощо.

За типом - методи, моделі та інструменти можуть бути розрізнені за типом, таким як аналітичні, економічні, математичні, статистичні, експертні, інформаційні, технологічні, організаційні тощо.

Деякі приклади методів, моделей та інструментів управління конкурентоспроможністю логістичної фірми можуть бути такими:

1) SWOT-аналіз - це аналітичний метод, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для логістичної фірми, а також визначити її стратегічну позицію на ринку.

2) Матриця BCG - це економічна модель, яка дозволяє оцінити атрактивність та конкурентоспроможність різних товарів або послуг логістичної фірми, враховуючи їх частку ринку та темпи росту.

3) Модель Портера - це математична модель, яка дозволяє аналізувати структуру галузі, в якій працює логістична фірма, та визначати рівень конкуренції, вплив п'яти сил: постачальників, покупців, замінників, нових конкурентів та внутрішньої конкуренції.

4) Балансова система показників - це статистичний інструмент, який дозволяє вимірювати та контролювати ефективність реалізації стратегії логістичної фірми, використовуючи чотири перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх процесів та навчання та розвитку.

5) CRM-система - це інформаційний інструмент, який дозволяє збирати, обробляти, аналізувати та використовувати дані про клієнтів логістичної фірми, а також підтримувати з ними зв'язок, надавати індивідуальний сервіс, підвищувати їх задоволення та лояльність.

6) ERP-система - це технологічний інструмент, який дозволяє інтегрувати та автоматизувати різні бізнес-процеси логістичної фірми, такі як планування, закупівля, виробництво, продаж, доставка, складування, бухгалтерія тощо.

7) Матрична структура - це організаційний інструмент, який дозволяє логістичній фірмі поєднувати різні види діяльності, функцій, проектів, ринків тощо, і забезпечувати гнучкість, координацію, співпрацю та інноваційність.

Контроль та оцінка ефективності формування та реалізації планів управління конкурентоспроможністю логістичної фірми - це важливий процес, який дозволяє перевіряти ступінь досягнення цілей, виявляти проблеми, вимірювати результати, вносити корективи та покращення, а також забезпечувати зворотний зв'язок та навчання. Контроль та оцінка ефективності формування та реалізації планів управління конкурентоспроможністю логістичної фірми включає такі етапи:

Визначення критеріїв та показників - це етап, на якому логістична фірма встановлює, за якими критеріями (якісними або кількісними) та показниками (абсолютними або відносними) вона буде оцінювати ефективність своїх планів управління конкурентоспроможністю. Критерії та показники повинні бути релевантними, об'єктивними, вимірюваними, порівнюваними та часово орієнтованими.

Збір та аналіз даних - це етап, на якому логістична фірма збирає, обробляє, аналізує та інтерпретує дані, які відображають реальну ситуацію щодо виконання планів управління конкурентоспроможністю. Дані можуть бути первинними або вторинними, кількісними або якісними, внутрішніми або зовнішніми, статичними або динамічними. Для аналізу даних можуть бути використані різні методи, такі як порівняльний, графічний, кореляційний, регресійний, факторний, кластерний тощо .

Оцінка та звітність - це етап, на якому логістична фірма оцінює ступінь досягнення своїх цілей, визначає відхилення, причини, наслідки та ризики, а також складає звіти, які відображають результати контролю та оцінки ефективності планів управління конкурентоспроможністю. Оцінка може бути внутрішньою або зовнішньою, формальною або неформальною, постійною або періодичною, стратегічною або оперативною . Звіти можуть бути вербальними або числовими, текстовими або графічними, стандартними або індивідуальними, загальними або детальними .

Коригування та покращення - це етап, на якому логістична фірма вносить необхідні зміни та покращення в свої плани управління

конкурентоспроможністю, враховуючи результати контролю та оцінки, а також забезпечує зворотний зв'язок та навчання для підвищення ефективності та якості управління. Коригування та покращення можуть бути реактивними або превентивними, короткостроковими або довгостроковими, частковими або повним.

Метод експертних оцінок - це метод, який використовується для отримання інформації від експертів для вирішення складних задач. При виборі транспорту метод експертних оцінок можна використовувати для оцінки різних факторів, що впливають на вибір виду транспорту. Цей метод часто застосовується при виборі транспорту у міжнародній логістиці, оскільки він дозволяє враховувати суб'єктивні фактори, які не можна обчислити математично. Він передбачає отримання експертних оцінок від фахівців в галузі логістики, які мають досвід роботи з різними видами транспорту. При використанні методу експертних оцінок важливо правильно сформувати команду експертів. Експерти повинні мати досвід і знання в галузі логістики, а також бути об'єктивними в своїх оцінках.

Для застосування методу експертних оцінок необхідно виконати наступні кроки:

1. Вибір експертів. Експертами можуть бути фахівці в галузі логістики, які мають досвід роботи з різними видами транспорту.
2. Розробка анкети для експертів. Анкета повинна містити список факторів, які враховуються при виборі виду транспорту.
3. Збір експертних оцінок. Експерти повинні оцінити різні види транспорту за кожним фактором.
4. Обробка експертних оцінок. Експертні оцінки можуть бути оброблені за допомогою статистичних методів.
5. Прийняття рішення. На основі оброблених експертних оцінок приймається рішення про вибір виду транспорту.

Переваги: враховує суб'єктивні фактори; не вимагає значних фінансових витрат; метод дозволяє швидко і відносно недорого отримати результат; метод

дозволяє враховувати досвід і знання експертів; може бути використаний для вирішення складних задач.

Недоліки: результат методу залежить від якості експертних оцінок; результат може бути суб'єктивним; метод не дозволяє отримати кількісне вираження результату.

Для підвищення якості результатів методу експертних оцінок необхідно ретельно підібрати експертів і розробити анкету, яка міститиме всі необхідні фактори. Також рекомендується використовувати статистичні методи для обробки експертних оцінок.

Також можливо застосування аналітичного методу в логістиці. Цей метод передбачає проведення аналізу всіх факторів, що впливають на об'єкт вивчення, тому необхідно виконати наступні кроки:

1. Визначення факторів, що впливають, наприклад, на вибір виду транспорту.
2. Збір інформації за кожним фактором, наприклад, про різні види транспорту.
3. Аналіз інформації і порівняння різних складових, наприклад, видів транспорту.
4. Прийняття остаточного рішення, наприклад, про вибір виду транспорту.

Переваги: метод дозволяє отримати кількісне вираження результату; метод дозволяє враховувати всі фактори, що впливають на вибір виду транспорту; метод дозволяє порівняти різні види транспорту за всіма факторами.

Недоліки: метод вимагає значних витрат часу і ресурсів; метод може бути складним у реалізації. Або, іншими словами, метод може бути трудомістким та може вимагати використання складних математичних методів.

Для підвищення ефективності аналітичного методу необхідно ретельно визначити фактори, що впливають на вибір рішення, і зібрати достовірну інформацію за кожним фактором. Також рекомендується використовувати сучасні інформаційні технології для збору і аналізу інформації. На думку авторів дослідження [70] існує проблема в Україні: "Неможливо виміряти обсяг ринку

контрактної логістики, тобто обсягів послуг 3PL-операторів, визначити частки учасників цього ринку, порівняти український ринок з міжнародним”. Тому необхідно враховувати необхідність здійснення додаткових витрат на проведення ринкових досліджень.

Висновок до 1 розділу

У 1 розділі було розглянуто теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю логістичної фірми, узагальнено наукові підходи до визначення цього поняття. Обґрунтовано використання визначення управління конкурентоспроможністю логістичної фірми - це процес планування, організації, контролю та оптимізації логістичних функцій та операцій, що спрямований на забезпечення високого рівня задоволення потреб і вимог клієнтів, партнерів та інших зацікавлених сторін. Наведено значення стратегічного управління конкурентоспроможністю логістичної фірми, пріоритети та тактика його реалізації з огляду на елементи транспортно-логістичної системи. Узагальнено методичні засади функціонування логістичної системи та запропоновано авторську структурно-логічну схему дослідження на тему «Управління конкурентоспроможністю логістичної фірми». На основі класифікації конкурентних переваг підприємства подано авторську характеристику їх впливу на логістичну компанію в залежності від її розміру. Систематизовано інструменти управління конкурентоспроможністю логістичної фірми для здійснення подальшого дослідницько-аналітичного етапу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОГО РИНКУ ТА ПРИКЛАД ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА “ОДЕСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ”

2.1. Індекс ефективності логістики “LPI” як інструмент управління конкурентоспроможністю логістичної фірми

Про ефективність здійснення логістики свідчить закордонний досвід. За даними Європейської логістичної асоціації та Національної ради з управління фізичним розподілом США впровадження логістичного підходу дає можливість на 10-30% знизити собівартість продукції та на 30-70% скоротити обсяги матеріально-технічних запасів.

В окремих зарубіжних фірмах витрати на логістику коливаються в межах 5-35% від обсягу продажу в залежності від типу бізнесу, географічного масштабу діяльності і співвідношення вагових та цінових характеристик матеріалів і продукції. Затрати на логістику, як правило, складають одну з найвагоміших статей витрат, що пов’язані з веденням бізнесу.

Концепція логістики набуває все ширшого використання у вищих ешелонах управління компаніями, покладається в основу ділової стратегії фірм та використовується як знаряддя у конкурентній боротьбі. Сьогодні складно уявити повноцінне виробництво або маркетинг без логістичної підтримки. Більшість споживачів в розвинутих країнах світу вже давно сприймають високу якість логістики як належне.

Всесвітній Банк регулярно публікує рейтинг Logistics Performance Index – індекс ефективності логістики для 160 країн світу. Індекс ефективності логістики (LPI) – це інструмент інтерактивного тестування, створений для того, щоб допомогти країнам визначити проблеми та можливості, з якими вони стикаються у своїй діяльності в області торгової логістики, і що вони можуть зробити для підвищення їх ефективності. LPI 2018 дозволяє проводити порівняння в 160 країнах [3].

LPI (Logistics Performance Index) - це інтерактивний інструмент порівняльного аналізу, створений Світовим банком для вимірювання ефективності міжнародних ланцюгів поставок. LPI базується на опитуванні професіоналів у сфері логістики, які надають відгуки про ефективність логістичних послуг у різних країнах світу. Індекс вимірює шість ключових компонентів ефективності логістики, включаючи митне оформлення, якість інфраструктури, якість відвантажень, компетентність логістів, відстеження та простежуваність і своєчасність [57].

У порівнянні рейтингів 2016 і 2018 років на основі даних табл. 3.1 розрив між LPI країн з високим рівнем доходу та країн з низьким рівнем доходу становить у середньому 45%. Якщо раніше фахівці свідчили, що розрив скорочується завдяки зростанню показників країн з низьким рівнем доходу, у 2016 р. ця тенденція змінилася, і розрив між країнами з різним рівнем доходу став більшим [3].

Таблиця 2.1.

Рейтинг країн за індексом LPI у 2016 та 2018 роках

Рейтинг	Країна	Індекс	Рейтинг	Країна	Індекс
2016			2018		
1	Німеччина	4,23	1	Німеччина	4,20
2	Люксембург	4,22	2	Швеція	4,05
3	Швеція	4,20	3	Бельгія	4,04
4	Нідерланди	4,19	4	Австрія	4,03
5	Сінгапур	4,14	5	Японія	4,03
6	Бельгія	4,11	6	Нідерланди	4,02
7	Австрія	4,10	7	Сінгапур	4,00
8	Великобританія	4,07	8	Данія	3,99
9	Гонконг	4,07	9	Великобританія	3,99
10	США	3,99	10	Фінляндія	3,97
80	Україна	2,74	66	Україна	2,83

Джерело: складено автором за даними [3].

У авторському дослідженні [61] наводиться статистика логістичних послуг з позитивною тенденцією розвитку на основі даних звіту Світового банку за індексом ефективності логістики (рис. 2.1).

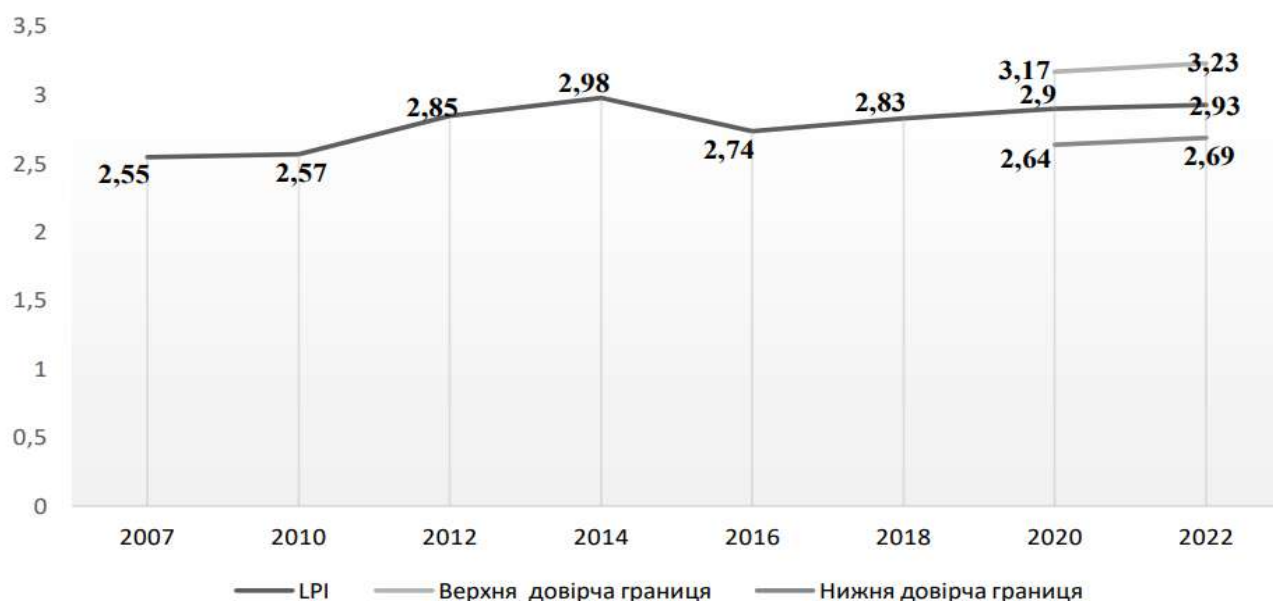


Рис. 2.1. Динаміка розвитку LPI в Україні з 2007-2018 рр. та прогнозні значення на 2020 та 2022 рр.

Джерело: складено автором за [14, 3]

Станом на весну 2023 року на сайті Світового банку зазначено такі дані LPI, що наведені у табл. 2.2 – для України та на рис. 2.2, на якому видно ступінь охоплення індексом країн світу – показники LPI 2023 року дозволяють проводити порівняння серед 139 країн [71].

Таблиця 2.2

Показники LPI для України 2023 року серед 139 країн світу

LPI оцінка	Оцінка Митного оформлення	Оцінка Інфраструктури	Оцінка Міжнародних перевезень	Оцінка Логістичної компетентності	Оцінка Відстеження та простежуваності	Оцінка Своєчасності
2.7	2.4	2.4	2.8	2.6	2.6	3.1
Рейтинг LPI	Митний ранг	Ранг інфраструктури	Ранг Міжнародних перевезень	Ранг Логістична компетентність	Ранг Відстеження та простежуваність	Ранг своєчасності
79	90	89	75	92	94	76

Джерело: складено автором на основі [3]

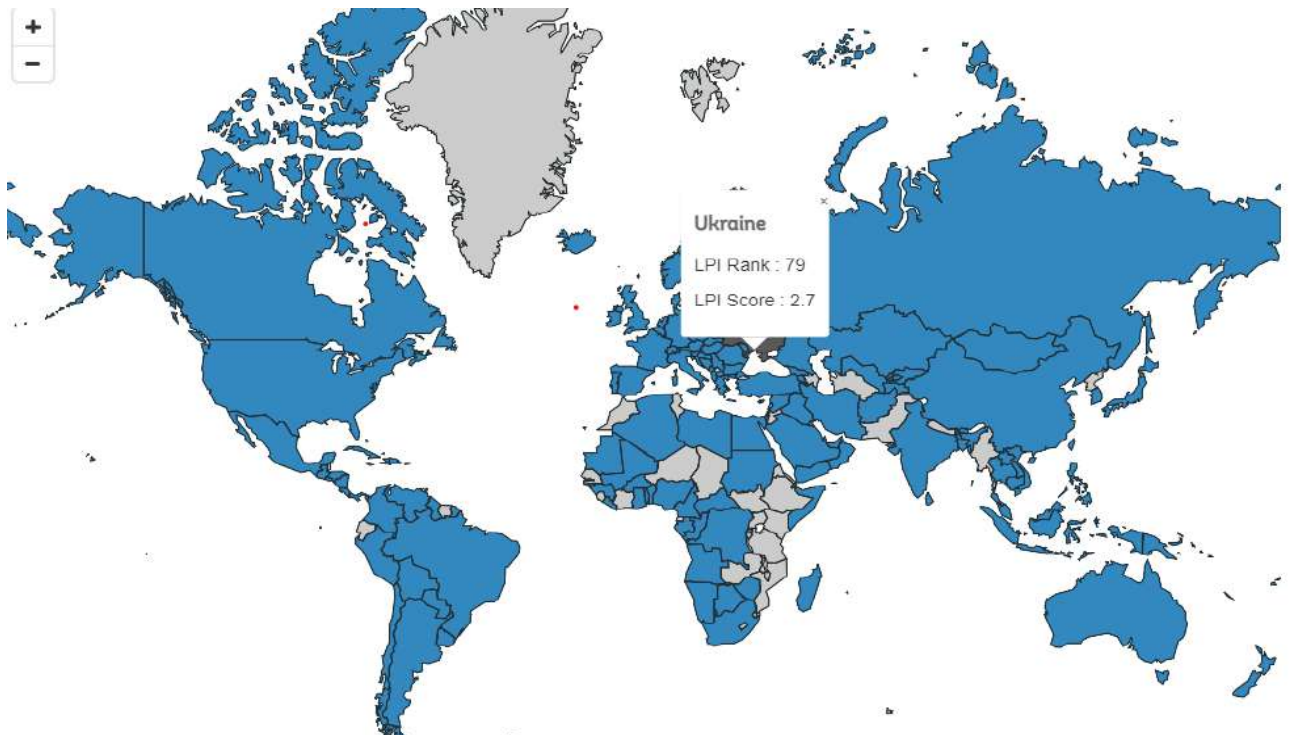


Рис. 2.2. Показники LPI для України 2023 р. та охоплені цим індексом країни світу (позначено синім)

Джерело: надано на основі [3]

У світовій практиці існує чотири підходи до організації логістичної діяльності підприємства. Перший — підприємство самостійно створює відділ логістики, функції якого полягають у здійсненні всіх процесів логістичної діяльності від закупівлі сировини/матеріалів до збуту продукції. За використання цього підходу будуються склади підприємства, створюється автопарк, формується великий штат працівників, тобто мова йде про цілком автономний підхід до здійснення логістичної діяльності. Другий підхід передбачає передачу виконання частини логістичних функцій стороннім компаніям. Наприклад, складське зберігання або окремі види перевезення. Третій підхід — аутсорсинг усіх логістичних функцій, зокрема управління поставками сировини та відвантаження продукції. Четвертий підхід — тісна співпраця з логістичним провайдером, який не лише забезпечує доставку, відвантаження та координування, а й просуває товар у роздрібній мережі.

Основою для функціонування ринку логістичних послуг України є транспортна інфраструктура. Найбільш популярним видом доставки серед

існуючих залишається залізничний. Він займає більше половини українського ринку логістики. Друге місце займає автомобільний транспорт.

Таким чином, ефективність функціонування вітчизняної економіки значною мірою залежить від рівня розвитку логістичної інфраструктури, логістичного аутсорсингу та ступеня відповідності виконуваних логістичних функцій й операцій міжнародним стандартам і нормам. Відповідність виконуваних логістичних функцій міжнародним стандартам сприятиме підвищенню конкурентоспроможності продукції, створенню сприятливих умов для її експорту, інтеграції вітчизняних підприємств до світового ринку тощо.

Міжнародні компанії, що мають досвід роботи на українському ринку, є важливим фактором зовнішнього середовища для управління конкурентоспроможністю логістичної фірми. Ключовими гравцями, що мають досвід роботи на українському ринку логістичних послуг є в основному міжнародні компанії.

Міжнародна транспортно-логістична компанія Kuehne nagel отримала 110 тис.кв.м. власної та орендованої площі в Україні. В Україні працює з 1992 р. на 10 локаціях. Займається морськими, авіа-, автомобільними перевезеннями та контрактною логістикою [47].

Компанії групи Zammler надають повний комплекс логістичних послуг з усіх видів перевезень, митного оформлення, зберігання вантажів і експортно-імпортних операцій. Їх ціль розвиток логістичної галузі України і міжнародних торгових відносин [50].

Група Raben має 70 тис.кв.м власної та орендованої площі в Україні. Веде свою діяльність на українському ринку з 2003 р. На даний момент штат компанії Raben Україна налічує близько 750 співробітників в 8 відділеннях, розташованих в містах Бровари (30 км від Києва) — Дистрибуційний Центр, Львів, Харків, Дніпропетровськ, Одеса, Хмельницький, Запоріжжя [48].

Еcol розпочав роботу на українському ринку в 2012 році і наразі це одна з найактивніших компаній з логістики та контрактної логістики в Україні. Еcol Україна оперує складами, загальна площа яких становить 61 000 кв. м, біля 1 000

трейлерів, вантажівок та інших транспортних заходів, та понад 680 професіоналів з досвідом в логістиці [45].

FM Logistic - міжнародна група компаній з французьким корінням, що веде діяльність у 12 країнах. На українському ринку працює з 1996 р. Надає послуги зі складування, зберігання, транспортування вантажів та управління ланцюгами поставок [48].

Логістична компанія UVK Україна — провідний національний 3PL-провайдер з досвідом роботи більше 18 років. За загальною площею складських приміщень UVK Україна має 45 тис.кв.м. [49].

«ЛОГІСТИК плюс» — сучасний 3PL оператор на ринку логістичних послуг. Метою логістичної компанії стати лідируючою компанією України в сфері комплексних логістичних послуг [43].

Нова пошта — це локальна компанія, яка надає послуги приймання, зберігання, комплектації, пакування та доставки товарів до кінцевого споживача [44].

ТОВ «Пан Логістик» - компанія надає своїм клієнтам комплексні рішення в сфері складської логістики. Складські послуги, відповідальне зберігання вантажів, складська обробка на логістичних терміналах компанії, які знаходяться в Європі (Польща) та Києві. На даний момент в операційному управлінні компанії знаходиться 3 логістичних комплекси, де надається повний перелік послуг. Послуги компанії відповідального зберігання включають в себе повний цикл внутрішньо-складської обробки продукції відповідно до вимог[18].

«АнВі Транс» здійснює доставку вантажів по всій території України, а також в безліч країн Європи, Азії за допомогою автомобільного, авіа- та морського контейнерного транспорту [42].

DHL — провідна логістична компанія світу. 600 000 робітників у понад 220 країнах і територіях працюють щодня, допомагаючи перетинати кордони, виходити на нові ринки й розвивати бізнес. Або просто надіслати листа комусь, кого ви любите [58].

При стратегічному і оперативному управлінні господарською діяльністю створення логістичних систем розглядається як гарантія успіху в конкурентній боротьбі. Така оцінка виправдана, оскільки формування логістичних систем пов'язано з наступними факторами:

- глибоким вивченням ринку, його тенденцій і закономірностей;
- оптимізацією методики вироблення альтернативних варіантів і здійсненням правильного вибору;
- ефективним прогнозуванням не тільки прямих кінцевих і проміжних результатів, але і побічних явищ;
- синхронізацією дій на всіх рівнях і у всіх сферах управління.

Цілі, завдання та принципи логістичного управління обумовлюють ряд вимог, що пред'являються до відповідних систем і підсистем. Дотримання цих вимог є обов'язковим для всіх суб'єктів логістичного процесу. При цьому існує ряд вимог, що мають постійний характер і виконання яких відображає сутність логістичної концепції у формуванні ділових зв'язків між усіма учасниками і ланками логістичного ланцюга. До них відносяться:

- раціоналізація матеріальних та інформаційних потоків;
- забезпечення готовності виробника і посередницьких структур до виконання замовлень;
- мінімізація відносних і сукупних витрат;
- забезпечення безпеки під час складської переробки і транспортування матеріальних ресурсів і готової продукції;
- можливість отримання, обробки та надання актуальної інформації;
- сумісність логістичних елементів. Практично методологія логістики реалізується через її функціональні важелі.

Логістика за своєю сутністю в процесі управління господарською діяльністю виконує інтеграційні функції. Як умовні синоніми логістичного ланцюга на макрорівні в економічній літературі використовуються такі поняття, як логістичний канал, канал розподілу, канал руху товару тощо. Сутність логістичного ланцюга досить повно розкривається в його визначенні.

Логістичний ланцюг - це лінійно впорядкована множина конкретизованих суб'єктів, які здійснюють логістичні операції з доведення матеріального потоку від однієї логістичної ланки до іншої (у разі виробничого споживання) або до кінцевого споживача (в разі невиробничого або особистого споживання). У найпростішому випадку, коли логістична система характеризується як система з прямими зв'язками, логістичний ланцюг складається з постачальника і споживача. У більш складних випадках при функціонуванні ешелонованих систем розглянутий ланцюг може мати деревоподібну структуру або вигляд орієнтованого графа з циклами.

При системному підході логістичні структури розглядаються як об'єднання багатьох функціональних логістичних ланцюгів: технологічних, організаційних, керуючих, які з'єднують всі ланки не тільки в сфері обігу на етапах матеріально-технічного забезпечення підприємства та реалізації готової продукції, а й в процесі виробництва.

Процес управління ланцюгами поставок (Supply Chain Management, SCM) - це кровоносна система будь-якої компанії. Її успішність оцінюється за трьома критеріями: працездатність (забезпечення роботи без зривів), скорочення витрат і скорочення часу оборотності одиниці продукції всередині системи.

У сучасній ринковій економіці, яка характеризується напруженою конкурентною боротьбою на ринку, підприємницькі автотранспортні підприємства повинні самостійно вирішувати питання не тільки внутрішньої організації, а й формування всієї сукупності зв'язків із зовнішнім середовищем. Всі процеси забезпечення конкурентоспроможності автотранспортних підприємств регіону повинні бути об'єднані наскрізною методологією, яка може бути забезпечена використанням логістичного підходу, що дозволяє комплексно, з системних позицій, охопити всі процеси як єдине ціле.

Головною метою логістики є доставка продукції відповідної якості та кількості точно в строк, при відносних мінімальних витратах на постачання, зберігання, виробництво, упаковку, збут, транспортування, а також отримання, обробку та передачу інформації. Сьогодні створення якісних логістичних систем

розглядається як гарантія успіху в конкурентній боротьбі. Прийняття стандартів створює умови для уніфікації підходів і визначає рівень якості діяльності. Стандартизація зачіпає дуже багато питань в сфері логістичного бізнесу, зокрема, затвердження з урахуванням національних особливостей міжнародних стандартів управління якістю послуг у сфері логістики, експедиювання, управління ланцюжками поставок.

2.2. Характеристика логістичної діяльності Державного підприємства “Одеський морський торговельний порт”

Дослідники [70] стверджують, що найбільша частка у міжнародних перевезеннях України до війни припадала на авіаційний та морський транспорт – 35 %, на залізничні – 20 %, автотранспорт – 8 %, річкові види транспорту – 2%.

У 2019 році експерти Cushman & Wakefield називали вісім перспективних логістичних автотранспортних коридорів, які, на їх думку, повинні були визначати європейську логістику в майбутньому. Серед них був і Чорноморський коридор, який вбачався як ланка з'єднання з центральноєвропейським після завершення будівництва залізничної гілки Рейн-Дунай та автомагістральної мережі між Будапештом і Чорним морем [1].

Отже, чорноморські порти України ставали б повноправними ланками в інфраструктурі міжнародної торгівлі, її вузлами. Для міжнародних транспортних коридорів важливо мати в своїй мережі термінали, на яких здійснюється технологічна взаємодія різних видів транспорту на основі централізованого управління вантажними, складськими, сервісними операціями з обслуговуванням клієнтів і рухомого складу.

Одним з таких могло би стати Державне підприємство Одеський морський торговельний порт, скорочено ДП "ОДЕСЬКИЙ ПОРТ", що зареєстрована 05.12.1991 за юридичною адресою Україна, 65026, Одеська обл., місто Одеса,

площа Митна, буд. 1. Керівником організації є Мясковський Олексій Михайлович.

Розмір статутного капіталу ДП "ОДЕСЬКИЙ ПОРТ" складає 347 776 000,00 грн., Код ЄДРПОУ 01125666. Засновником та органом управління юридичної особи виступає Міністерство інфраструктури України.

За даними офіційного сайту [62], це один з найбільших портів Чорноморсько-Азовського басейну, розташований у північно-західній частині Чорного моря на перетині торгових шляхів Сходу і Заходу, з площею території 141 гектар, 54 причалами. Довжина причальної лінії понад 9 000 м. Порт здатен приймати та обслуговувати судна довжиною до 330 м, шириною - до 40 м, осадкою - до 13,0 м. Управління технічною інфраструктурою та виробничими процесами в порту здійснює Одеська філія ДП «Адміністрація морських портів України» (ОФ ДП «АМПУ», адміністрація Одеського порту).

На сьогоднішній день пропускна спроможність порту складає 50 млн. тон вантажів (25 млн. т сухих та 25 млн. т наливних) у експортному, імпортному та транзитному сполученні. Приймаються до перевалки наступні види вантажів: нафта і нафтопродукти наливом, зріджений газ, тропічні і рослинні масла, технічні масла, контейнери всіх типів і розмірів, кольорові і чорні метали, руда, чавун, цукор-сирець навалом, зернові насипом, швидкопсувні вантажі в тарі, різні вантажі в мішках, ящиках, пакетах, біг-бегах і укрупнені вантажні одиниці, автотранспорт. Виняток становлять вантажі, потенційно небезпечні для навколишнього середовища.

На території порту функціонують 17 виробничо-перевантажувальних комплексів (терміналів): 7 універсальних, 4 зернових, 2 контейнерних, 2 олійних, 1 нафтогазовий, 1 рефрижераторний. Стивідорні послуги в порту надають 15 компаній у статусі портових операторів. Максимальна спроможність порту з переробки зернових вантажів складає 13 млн./т. на рік. Перевалка зернових культур здійснюється на 8 терміналах. На території підприємства функціонують 5 елеваторів і 3 склади зберігання на підлозі, загальним обсягом одночасного зберігання 815 тисяч тонн. Пасажирський комплекс порту – один з

найбільших на Чорному морі і налаштований на прийом і обслуговування до 4 млн. туристів на рік.

У ДП "ОДЕСЬКИЙ ПОРТ" зареєстровано 2 торгових марки, 4 одиниці автотранспорту в користуванні та 14 транспортних засобів у власності, 24 ліцензії, 29 об'єктів нерухомості, 17 земельних ділянок станом на травень 2022 р.. Наявні дані про проведення державних закупівель станом до 2021 року (рис. 2.3). За даними з податкових реєстрів України організація ДП "ОДЕСЬКИЙ ПОРТ", перебуває на обліку в органах доходів та зборів і зафіксовано, що по реєстру на початок червня 2022 не має податкового боргу, а по реєстру «Інформація про суб'єктів господарювання, які мають податковий борг» станом на 01.01.2022 розмір державного податкового боргу склав 1 228 079 грн. Дійсне свідоцтво ПДВ в реєстрі платників ПДВ і відсутня реєстрація в Реєстрі неприбуткових установ та організацій.

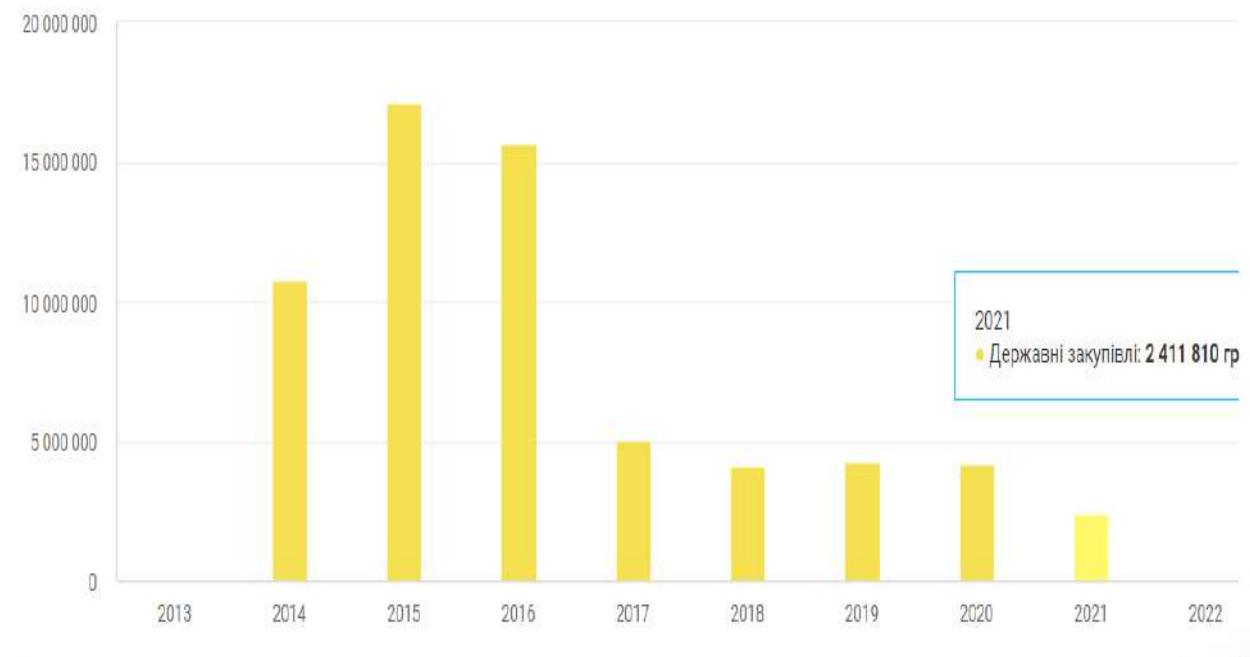


Рис. 2.3. Державні закупівлі ДП "ОДЕСЬКИЙ ПОРТ"

Джерело: складено на основі [19]

На момент останнього оновлення даних на сайті наприкінці весни 2022 р. стан організації - не перебуває в процесі припинення за даними порталу YOUCONTROL [41].

Основний вид діяльності: - 52.22 Допоміжне обслуговування водного транспорту.

Інші види діяльності:

30.11 Будування суден і плавучих конструкцій

85.32 Професійно-технічна освіта

85.59 Інші види освіти, н.в.і.у.

86.21 Загальна медична практика

49.41 Вантажний автомобільний транспорт

50.10 Пасажирський морський транспорт

50.20 Вантажний морський транспорт

52.24 Транспортне оброблення вантажів

71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах

71.20 Технічні випробування та дослідження

33.15 Ремонт і технічне обслуговування суден і човнів

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

77.34 Надання в оренду водних транспортних засобів

77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.

З огляду на перелік всіх видів діяльності можна стверджувати, що така висока концентрація промисловості на портовій території тягне за собою скорочення відстані транспортування вантажу. Це обумовлює зниження рівня витрат і пошкоджень за час переміщення вантажу. Водночас масштаби виробництва сприяють зниженню собівартості, що дозволяє залучити більшу кількість вантажовласників і мінімізувати витрати в подальшому. На основі цього можна завдяки поліпшенню, наприклад, сортування товарів відповідно до вимог європейських стандартів, покращити споживчі властивості товару. Це дозволить значно підвищити ціну продажу, скоротити транспортні витрати і як результат удосконалити обсяги та маршрути перевезень.

Понад 400 пов'язаних з портом компаній малого і середнього бізнесу надають широкий спектр послуг з перевалки, транспортування та експедирування вантажів, обслуговування флоту, утилізації відходів, благоустрою території та інше. Фактори привабливості морського торгового порту полягають в можливостях на його території та потужностях доведення товару до продажного вигляду і таким чином здійснення стабілізації замовлень від відповідних вантажовласників; у використанні суміжних вантажопотоків для тих власників вантажів, що можуть орендувати потужності для підробітку та наостанок – морський порт створює додаткову кількість робочих місць для регіону – а це покращення ситуації з безробіттям і зайнятістю, самозайнятістю населення у малому та середньому бізнесі, купівельною спроможністю, наповненням бюджетів різних рівнів, розвитком інфраструктури регіону.

Ознайомитися з фінансовою звітністю ДП "ОДЕСЬКИЙ ПОРТ" можна на офіційному сайті [67]. В цілому на кінець 2020 року спостерігалось суттєве зростання суми за статтею кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом, що зумовлене в першу чергу прибутковістю діяльності та відповідним зростанням сум податкових платежів за підсумками року. Протягом 2020 року коефіцієнт абсолютної ліквідності мав високе значення, що свідчило про відсутність в короткостроковій перспективі перешкод для погашення зобов'язань за рахунок власних грошових коштів.

Багатофункціональність портового господарства та необхідність інтенсивної обробки транспортних і вантажних потоків визначають структуру такого великого логістичного термінального комплексу як ДП "ОДЕСЬКИЙ ПОРТ". На сьогодні існує ряд різноманітних підходів до управління господарською діяльністю й оптимізації виробничої структури торгового порту, деякі розглянемо в наступних розділах.

Можна стверджувати, що міжнародний логістичний термінальний комплекс є ключовим вузлом в інфраструктурі міжнародної торгівлі. А діагностика його діяльності сприяє покращенню забезпечення клієнтів

комплексом транспортно-експедиційних, сервісних і комерційних послуг, розвитку та створенню нових вузлів транспортної інфраструктури.

Як показала діяльність ДП "ОДЕСЬКИЙ ПОРТ" спільно з Компанією «Євротермінал», організаційно-економічне, інформаційне, кадрове і нормативно-правове забезпечення повинно розглядатися в комплексі при формуванні та розвитку логістичної системи міжнародного термінального комплексу.

Безумовно, залучення вітчизняних та іноземних інвестицій сприяло розвитку регіональної логістичної системи на рівні міжнародних стандартів. А це, в свою чергу, привабило нових замовників та партнерів для будівництва інших об'єктів логістичної інфраструктури міжнародної торгівлі.

Згідно Є. Крикавського, до ключових параметрів якості логістичного обслуговування відносять [34]:

- час від отримання замовлення постачальником до постачання продукції споживачу (замовнику);
- гарантовану надійність постачання за будь-яких умов;
- реальну можливість доставки за першою вимогою замовника;
- наявність необхідних запасів у логістичній системі;
- стабільність матеріально-технічного забезпечення клієнтів;
- максимальна відповідність виконанню замовлень вимогам клієнтів;
- прогресуючу ступінь доступності виконання замовлень у діючій логістичній системі;
- зручність подання замовлення в логістичній системі в будь-який час;
- якнайшвидше підтвердження замовлення, прийнятого постачальником для виконання;
- об'єктивність цін на логістичні послуги;
- регулярність інформування клієнтів про рівень і структуру витрат на логістичне обслуговування;

- наявність у логістичній системі можливостей надання постійним клієнтам товарних кредитів і прихованих знижок у вигляді логістичних послуг, які надаються безкоштовно;
- високу ефективність технології вантажопереробки на складах та інших трансформаційних об'єктах логістичної системи;
- забезпечення високої якості пакування товарної продукції;
- прогресуючу можливість здійснення пакетних і контейнерних перевезень;
- можливість надання кредитів тощо.

У зв'язку з консолідацією транскордонних логістичних комплексів та формуванням нових регіональних вузлів у межах українських територій, можна говорити про реалізацію інтермодальної концепції злагодженої роботи магістральних видів транспорту при організації змішаних перевезень вантажів та інтегрованої логістичної концепції управління функціонуванням ДП "ОДЕСЬКИЙ ПОРТ", як міжнародного логістичного термінального комплексу.

Але вбачається у перспективі вартим уваги впровадження прогресивних технологій організації транспортного процесу, включаючи термінальну технологію, інформатизацію системи вантажоруху, розвиток контейнерних і трейлерних перевезень вантажів на основі концепції Індустрії 4.0.

Питання, пов'язані з діяльністю транспорту в Україні, регулюються Законами України "Про транспорт", "Про залізничний транспорт", "Про дорожній рух", "Про трубопровідний транспорт" тощо [27, 26, 24, 25, 28].

Міжнародна логістика в транспортних перевезеннях передбачає використання п'яти видів транспорту: залізничний, автомобільний, повітряний, морський і трубопровідний [71].

При цьому вибір оптимального транспортного засобу залежить від таких факторів як умови перевезень конкретного підприємства, характеристики вантажу, мікро- й макроекономічні умови діяльності підприємства [8, 10, 68].

2.3. SWOT-аналіз як інструмент управління конкурентоспроможністю логістичної фірми

SWOT-аналіз надає можливість дізнатися про внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також про його зовнішні можливості й загрози представлено на рис. 2.4.

SWOT-аналіз — один із найпоширеніших аналітичних методів, який дозволяє в комплексі оцінити сильні й слабкі сторони компанії, а також можливості й загрози, що впливають на неї.

<p>S (strengths) Сильні сторони Гнучкість</p>	<p>O (opportunities) Можливості Наявність попиту на ринку</p>
<p>W (weaknesses) Слабкі сторони Недостатність ресурсів</p>	<p>T (threats) Загрози Війна</p>

Рис. 2.4. Приклад складових SWOT для логістичної фірми

Джерело: створено автором самостійно

Матриця SWOT містить:

- S (strengths) — сильні сторони. Характеристики бізнесу, що вирізняють його на фоні конкурентів. Наприклад: кращий клієнтський сервіс на ринку, більш доступні ціни.
- W (weaknesses) — слабкі сторони. Ознаки, що роблять компанію вразливою на ринку. Наприклад: недостатня кількість співробітників.
- O (opportunities) — можливості. Їх компанія може використовувати для розвитку свого бізнесу. Наприклад: більш ефективне розміщення реклами.
- T (threats) — загрози. Вони можуть завдати компанії збитків. Наприклад: висока конкуренція на ринку.

Уперше термін "SWOT-аналіз" був застосований американським академіком Кеннетом Ендрюсом у 1963 році в Гарварді на конференції з проблем бізнес-політики.

Він може виявитися потрібним як великим фірмам, так і не великим ФОПам. І робити його бажано не менш ніж раз на рік. Для зміцнення позиції на ринку потрібно розуміти всі внутрішні та зовнішні можливості й загрози. Наприклад, створюючи нову послугу, необхідно оцінювати інтенсивність конкурентної боротьби, оскільки подібних послуг існує велика кількість, загрози від альтернатив послуги, ринкову владу споживачів; вирішити, що саме є вашою УТП (унікальною торговельною пропозицією) та ін.

Переваги методу:

1. Це універсальний метод, який допомагає компанії дізнатися і використовувати:
 - внутрішні можливості (у чому проект/колектив/команда випереджає інших на ринку). *Наприклад:* сильна команда технічної підтримки, інноваційна бізнес-модель;
 - внутрішні загрози (що всередині проекту/команди/колективу послаблює потенційні можливості). *Наприклад:* недостатньо укомплектована команда, застаріла техніка;
 - зовнішні можливості (ті фактори, які дають додаткові можливості для досягнення кінцевої мети і результату). *Наприклад:* зростаючий інтерес до розширення ринку;
 - зовнішні загрози (можливі фактори, які, навпаки, уповільнюють процес досягнення мети команди). *Наприклад:* велика конкуренція.
2. Допомагає виявити потенційні загрози і побудувати стратегію захисту.
3. SWOT досить нескладний у проведенні і не потребує спеціальної вузькопрофільної освіти.

Недоліки:

1. SWOT -аналіз не покаже чітку аналітику. За його допомогою можна отримати структуровані дані, а все інше — безпосередня робота аналітика чи будь—якого іншого співробітника, який допоможе із формуванням маркетингової стратегії на базі отриманих даних.

2. SWOT показує стан справ на поточний момент і залишається статичним. Саме тому його потрібно проводити не менш ніж один раз на рік.

3. Є досить суб'єктивним аналізом і залежить від того, хто його здійснює.

4. Для якісного аналізу потрібний великий обсяг інформації з усіх сфер (логістична, комерційна, маркетингова, фінансова й ін.), що може бути витратним.

SWOT-аналіз

Створюємо матрицю й розміщуємо SWOT-фактори за схемою на рисунку 1.7. Найпростіший SWOT-аналіз із оцінками для будь-якого підприємства може мати такий вигляд, як на рис. 2.5. Додаємо всі плюси й мінуси кожного блоку і отримуємо загальну оцінку сильних і слабких сторін, можливостей та загроз для підприємства, яка передбачає конкретний висновок.

Більш складний аналіз оцінюється аналогічно простому варіанту, але вже не «+» і «-», а в балах від 1 до 5.

Сильні сторони		Можливості	
1.1 Відоме на ринку ім'я	+	2.1 Зростання попиту на послуги з боку закордонних клієнтів	-
1.2 Лояльність клієнтів	-	2.2 Розвиток інформаційних технологій	+
1.3 Широкий вибір авто	+	2.3 Поява нових партнерів	+
1.4 Велика клієнтська база	-	2.4 Вихід з ринку конкурентних видів транспорту (повітряний)	+
Слабкі сторони		Загрози	
3.1 Високі ціни на послуги	+	4.1 Цінова конкуренція	+
3.2 Скорочення персоналу через мобілізацію	-	4.2 Ріст конкурентів на ринку	-
3.3 Недостатній досвід логістів	-	4.3 Проблеми з пошуком пального	+
3.4 Відсутність програм маркетингу	-	4.4 Ріст цін на запасні частини	+

Рис. 2.5. Найпростіший SWOT-аналіз із експертними оцінками для

ДП “ОДЕСЬКИЙ ПОРТ”

Джерело: авторська розробка

У списку сильних сторін проставляються тільки позитивні оцінки (якщо «5» — відповідний сильний фактор компанії має найвищий рівень, а якщо «1» — найнижчий).

Слабкі сторони оцінюються за тим самим принципом, тільки максимум — для негативних значень (якщо «5» — за цим фактором компанія вкрай слабка, якщо «1» — цей фактор слабкості практично невластивий компанії).

План здійснення SWOT-аналізу складається з кількох етапів:

Перший етап — створення матриці SWOT.

Другий етап — перехресне оцінювання сильних і слабких сторін, можливостей і загроз.

Третій етап: після визначення оцінок необхідно сформулювати проблеми для кожної комбінації сильних і слабких сторін із загрозами та можливостями. Таке формулювання називають проблемним полем.

Четвертий етап: проблеми, сформульовані в такий спосіб, оцінюють експерти (провідні менеджери компанії). Оцінка однієї проблеми складається з суми експертних комбінацій сильних і слабких сторін, можливостей і загроз.

SWOT-аналіз допомагає виявити сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози для бізнесу. Цей метод є придатним для стратегічного планування, особливо якщо він працюватиме в комплексі з іншими моделями аналізів. Щоб SWOT-аналіз було здійснено правильно, необхідно проводити його разом із командою спеціалістів, а також не забувати враховувати думку своїх клієнтів.

Для прикладу наводимо SWOT-аналіз інших фірм. Так в таблиці 2.3 наведено дані SWOT-аналізу компанії «Пан Логістик». Складські послуги, відповідальне зберігання вантажів, складська обробка на логістичних терміналах компанії, які знаходяться в Європі (Польща) та Києві. [49].

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз компанії «Пан Логістик»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Можливість перевезення консолідованих партій вантажів, а також можливість дозавантаження на шляху прямування	Сезонна залежність перевезень (в залежності від важких погодних умов термін відправки може бути відкладений, наприклад, на морському транспорті)
Перевезення широкої номенклатури вантажів	Залежність від соціального та політичного становища країни
Перевезення на будь-які відстані (в межах України та у міжнародному сполученні)	Чим більша відстань перевезень, тим більші витрати на перевезення
Надання послуг з прорахунку маршруту та вартості доставки вантажу	Витрати палива можуть збільшуватись у разі ремонту дороги на шляху прямування
Контроль за всіма етапами перевезення	
Контроль за всіма етапами перевезення	
Чіткий документообіг	
Підбір транспортного засобу в залежності від виду і розміру товарів	
Хороша репутація на ринку перевезень	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Збільшення замовників перевезень	Штрафи та стягнення
Співпраця з компаніями на міжнародному рівні	Форс-мажорні обставини, пошкодження чи втрата вантажу
Розширення територіально та кількісно(кількість рухомого складу)	Поява нових конкурентів
Збільшення прибутку з кожного перевезення	Погіршення репутації на ринку

Джерело: використано автором за [58].

Міжнародна доставка DHL в Україну позиціонує себе як, компанія, що є партнером DHL и пропонує надійну та оперативну доставку документів та посилок з будь якої точки світу. Незалежно від того, звідкіля потрібно відправити документи чи посилки з Європи, Азії чи Америки, гарантують своєчасну доставку. Можуть відправляти посилки будь якого розміру та ваги до 70 кілограмів.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз DHL

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Значна частка ринку. 2. Широка клієнтська база. 3. Розвинута мережа офісів. 4. Багаторічний досвід роботи на ринку. 5. Можливість прийому і обробки основних вантажів в центрах, а не в місці їх споживання. 6. Широкий спектр пропонованих рішень. 7. Повний комплекс послуг по експортних операціях. 8. Конкурентоспроможні ціни. 9. Висока кваліфікація персоналу. 10. Розвинута логістична інфраструктура. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатня кількість логістичних центрів на території країн. 2. Збільшення термінів доставки через нерозвинену мережі доріг. 3. Високі ціни на деякі послуги. 4. Мала кількість експортних операцій та внутрішніх перевезень. 5. Недоліки при організації основних операцій (прийом вантажу, сортування, розмитнення тощо). 6. Недоліки в системі обліку і контролю виконання договорів на поставку. 7. Недоліки організаційний структури.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток виробництва і підвищення попиту на нові види послуг. 2. Впровадження нових інформаційних технологій. 3. Поява нових споживачів послуг. 4. Зниження податків і мит. 5. Розвиток міжнародних транспортних коридорів і збільшення транзиту. 6. Удосконалення законодавства в області внутрішніх вантажних авіаперевезень. 7. Удосконалення менеджменту. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Посилення конкуренції з боку інших компаній. 2. Посилення конкуренції з боку локальних компаній. 3. Зростання залежності від постачальників транспортних послуг. 4. Посилення законодавства. 5. Зростання податків і мит. 6. Нерозвинена інфраструктура в деяких країнах. 7. Зниження платоспроможності споживачів. 8. Екологічні катастрофи.

Джерело: використано автором за [58].

Порівняння SWOT-аналізу фірм може дати багато корисної інформації про конкурентоспроможність цих компаній. Наприклад, можна порівняти:

- **Сильні сторони та слабкі сторони.** Якщо одна компанія має сильні сторони, які відсутні в іншій компанії, то це може дати їй конкурентну перевагу. Наприклад, одна компанія має сильну торгову марку, а інша компанія не має, то це може призвести до того, що перша компанія матиме більш високі продажі.

- **Можливості та загрози.** Якщо одна компанія має можливості, якими не користується інша компанія, то це також може дати їй конкурентну перевагу.

Наприклад, якщо одна компанія має можливість розширити свою діяльність на новий ринок, а інша компанія не має, то це може призвести до того, що перша компанія буде мати більш високий дохід

На співпрацю з клієнтами можуть дуже сильно впливати такі чинники виконання обов'язків між сторонами, як показано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Виявлені чинники, що впливають на співпрацю з клієнтом

Логістична фірма	Клієнт
<ul style="list-style-type: none"> -Кількість транспорту різних видів. -Вчасна подача автомобілю по заявці. -Обережна їзда та охайність транспорту. -Не малу роль грає стаж водія, техніка кермування, здатність раціонально завантажити багаж та комунікабельність з людьми. -Вчасна подача водія та автомобіля на проект для підтвердження клієнтом. -З початку підписання договору між сторонами вказуються всі вимоги, умови заміни, якщо псується транспорт. 	<ul style="list-style-type: none"> -Вчасно подавати заявки та вказувати конкретні цілі для транспорту. -Конкретне вказання часу зі скількох до якої години потрібен транспорт. -Як що вказується відрядження зарання обговорення часу початку за завершення відрядження. -У відрядженні організація проживання, харчування, виплата коштів водію. -Охайне ставлення до транспорту, який надається. -Гарантування виплат по договору. - Вчасна оплата всіх зобов'язань.

Джерело: створено автором самостійно

В зв'язку з неформальним робочим часом, вказуються окремі години для відпочинку водія - обов'язково це є в роботі у відрядженнях. Таким чином, якщо заявка 12-15 годин, час відпочинку 1-2 години обов'язковий! У відрядженні буває випадки, що з ранку виїжджають та у вечері повертаються, тоді час для відпочинку триває 3 години. Так як час дороги займає від 3 до 7 годин частіше всього.

Бувають ситуації, в яких можуть бути вказані невірні дані подачі клієнтом і водій приїздить на невірно указане місце, тоді це вважається помилка клієнта. Оплачується сума по годинах роботи, в залежності від сумарного часу та дороги до правильного місця подачі. Це все обґрунтовується документами, одним з них є маршрутний-лист, в якому водій вказує місце подачі, час, якщо це замиські місця - то кілометраж.

Також не будемо втрачати з уваги те, що у випадку якщо щось трапляється в дорозі з автотранспортом. то лягає на плечі логістичної фірми заміна транспорту. Чи евакуація клієнта найближчим транспортом в тій місцевості за домовленістю з людьми, яких везуть в тому авто який виїхав на заявку.

Також не дуже уважні клієнти можуть під час подачі заявки не вслухатись у відмінності тарифів, що теж впливає на майбутні характеристики співпраці.

Відрізняються тарифи по оплаті:

- в місті;
- за містом (область та відрядження - ціна кілометра);
- при форс мажорі (за потреби прибуття транспорту заздалегідь, чи відміна транспорту, який вже в дорозі до місця подачі).
- за шкоду, вчинену транспорту, спричинену шкоду салону авто вантажем чи людьми.

Зокрема, виконання заявки фіксується водієм у маршрутному листі, приклади яких наведені у додатках А.1 – А.5.

Витрати палива (табл. 2.6), підтвержені чеками (в додатках Б.1-Б.12), використано для побудови графіку (рис. 2.6.), що дозволяє порівняти витрати пального на основі їх обсягів і цін, а слідом - спрогнозувати при подальшій побудові наступних маршрутів. Оскільки ще одним фактором є майстерність і стиль кермування водія.

Таблиця 2.6

Витрати палива підтвержені чеками

№ з/п	Дата	Кількість палива, л	Сума
1	15.07.2023	40	1999,60
2	17.07.2023	40	1999,60
3	27.07.2023	40	1999,60
4	27.07.2023	40	1999,60
5	12.09.2023	10,91	599,94
6	14.09.2023	10,71	599,65
7	18.09.2023	10,52	599,53
8	19.09.2023	10,52	599,53
9	23.11.2023	35,10	2000,35
10	23.11.2023	52,64	2999,95
11	26.11.2023	60,01	2999,90
12	28.11.2023	35,09	1999,78

Джерело: створено автором самостійно на базі додатків Б.1-Б.12

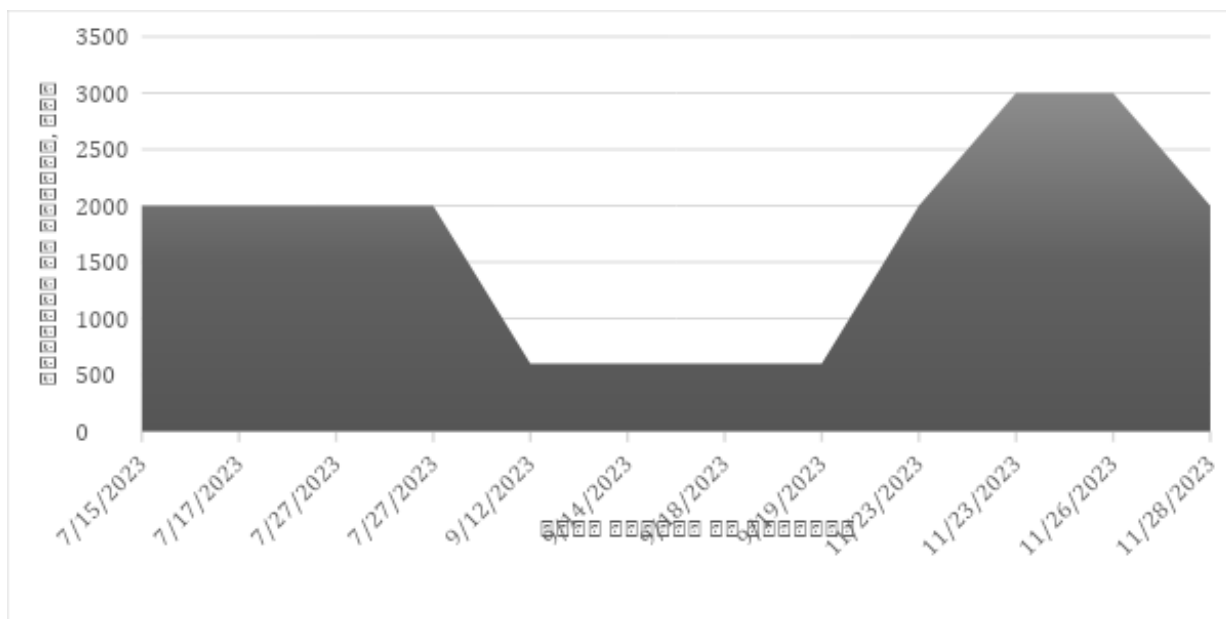


Рис. 2.6. Витрати пального протягом другої половини 2023 року за одним маршрутом одним транспортним засобом

Джерело: складено автором за результатами виробничою практики в компанії «ФОП Стаховський П.А»

Якщо бачити витрати пального протягом другої половини 2023 року за одним маршрутом одним транспортним засобом, можна зробити такі висновки:

- Зміна ціни пального. Якщо витрати пального збільшуються, то це може бути пов'язано зі зростанням ціни пального. У другій половині 2023 року ціни на пальне в Україні значно зросли, тому цей фактор слід враховувати при аналізі витрат.
- Зміна погодних умов. Якщо витрати пального зменшуються, то це може бути пов'язано зі зміною погодних умов. Наприклад, у холодну погоду двигун споживає більше пального, щоб підтримувати необхідну температуру.
- Зміна стилю водіння. Якщо витрати пального збільшуються, то це може бути пов'язано зі зміною стилю водіння. Наприклад, різке прискорення та гальмування збільшують витрати пального.
- Зміна технічних характеристик транспортного засобу. Якщо витрати пального збільшуються, то це може бути пов'язано зі зміною технічних характеристик транспортного засобу. Наприклад, якщо в автомобілі з'явилася несправність, то це може призвести до збільшення витрат пального.

Щоб зробити більш точний висновок, потрібно проаналізувати всі ці фактори. Для цього можна використовувати спеціальні програми, які дозволяють відстежувати витрати пального та інші параметри роботи транспортного засобу.

Ось кілька конкретних прикладів висновків, які можна зробити, якщо бачити витрати пального протягом другої половини 2023 року за одним маршрутом одним транспортним засобом:

- Якщо витрати пального збільшуються, а ціни на пальне не змінюються, то це може бути пов'язано зі зміною стилю водіння або технічними проблемами з транспортним засобом.

- Якщо витрати пального зменшуються, а ціни на пальне не змінюються, то це може бути пов'язано з покращенням погодних умов або зміною стилю водіння.

- Якщо витрати пального збільшуються, а ціни на пальне зростають, то це може бути пов'язано з усіма трьома факторами, які було зазначено вище.

Звичайно, ці висновки є лише гіпотезами. Для того, щоб точно визначити причину зміни витрат пального, потрібно провести детальний аналіз.

Документи щодо витрат на ремонтні роботи та технічний огляд автомобільного транспорту, які після виконання робіт подаються до бухгалтерії для врахування, наведені у додатках В.1- В.4.

Висновок до 2 розділу

Проаналізовано умови здійснення логістичної діяльності в світі та в Україні на основі індексу ефективності логістики, запропонованого Світовим банком. Візуалізовано стан рейтингів на початок 2023 року та обґрунтовано вибір SWOT-аналізу як інструмента управління конкурентоспроможністю логістичної фірми. Надано характеристику логістичної діяльності Державного підприємства “Одеський морський торговельний порт”. Запропоновано приклади матриць SWOT-аналізу для різних логістичних фірм, зокрема, для

ДП “Одеський порт” та виявлено чинники впливу на співпрацю з клієнтом. Діагностовано особливості діяльності міжнародного логістичного термінального комплексу ДП “Одеський порт”, на основі яких пропонується в подальшому обрати напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю логістичної фірми.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЛОГІСТИЧНОЇ ФІРМИ

3.1. Організація вибору видів транспорту в міжнародній логістиці як напрям підвищення КСЛФ

Існуючий адміністративно-територіальний устрій України, її чимала площа, різноманітний рельєф, достатньо велика протяжність кордонів, сприяли розвитку розгалуженої системи транспортних комунікацій. Забезпечення відповідного тісним міжнародним зв'язкам транспортно-логістичного сервісу для перевезень великих об'ємів вантажів та їх переробки спонукали до відповідності логістики міжнародним стандартам.

Важливим елементом логістичних систем є їх комплекс функцій, а серед компонентів – представлені на рис. 3.1, що тісно пов'язані з відповідними функціональними складовими логістичної системи за свідченням В. Г. Алькеми та Кириченко О. С.[7]

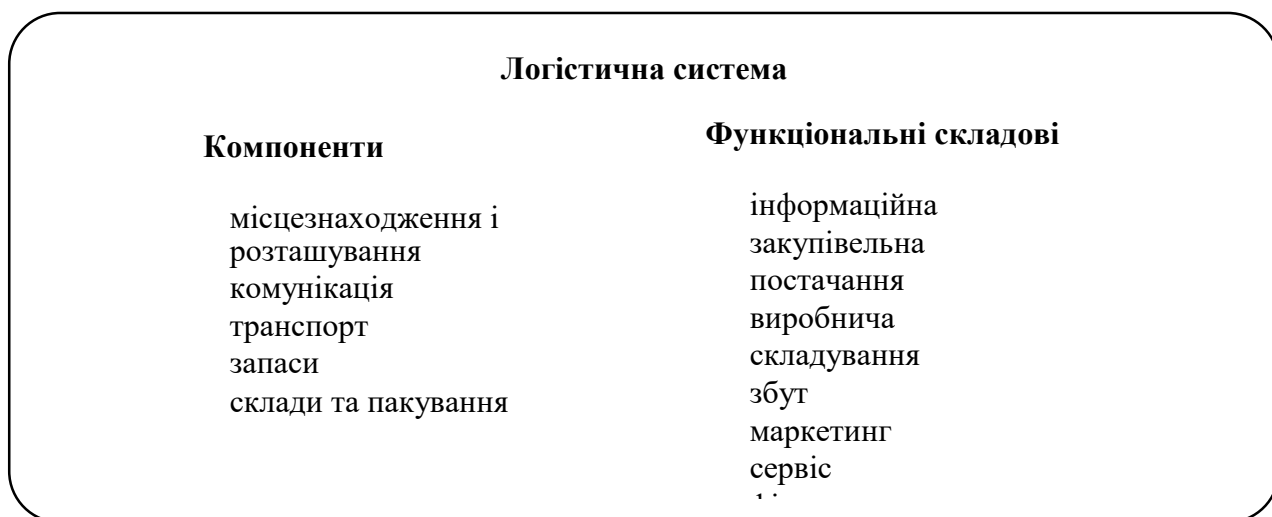


Рис. 3.1. Компоненти та функціональні складові логістичної системи

Джерело: складено автором за [7]

Дослідники якості логістичних послуг стверджують, що «чим більше послуг буде надано споживачам, тим вище буде рівень якості» логістичного

обслуговування, а високий рівень якості транспортно-експедиційного обслуговування обумовлений забезпеченням надання цілого комплексу послуг. Отже, автори пропонують – «в умовах ринку якість визначається як той рівень споживчих властивостей і надійності послуги, який потрібен ринку (споживачам) і який виробники здатні забезпечити по прийнятній ціні» [65].

Як стверджує автор [39]: «Саме великі міжнародні транспортно-логістичні фірми, страхові компанії, що використовують глобальні інформаційно-телекомунікаційні мережі сприяють розвитку міжнародної логістики... Ефективність впровадження міжнародної логістики на підприємстві може бути оцінена на підставі різних критеріїв, зокрема таких найважливіших, як: ... форми транспортного обслуговування...».

Отже, транспорт є ключовим компонентом логістичної системи та міжнародної логістики зокрема. На підтвердження цього свідчить джерело [38]: «60-ті рр. ХХ ст. характеризуються інтеграцією складського господарства та **транспорту** та координацією їх використання. На цьому етапі **транспорт** і склад починають працювати на один економічний результат, за єдиним графіком та узгодженою технологією. Відбуваються концептуальні зміни шляхом виходу логістичних функцій за межі одного підприємства через налагодження взаємодії з партнерами... Ключові компоненти логістики – **транспорт**, запаси, складування – були фундаментальними елементами промислового та економічного життя протягом багатьох років, але це лише за останні двадцять років логістика була визнана основною функцією... Міжнародні логістичні системи опираються на міжнародну інфраструктуру, об'єкти якої перетинають території двох і більше країн (дороги, тунелі, мости, морські транспортні коридори.), або знаходяться на території однієї держави та забезпечують значний обсяг міжнародних перевезень (наприклад, аеропорти)».

Оскільки зв'язки між елементами функціонують на основі принципів, то вони являють собою одну з базових методичних засад функціонування логістичної системи та здійснюють істотний вплив на формування

організаційної структури логістики і, зокрема, міжнародної, як визначає колектив авторів [56] (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Принципи формування організації логістики

Принципи концепції логістики і логістичного управління	Принципи формування організації
Орієнтація на час	<ul style="list-style-type: none"> - швидке приготування матеріалів, товарів і інформації; - редукція ієрархії рівнів; - прості структури, обмеження фаз прийняття рішень; - узгодження цілей, пов'язаних із часом, і їх реалізація; - редукція часу простою;
Орієнтація на ринок	<ul style="list-style-type: none"> - пристосування організації до ринкової стратегії диференціювання діяльності згідно з групами клієнтів; - формування організаційних структур щодо змісту діяльності; - пристосування організації до змін оточення;
Орієнтація на інтеграцію (цілісню)	<ul style="list-style-type: none"> - інтегрування переміщень матеріалів і інформації; - інтегрування основних функцій; - редукція розриву у сфері відповідальності, компетенції і прийняття рішень; - уникання організації «поперек» переміщення матеріалів; - прямування до цілісної відповідальності за доручення;
Орієнтація на переміщення	<ul style="list-style-type: none"> - управління на підставі принципу неперервності; - децентралізація функцій управління; - централізація стратегічних функцій; - синхронізація логістичних процесів; - забезпечення справності і швидкості переміщення інформації

Джерело: подано на основі [25]

Основним завданням управління переміщенням всіх видів матеріальних потоків є оптимізація процесу транспортування. Процес аналізу логістичних процесів в організації системи логістичного забезпечення міжнародного транспортування продукції є важливими завданнями транспортного підприємства.

Саме на етапі транспортування обирається вид транспорту окрім його типу оптимального маршруту постачання, перевізника, експедитора, провайдера.

В Україні згідно ст. 9 Закону № 1955 істотними умовами договору транспортного експедирування є порядок погодження виду транспорту при наданні транспортно-експедиторських послуг, а Стаття 10 про права експедитора і клієнта обумовлює, що експедитор має право: обирати або змінювати вид транспорту ..., діючи в інтересах клієнта, згідно з відповідним договором транспортного експедирування, а також клієнт має право: визначати маршрут прямування вантажу та вид транспорту». [27]

Для мінімізації транспортних витрат необхідно при здійсненні міжнародної транспортної логістики врахувати комплекс функцій: планування, організація, фізичне транспортування, інформування, що сприятиме просторово-часовій оптимізації.

А оскільки існує декілька класифікацій транспортних послуг, зокрема - за видом транспорту: водні, залізничні, автомобільні, повітряні, змішані, то й процес оцінювання системності та продуктивності логістичної діяльності в організації міжнародних перевезень потребує визначення критеріїв, за якими можна вимірювати і оцінювати результативність застосування конкретного виду транспорту для даної логістичної системи.

Таким чином можна стверджувати, що незважаючи на технологічні зрушення в міжнародній логістиці, транспорт залишається ключовим елементом. Але постає питання вибору серед його різноманітних видів. Адже перераховані раніше елементи міжнародної інфраструктури потребують різних транспортних засобів подолання простору.

Водночас необхідно врахувати економічні вигоди та врахування інтересів для обох сторін - транспортного підприємства та замовника логістичних послуг при організації вибору виду транспорту в міжнародній логістиці.

Як вже було зазначено у розділі 1, маємо 5 основних видів транспорту: автомобільний, залізничний, морський, річковий і повітряний. При цьому вибір оптимального транспортного засобу залежить від таких факторів як умови перевезень конкретного підприємства, характеристики вантажу, мікро- й

макроекономічні умови діяльності підприємства [8, 10, 68]. Оцінка факторів для вибору видів транспорту може бути проведена на основі таких критеріїв:

- вартість перевезення;
- здатність підприємства перевозити різні вантажі;
- здатність доставити вантаж у будь-яку точку території;
- дорожні умови;
- зручний розклад;
- консолідація вантажів; зосередження та розосередження вантажів;
- можливість електронного обміну даними; цифровізація;
- можливість відстежувати місцезнаходження вантажу;
- доставка «від дверей до дверей»; найпряміший маршрут;
- призначення транспортного засобу;
- конструкція та експлуатаційні характеристики транспортного засобу;
- природно-кліматичні умови;
- простота контрольних процедур при перетині різних кордонів;
- розгляд претензій; страхування вантажів;
- своєчасність доставки, надійність дотримання графіка доставки;
- тип обладнання;
- уважне поводження з вантажем;
- фінансовий стан перевізника;
- характер руху потоків вантажів на різних стадіях товаропросування;
- частота відправлень вантажу; час (тривалість) доставки.

Оцінка різних видів транспорту згідно основних факторів пропонується здійснювати за алгоритмом, що базується на визначенні найбільш значимих критеріях. На думку експертів [68], саме такі критерії першочергово впливають на вибір виду транспорту для перевезень. Для обґрунтування економічної та технічної доцільності, наприклад, застосування того або того виду транспорту необхідно враховувати їх групи. Зокрема, для вибору типу транспортного засобу пропонується застосування оцінки за системою взаємодії основних факторів і елементів. А з іншого боку автор дослідження [10] наголошує на великому

значенні експертного методу оцінки вибору транспортного засобу. Наше завдання - систематизувати фактори та інтегрувати обидва підходи в єдиний спосіб організації вибору видів транспорту в міжнародній логістиці. Для підвищення ефективності вибору виду транспорту рекомендується використовувати різні методи, такі як метод експертних оцінок і аналітичний метод.

Підвищити якість обслуговування споживачів можливо за умов впровадження відповідних логістичних технологій. Їх запровадження спирається на такі ключові управлінсько-економічні фактори, як

- скорочення часу;
- зменшення витрат;
- гарантована надійність;
- стабільність матеріально-технічного та інформаційного забезпечення;
- готовність до функціонування системи за першої вимоги тощо.

Міжнародні транспортні перевезення є важливим видом зовнішньоекономічної діяльності. Товар не може бути доставлений з однієї країни до іншої без використання транспортних засобів; при цьому, природно, вартість товару зростає. Нині обсяг міжнародних перевезень такий великий, а транспортні операції настільки складні, що існує необхідність у встановленні єдиних правил і норм у міжнародному транспортуванні. Актуальність зведення національних норм у єдину систему стандартів підкреслюється ще й тим, що у світі створено, по суті, єдину транспортну систему, яка охоплює, принаймні, території розвинених країн Європи, Північної Америки і багатьох інших регіонів. [3]

З огляду на визнання транспортної галузі однією з базових галузей економіки України згідно Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року [55] та з врахуванням, що Україна є світовим постачальником харчових продуктів та провідним експортером сільськогосподарської продукції розглянемо напрями удосконалення логістичної системи міжнародного логістичного комплексу.

Вигідне географічне положення для зв'язку з багатьма транспортними коридорами та сприятливий для землеробства і тваринництва, рибальства клімат сприяють розвитку логістичних комплексів, які дозволяють розвиватися різноманітному внутрішньому ринку. За результатами дослідження, оприлюдненого у 2021 році колективом науковців під загальною редакцією д.т.н., проф. Ауліна В. В.: «В Україні 21,700 тис. км залізниць (з них більш як 47% електрифіковано), 169,500 тис. км доріг, 2,200 км внутрішніх водних шляхів (ВВШ) з 13 морськими (не включаючи 5 на території півострова Крим) та 10 річковими портами. На сьогодні функціонують 4 основних міжнародних аеропорти, численні склади (750 сертифікованих складів під зернові культури), а також логістичні центри для удосконалення процесів виробництва, складування та транспортування товарів. Наявна потужність дозволяє транспортувати більше 1 млрд. т. вантажів залізницею та більше 160 млн. т. через морські порти на рік. Разом з тим загальна потужність на сьогоднішній день не використовується повною мірою і тільки завдяки комплексній транспортно-виробничій логістичній системі в Україні можливі успішні та ефективні експорт, імпорту та транзит, а також внутрішній рух товарів» [61].

Успішна діяльність в логістичних транспортних і виробничих системах здійснюється завдяки системи дистрибуції, транспортній і регіональній логістиці, раціоналізації постачання регіонів промисловою і продовольчою продукцією, товарами народного споживання по створенню, реалізації й використанню машин, агрегатів різного типу, по призначенню транспортних засобів, підприємницьких, фінансових структур, структур технічного сервісу і мережі Internet, систем і структур досягнення цілей потокових процесів. Разом з тим все це потребує ефективного спрямування й приведення до певного рівня удосконалювання і підвищення цільової ефективності й розробки актуальних напрямів логістичного управління.

Одним з найперспективніших напрямів удосконалення логістичної системи міжнародного логістичного комплексу вбачається «використання високотехнологічних та ергономічних транспортних засобів, принципів

мультимодальності, супутникової навігації, інтелектуальних транспортних систем, інформаційних технологій, електронного документообігу». Це можливе завдяки використанню перспективних технологій Індустрії 4.0 [35, 36].

Зокрема, можна говорити про необхідність удосконалень засобів зв'язку, моніторингу та контролю за транспортними засобами, станом складських приміщень, маршрутами, кліматичними змінами тощо завдяки формуванню регіональної інтегрованої інформаційної системи, сумісної з АСУ всіх видів логістичних термінальних комплексів.

Ще одним напрямом може виступати інтернет речей, який сприятиме створенню вартості в логістиці, оскільки впливатиме як на операційну діяльність, безпеку, так і безпосередньо на якість обслуговування клієнтів і навіть на створенні нових бізнес-моделей [11].

Інформаційно-комунікаційні технології сприятимуть створенню транспортних розподільчих та інформаційно-аналітичних логістичних центрів забезпечення управління системою товароруку на базі міжнародних логістичних термінальних комплексів.

Вже існують, хоча поки працюють частіше в автономному режимі, телеінформаційні сенсори для вантажівок і багатосенсорні мітки для товарів, що передають дані про місцезнаходження, стан і факти розпаковування чи пошкодження відправлень. Сенсори контролюють стан товарів та сповіщають менеджерів складів у разі, якщо спостерігаються порогові значення температури або вологості на території складу. Більшість логістичних транспортних засобів вже оснащена численними сенсорами, що надають змогу відстежувати та контролювати процес доставки продукції та процес роботи водіїв. На основі зібраної інформації логісти можуть приймати рішення з оптимізації маршрутів.

Саме завдяки збору та обробці великих масивів подібної інформації можна досягти підвищення рівня ефективності роботи автопарку, економії палива та скорочення відстаней, збереження вантажів, дотримання норм екологічної безпеки тощо.

Застосування різних методів вибору видів транспорту в міжнародній логістиці на основі ключових факторів дозволяє сприяти підвищенню ефективності такого вибору і рекомендується використовувати, зокрема, метод експертних оцінок і аналітичний метод.

Метод експертних оцінок - це метод, який використовується для отримання інформації від експертів для вирішення складних задач. При виборі транспорту метод експертних оцінок можна використовувати для оцінки різних факторів, що впливають на вибір виду транспорту. Цей метод часто застосовується при виборі транспорту у міжнародній логістиці, оскільки він дозволяє враховувати суб'єктивні фактори, які не можна обчислити математично. Він передбачає отримання експертних оцінок від фахівців в галузі логістики, які мають досвід роботи з різними видами транспорту. При використанні методу експертних оцінок важливо правильно сформувати команду експертів. Експерти повинні мати досвід і знання в галузі логістики, а також бути об'єктивними в своїх оцінках.

Для застосування методу експертних оцінок необхідно виконати наступні кроки:

1. Вибір експертів. Експертами можуть бути фахівці в галузі логістики, які мають досвід роботи з різними видами транспорту.
2. Розробка анкети для експертів. Анкета повинна містити список факторів, які враховуються при виборі виду транспорту.
3. Збір експертних оцінок. Експерти повинні оцінити різні види транспорту за кожним фактором.
4. Обробка експертних оцінок. Експертні оцінки можуть бути оброблені за допомогою статистичних методів.
5. Прийняття рішення. На основі оброблених експертних оцінок приймається рішення про вибір виду транспорту.

Переваги: враховує суб'єктивні фактори; не вимагає значних фінансових витрат; метод дозволяє швидко і відносно недорого отримати результат; метод

дозволяє враховувати досвід і знання експертів; може бути використаний для вирішення складних задач.

Недоліки: результат методу залежить від якості експертних оцінок; результат може бути суб'єктивним; метод не дозволяє отримати кількісне вираження результату.

Також застосуємо аналітичний метод для вибору виду транспорту в міжнародній логістиці. Цей метод передбачає проведення аналізу всіх факторів, що впливають на вибір виду транспорту, тому необхідно виконати наступні кроки:

1. Визначення факторів, що впливають на вибір виду транспорту.
2. Збір інформації про різні види транспорту за кожним фактором.
3. Аналіз інформації і порівняння різних видів транспорту.
4. Прийняття рішення про вибір виду транспорту.

Переваги: метод дозволяє отримати кількісне вираження результату; метод дозволяє враховувати всі фактори, що впливають на вибір виду транспорту; метод дозволяє порівняти різні види транспорту за всіма факторами.

Недоліки: метод вимагає значних витрат часу і ресурсів; метод може бути складним у реалізації. Або, іншими словами, метод може бути трудомістким та може вимагати використання складних математичних методів.

Оскільки головною метою логістики є доставка продукції відповідної якості та кількості точно в строк, при відносних мінімальних витратах на постачання, зберігання, виробництво, упаковку, збут, транспортування, а також отримання, обробку та передачу інформації., то створення якісних логістичних систем розглядається як гарантія успіху в конкурентній боротьбі. Ознакою успішного розвитку логістики в Україні стало приєднання до міжнародних, європейських та регіональних логістичних організацій. З метою розвитку логістичної галузі серед іншого в Україні необхідно створити розгалужену мережу логістичних терміналів та в умовах міжнародного співробітництва допомогти підприємствам швидше запровадити нові стандарти (У додатку Г

подано критерії приналежності логістичного термінального комплексу до певної категорії за функціональним призначенням).

Для підвищення якості результатів застосування методу експертних оцінок необхідно ретельно підібрати експертів і розробити анкету, яка міститиме всі необхідні фактори. Також рекомендується використовувати статистичні методи для обробки експертних оцінок.

Для підвищення ефективності застосування аналітичного методу необхідно ретельно визначити фактори, що впливають на вибір виду транспорту, і зібрати достовірну інформацію про різні види транспорту за кожним фактором. Також рекомендується використовувати сучасні інформаційні технології для збору і аналізу інформації. На думку авторів дослідження [70] існує проблема в Україні: "Не можливо виміряти обсяг ринку контрактної логістики, тобто обсягів послуг 3PL-операторів, визначити частки учасників цього ринку, порівняти український ринок з міжнародним". Тому необхідно враховувати необхідність здійснення додаткових витрат на проведення ринкових досліджень.

З метою удосконалення вибору виду транспорту для здійснення перевезень запропоновано використання обох методів - експертних оцінок і аналітичного методу. А вплив очікуваних результатів на майбутній стан підприємства можна прогнозувати – отримані результати дозволяють охарактеризувати перспективи розвитку та запропонувати набір конкретних способів та інструментів для організації логістики, що сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності та дозволить раціонально витратити ресурси на здійснення економічної діяльності, характерної для об'єкта дослідження.

3.2. Удосконалення управління конкурентоспроможністю на прикладі діяльності Державного підприємства "Одеський морський торговельний порт"

ДП "Одеський морський торговельний порт" є одним із найбільших портів України та Чорноморського регіону. У 2023 році портом було оброблено понад

6,5 млн тонн вантажів, що на 10% більше, ніж у 2022 році. Порт також є важливим центром транзитних перевезень, через нього щороку проходить понад 10 млн тонн вантажів.

ДП "Одеський морський торговельний порт" має значний потенціал для розвитку. Порт має вигідне географічне розташування, розвинену інфраструктуру та кваліфікований персонал.

Управління конкурентоспроможністю торговельного морського порту передбачає постійний моніторинг та аналіз таких кількісних та якісних показників з метою його удосконалення:

- **Обсяг перевезень** - це основний показник, що характеризує ефективність роботи порту. Для оцінки конкурентоспроможності порту необхідно порівняти його обсяг перевезень з обсягами перевезень інших видів транспорту, а також з прогнозами щодо обсягів перевезень у майбутньому.

- **Пропускна здатність** - це показник, що характеризує максимальний обсяг перевезень, який може обробити порт за певний період часу. Для оцінки конкурентоспроможності порту необхідно порівняти його пропускну здатність з пропускну здатністю інших видів транспорту, а також з потребами ринку.

- **Вартість перевезень** - це показник, що характеризує ціну, яку платять клієнти за перевезення вантажів через порт. Для оцінки конкурентоспроможності порту необхідно порівняти його вартість перевезень з вартістю перевезень через інші види транспорту.

- **Якість обслуговування** - це показник, що характеризує рівень задоволення клієнтів від послуг порту. Для оцінки конкурентоспроможності порту необхідно проводити опитування клієнтів та аналізувати їхні відгуки.

- **Відповідність вимогам** - це показник, що характеризує відповідність порту міжнародним стандартам та вимогам клієнтів. Для оцінки конкурентоспроможності порту необхідно аналізувати результати перевірок та аудитів, а також проводити порівняння з іншими портами.

Конкретизуємо показники деякі показники оцінки конкурентоспроможності торговельного морського порту:

Пропускна здатність порту

Цей показник є одним із найважливіших для оцінки конкурентоспроможності порту. Він показує, скільки вантажів порт може обробити за одиницю часу. Порт із високою пропускнуою здатністю може обслуговувати більше клієнтів і отримувати більше прибутку.

Ці показники відображають максимальну кількість вантажів, які може обробити порт за одиницю часу. Вони важливі для оцінки конкурентоспроможності порту, оскільки дозволяють визначити, чи може він обслужити зростаючий попит на його послуги.

До показників пропускнуої здатності можна віднести:

- Обсяг перевезень вантажів за одиницю часу;
- Кількість судів, які можуть одночасно зайти в порт;
- Кількість причалів, які можуть одночасно обробляти судна.

Вартість перевалки вантажів

Цей показник показує, скільки коштує перевалка вантажів у порту. Порт із низькою вартістю перевалки вантажів є більш конкурентоспроможним, оскільки він може пропонувати клієнтам більш вигідні ціни.

Якість обслуговування клієнтів

Цей показник показує, наскільки добре порт обслуговує своїх клієнтів. Порт з високою якістю обслуговування клієнтів може залучити більше клієнтів і знизити їхню відірваність.

Ці показники відображають, наскільки якісно порт надає свої послуги. Вони важливі для оцінки конкурентоспроможності порту, оскільки дозволяють визначити, чи задовольняє він потреби своїх клієнтів.

До показників якості обслуговування можна віднести:

- Задоволеність клієнтів;
- Надійність надання послуг;
- Безпека надання послуг;
- Безпека роботи порту;
- Кількість аварій;

- Кількість затримань суден.

Екологічність роботи порту

Цей показник показує, наскільки екологічно чистим є порт. Порт із високою екологічністю роботи є більш конкурентоспроможним, оскільки він відповідає вимогам сучасних споживачів.

Ці показники відображають, наскільки екологічно безпечно працює порт. Вони важливі для оцінки конкурентоспроможності порту, оскільки дозволяють визначити, чи відповідає він вимогам сучасного суспільства.

До показників екологічної безпеки можна віднести:

- Рівень викидів шкідливих речовин;
- Рівень забруднення навколишнього середовища.

Показники ефективності роботи

Ці показники відображають, наскільки ефективно працює порт. Вони важливі для оцінки конкурентоспроможності порту, оскільки дозволяють визначити, чи може він надавати послуги за конкурентоспроможною ціною.

До показників ефективності роботи можна віднести:

- Час стоянки/перебування судів у порту, перш ніж можуть вийти в море. Короткий час перебування судна в порту є важливим для клієнтів, оскільки це дозволяє їм заощадити гроші та час.
- Час оформлення вантажів;
- Втрати вантажів;
- Кваліфікація персоналу порту;
- Сучасність обладнання порту.

Всі ці показники можна використовувати для оцінки конкурентоспроможності торговельного морського порту в динаміці. Це дозволить відстежувати хід реалізації заходів щодо підвищення конкурентоспроможності порту та вносити необхідні корективи.

Крім того, ці показники можна використовувати для порівняння конкурентоспроможності різних торговельних морських портів. Це дозволить визначити, які порти мають найбільший потенціал для розвитку.

Для аналізу цих показників можна використовувати такі методи:

- Аналіз тенденцій - дозволяє відстежувати зміни показників у часі.
- Аналіз порівнянь - дозволяє порівняти показники порту з показниками інших портів.
- Аналіз відхилень - дозволяє виявити відхилення показників від запланованих значень.

На думку [23], “найскладнішим процесом є встановлення характеру переваги підприємства порівняно з конкурентами та її оцінка. Показником потенційних переваг підприємства можна вважати частку ринку, яка йому належить. Розрахунок частки ринку виконують за допомогою такої методики:

$$\varphi_i^k = \frac{K_i}{\sum_{i=1}^n K_i} \quad (3.1)$$

$$\varphi_i^b = \frac{K_i \cdot \Pi_i}{\sum_{i=1}^n K_i \cdot \Pi_i} \quad (3.2)$$

$$\varphi_i^b = \frac{\Pi_i}{\sum_{i=1}^n \Pi_i} \quad (3.3)$$

де φ_i^k (φ_i^b)- частка ринку і-го підприємства, розрахована за кількістю (загальною вартістю) реалізованої продукції;

K_i і D_i – відповідно кількість і ціна продукції, реалізованої і-м підприємством;

Π_i – обсяг продажу і-го підприємства;

n – кількість підприємств, які функціонують на цьому ринку.

Якщо продукція має досить високий рівень диференціації, широкий діапазон цін, бажано доповнити розрахунок частки ринку в натуральних вимірниках визначенням ринкової частки у вартісному виразі. Таке доповнення дає змогу визначити найпривабливіший для конкурентів ціновий сегмент ринку. Залежно від того, чому дорівнює співвідношення $Чі_k / Чі_v$, визначають, в якому ціновому сегменті працює підприємство: якщо співвідношення дорівнює 1, то підприємство працює в середньому, більше 1 – в низькому, якщо – менше 1 – у високому”.

Критерії оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства за часткою ринку подано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Оцінка конкурентоспроможності підприємства

Рівень конкурентоспроможності	Критерій оцінки
Високий	Частка ринку конкретного підприємства перевищує частку ринку пріоритетного кон
Середній	Частка ринку конкретного підприємства дорівнює частці ринку пріоритетного конкурента
Низький	Частка ринку конкретного підприємства значно нижча, ніж частка ринку пріоритетного конкурента

Джерело: подано на основі [23]

Цей же автор пропонує: “Визначення ринкової ніші, освоєння якої дає можливість підприємству збільшити сферу свого впливу, здійснюється шляхом порівняння потенціалу ринку з обсягом продажу товарів певного підприємства. Для оцінки рівня протидії конкурентів у боротьбі за ринкові ніші переважно використовують показник концентрації, який характеризує рівень концентрації виробництва в галузі та визначається таким чином:

$$K_k = \frac{\Pi_1 + \Pi_2 + \Pi_3 + \Pi_4}{\sum_{i=1}^m \Pi_i} \quad (3.4)$$

де $\Pi_1 = \max \{ \Pi_i \}$, для всіх $i=1-n$;

$\Pi_2 = \max \Pi_i \{ \Pi_i / \Pi_1 \}$, для всіх $i=1-(n-1)$;

$\Pi_3 = \{ \Pi_i / \Pi_1, \Pi_2 \}$, для всіх $i=1-(n-2)$;

$\Pi_4 = \max \{ \Pi_i / \Pi_1, \Pi_2, \Pi_4 \}$, для всіх $i=i-(n-3)$;

n – кількість організацій, які реалізують продукцію заданого асортименту.

Цей показник характеризує загальну частку перших (найбільших) підприємств на певному ринку. Разом з тим названий метод має істотний недолік: він нечутливий до різних варіантів розподілу часток ринку між конкурентами”. Але оскільки ми маємо на сьогодні обмеження щодо використання різних видів транспорту, то можемо знехтувати розрахунком індексу Херфіндала, що збільшується зі зростанням концентрації у галузі, а в умовах чистої монополії $I_x = 1$, та розраховується за формулою:

$$I_x = \sum_{i=1}^n (q_i^B)^2 \quad (3.5),$$

де I_x – індекс Херфіндала ($0 < I < 1$);

q_i^B – частка i -го підприємства в загальному обсязі продажу продукції заданого асортименту.

Водночас, “з метою визначення позиції підприємства на ринку застосовують індекс Розенблюта I_p :

$$I_p = \frac{1}{2 \sum_{i=1}^n (i \cdot \varphi_i) - 1} \quad (3.6).$$

Він враховує номер підприємства, отриманий на основі ранжування часток від максимуму до мінімуму (i)” [23].

На жаль на теперішній час у зв'язку з дією правового режиму воєнного стану не маємо доступу до даних для здійснення розрахунків. Використання цих показників адміністрацією в подальшому дозволить торговельному морському порту отримати більш повну картину своєї конкурентоспроможності і розробити заходи щодо її удосконалення.

За результатами дослідження діяльності Державного підприємства "Одеський морський торговельний порт" на 2023 рік можна зробити такі висновки щодо сильних і слабких сторін:

Таблиця 3.3

Сильні та слабкі сторони ДП "Одеський морський торговельний порт"

Сильні сторони:	Слабкості:
<ul style="list-style-type: none"> • Вигідне географічне розташування; • Розвинена інфраструктура; • Кваліфікований персонал; • Великий обсяг перевезень; <p>Значний транзитний потенціал.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Застаріла матеріально-технічна база; • Недостатня автоматизація процесів; • Невисока ефективність роботи; <p>Корумпованість.</p>

Джерело: складено автором.

При цьому порт є важливим логістичним хабом для України, який забезпечує транспортування вантажів до країн Європи, Азії та Африки. У 2023 році порт обробив понад 20 мільйонів тонн вантажів, що є рекордним показником за всю історію його існування.

Хоча порт має значний потенціал для подальшого розвитку, адже він розташований в одному з найважливіших економічних центрів України, має розвинену транспортну інфраструктуру (у 2023 році в Одеському порту було

завершено будівництво нового вантажного терміналу для перевалки зерна, а також розпочато будівництво нового контейнерного терміналу) та безпосередній доступ до Чорного моря, але керівництво порту продовжує вживати заходів для підвищення ефективності роботи порту, зокрема, проводяться інвестиції в модернізацію обладнання та інфраструктури, розробляються нові логістичні послуги.

До позитивних результатів діяльності порту віднесемо зростання вантажопотоку - у 2023 році Одеський порт обробив на 10% більше, ніж у 2022 році. Це свідчить про зростаючу привабливість порту для відправників і одержувачів вантажів. Про покращення якості обслуговування свідчить те, що Одеський порт постійно працює над покращенням якості обслуговування своїх клієнтів і в 2023 році було впроваджено ряд заходів, спрямованих на скорочення термінів вантажно-розвантажувальних робіт, підвищення ефективності роботи портових служб та забезпечення безпеки вантажів.

Велике значення має гнучка політика керівництва порту, яка враховує мінливу ситуацію, щодо ватажоперевезення по суші. Проблеми, які виникають на кордонах з сусідніми державами під час транспортування автотранспортом.

Це в значній мірі пов'язано з блокуванням пунктів пропуску на кордоні з Польщею та Словаччиною, де затримки доходили до загальної кількості в 5000 вантажівок.

Укрзалізниця в свою чергу застосувала метод перевезення вантажівок на залізничних платформах. Так 7 грудня 2023 року Укрзалізниця відправила першу партію вантажівок через кордон з Польщею.

Потяг курсує за маршрутом Скнилів (Україна) – Славкув (Польща). Але можливості застосування цього методу обмежені малою кількістю потрібних для цього платформ, тому Укрзалізниця веде роботи по розшуку та закупівлі додаткової кількості відповідного типу платформ та організації інфраструктури здатної забезпечити завантаження та розвантаження автотранспорту на ці платформи.



Рис. 3.2. У складі поїзда 23 платформи, на які завантажили 13 тягачів з напівпричепами.

Джерело: подано на основі [57]

Одночасно на 2024 - 2025 роки заплановано врахування одеським портом зміни маршрутів, пов'язане з тим, що Румунія будує транспортний коридор між Україною і ЄС в обхід Польщі та Угорщини — Ziarul de Vrancea

Новий транспортний коридор забезпечить доступ України до румунських портів в обхід Польщі, Угорщини та Сорваччини. Румунські ЗМІ повідомляють, що магістраль будують в авральному режимі: близько 3000 робітників та сотні автомобілів працюють цілодобово, сім днів на тиждень.

В той же час торговельні організації Бельгії, Австрії, Нідерландів та Італії закликали «всі компанії ЄС» бойкотувати польських автоперевізників, що блокують кордон з Україною.

Румунія веде роботи з будівництва «Молдовської автомагістралі», яка планується простягнутися від Бухаресту до кордону з Україною. Вона проходитиме за маршрутом: Бузеу, Фокшани, Бакеу, Роман, Пашкань та Сучава, з'єднуючись з українським автошляхом М 19 біля Серету. Румунія веде роботи з будівництва «Молдовської автомагістралі», яка планується простягнутися від Бухаресту до кордону з Україною. Вона проходитиме за маршрутом: Бузеу, Фокшани, Бакеу, Роман, Пашкань та Сучава, з'єднуючись з українським автошляхом М 19 біля Серету.



Рис. 3.3. Румунія буде транспортний коридор між Україною і ЄС в обхід Польщі та Угорщини

Джерело: подано на основі [57]

За повідомленнями ЗМІ, наразі в проєкті залучено тисячі працівників та сотні одиниць техніки. Ця дорога має важливе значення для України, вона створить можливість отримати новий європейський транспортний коридор.

Автомагістраль з'єднає Бухарест та український кордон. Її ціль — забезпечити вихід до румунських портів в обхід Польщі, Угорщини та Словаччини.

Окрім того, ця автомагістраль може надати Україні доступ до портів Румунії та створити альтернативний шлях до країн Євросоюзу, оминаючи Польщу, Угорщину та Словаччину. Будується дорога коштами Румунії і Євросоюзу.

Однак, у діяльності порту існують також певні проблеми, які необхідно вирішити для подальшого розвитку. Зокрема, це:

- недостатня автоматизація процесів, що призводить до зниження ефективності роботи порту та збільшення витрат;
- нестача кваліфікованих кадрів, яка може негативно вплинути на безпеку та надійність роботи порту;
- застаріла інфраструктура, це може призвести до затримок у обробці вантажів та підвищити витрати.

Однак, для подальшого розвитку порту необхідно провести ряд реформ та впровадити інновації. Одним з можливих шляхів забезпечення подальшого розвитку є впровадження інтегрованих систем реального часу, які допомагають оптимально організувати бізнес-процеси управління сучасними підприємствами. На думку ряду авторів [20] теоретичною основою організації вищезгаданих інтегрованих систем є концепція електронного обміну даними «Electronic Data Interchange - EDI», що заснована на безпаперовому діловому співробітництві, яке забезпечує найефективніший спосіб управління діловими відносинами [20]. За їх твердженням EDI має перспективи стати єдиною можливою формою міжнародної логістичної діяльності, оскільки участь і конкурентоспроможність на ринку буде неможлива без автоматизованого представлення інформації. Пропонуємо вигляд виконання типового циклу взаємодії користувача послуг (покупець) – продавця на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Алгоритм виконання типового циклу EDI клієнт (покупець) – компанія-постачальник (продавець)

Джерело: створено автором на основі [20]

Для контролю за виконанням типового циклу EDI клієнт (покупець) – компанія-постачальник (продавець) у відповідності до запропонованого алгоритму може бути застосована діаграма Ганта.

Завдяки застосуванню діаграми Ганта всі процеси, в яких задіяні учасники, можуть бути чітко сформульовані. Їх візуальне представлення завжди доступне всім учасникам, а також керівництву. Діаграма надає можливість відстеження нерозривності зв'язків між процесами і відповідно окремими учасниками. Діаграма також дає можливість не тільки відображення актуального стану виконання процесів, а й оперативного їх корегування. За її допомогою набагато простіше виявити перевитрати часу і інших ресурсів.

Виконання типового циклу EDI клієнт (покупець) - компанія-постачальник (продавець) відповідно запропонованому алгоритму															
№	Назва процесу (з використанням або через EDI)	Учасники процесу	Строк виконання (вимір доба)												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
1	Передача з використанням EDI замовлення на постачання	Клієнт постачальнику	■												
2	Передача всієї інформації про умови постачань	Компанія-постачальник клієнтові		■											
2а	Передача згоди на умови постачань. За незгоди -повернення на початок або відмова від співпраці з даним постачальником	Клієнт компанії- постачальнику			■										
						■									
3	Передача фрахтової інформації і одночасно надсилає її клієнту	Компанія-постачальник перевізнику					■								
	Передача фрахтової інформації і одночасно надсилає її клієнту	Компанія-постачальник клієнтові						■							
4	Передача рахунку-фактури на відвантажені товари	Компанія-постачальник клієнтові						■							
5	Передача інформації про транспортування	Перевізник компанії-постачальнику							■						
6	Оформлення транспортної документації з використанням даних компанії-постачальника, отримані	Перевізник компанії-постачальнику								■					
											■				
7	Видача основної інформації про відправлення вантажу у відповідь на запит	Перевізник на запит											■		
8	Видача рахунку-фактури на оплату перевезення вантажу	Перевізник платнику													■
9	Оплата за отримані послуги	Клієнт компанії-постачальнику													■
10	Отримання плати за поставку вантажу	Перевізник													■

Рис 3.5. Контроль виконання типового циклу EDI клієнт (покупець) – компанія-постачальник (продавець)

Джерело: авторська розробка

Додатковою перевагою застосування діаграми Ганта є те, що вона може бути побудована як з використанням дорогих універсальних ресурсів, безплатних більш простих і навіть із застосуванням звичайного Excel. Вона може бути створена наприклад із застосуванням Google Spreadsheets або у спеціальних програмних засобах, таких як MS Project, GanttPRO чи Wrike. Існує також розумний додаток – Lucidchart. Цей додаток дозволяє використовувати інтуїтивний інтерфейс, можливість перенесення даних в заздалегідь

створені шаблони та інші готові сервіси, вивчення яких в подальшому спрощує роботу. Все залежить від складності задачі та кваліфікації фахівців, задіяних в її виконанні.

Переваги поширення EDI обумовлені використанням засобів на основі зразків загальноприйнятих паперових документів і поширенням дистанційних форм роботи, що узагальнено на рис. 3.3.



Рис. 3.5. Переваги здійснення міжнародних закупівель з використанням EDI.

Джерело: складено на основі [20].

Дієздатність цих засобів та їх можливостей було підтверджено об'єктивними умовами спочатку вимушеного спілкування з різних питань великої кількості людей в on-line режимі в Україні під час Covid-19, а з початком воєнних дій з лютого 2022 року і з усіма країнами світу. Тобто одним важливим завданням є автоматизація процесів. Порт має багато ручної праці, що знижує його ефективність. Автоматизація дозволить скоротити витрати та підвищити продуктивність праці. Це можна зробити за рахунок закупівлі нового обладнання та впровадження сучасних інформаційних технологій, в тому числі EDI.

Ще деякі негативні аспекти:

- Зростання тарифів - у 2023 році тарифи на послуги Одеського порту були підвищені на 10%. Це може негативно вплинути на конкурентоспроможність порту на міжнародному ринку;
- нестабільність політичної ситуації. Це може негативно вплинути на інвестиції в Одеський порт.

Одним із найважливіших завдань для ДП "Одеський морський торговельний порт" є модернізація матеріально-технічної бази. Порт має застарілі крани, причали та інші об'єкти інфраструктури. Модернізація дозволить порту підвищити свою пропускну здатність та ефективність роботи. Це можна зробити за рахунок інвестицій у будівництво нових терміналів та заміну застарілого обладнання.

Створення сприятливих умов для інвестицій можливе завдяки забезпеченню більш стабільних умов роботи за рахунок співпраці з міжнародними партнерами навіть в умовах політичної ситуації в Україні та створити сприятливі умови для інвестицій у порт;

Крім того, ДП "Одеський морський торговельний порт" необхідно підвищити свою ефективність роботи. Порт має значний потенціал, однак він не реалізується в повній мірі. Для підвищення ефективності роботи необхідно впровадити сучасні методи управління та контролю.

Нарешті, ДП "Одеський морський торговельний порт" в своїй діяльності має окремі ознаки з якими необхідно боротися, наприклад з корупцією, яка є серйозною проблемою, що негативно впливає на діяльність багатьох українських підприємств, в тому числі порту. Підтвердження боротьби з корупцією, або відсутності останньої дозволить створити сприятливі умови для розвитку порту та залучення інвестицій.

Для подальшого підвищення конкурентоспроможності Одеського порту рекомендуються такі заходи, щоб повною мірою реалізувати свій потенціал - порту необхідно провести ряд реформ та впровадити інновації щодо:

- управління та виробничих процесів;

- модернізації матеріально-технічної бази;
- автоматизації процесів;
- підвищення ефективності роботи;
- боротьби з корупцією;
- збереження темпів зростання вантажопотоку. Для цього необхідно продовжувати розвивати інфраструктуру порту, а також запроваджувати нові, привабливі для споживачів, технології;

- стримування зростання тарифів в тому числі за рахунок автоматизації трудомістких процесів. Тарифи на послуги Одеського порту мають бути конкурентоспроможними на міжнародному ринку;

- забезпечити підготовку кваліфікованих кадрів. Це можна зробити за рахунок співпраці з навчальними закладами та проведенням професійних тренінгів.

Виконання цих рекомендацій дозволить ДП "Одеський морський торговельний порт" досягти нових успіхів у майбутньому української транспортної системи. І навіть більше - укріпити свої позиції на міжнародному ринку та стати ще більш конкурентоспроможним.

3.3. Перспективні тенденції розвитку логістичних фірм

Аналіз попередніх інформаційних джерел дозволив сформулювати авторську думку, що економічна суть логістичної взаємодії організацій полягає в системно-структурному та ситуаційному узгодженні цілей учасників логістичних відносин з метою забезпечення їх соціально-економічного розвитку, протистояння викликам середовища, підвищення рівня конкурентоспроможності кожного. Відображення цього подано на авторській концептуально-логічній схемі створення та реалізації конкурентних переваг для управління конкурентоспроможністю логістичної фірми (рис. 3.4.).

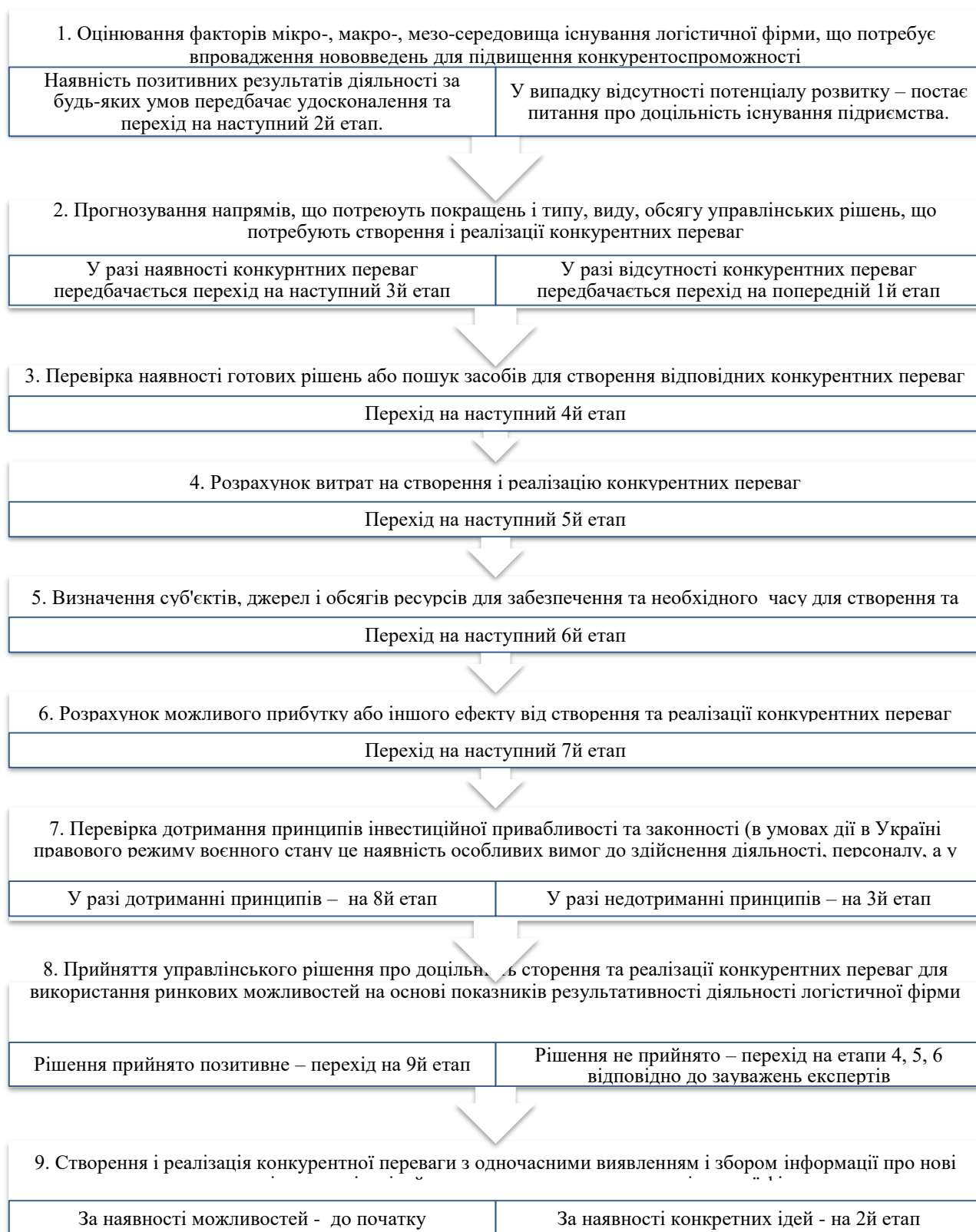


Рис. 3.6. Концептуально-логічна схема створення та реалізації конкурентних переваг в процесі управління конкурентоспроможністю логістичної фірми

Джерело: авторська розробка.

В той же час актуальними залишаються певні напрями виявлення та реалізації конкурентних переваг. Розглянемо детальніше найактуальніші, а саме:

- управління якістю;
- логістика 4.0;
- штучний інтелект.

Концепції управління якістю.

Основною є концепція загального управління на основі якості «TQM», ідеологію якої розробили американські вчені Волтер Шухарт і Вільям Едвард Демінг.

Основна ідея концепції У. Шухарта полягає в «покращенні якості за рахунок зменшення мінливості процесу». Причини мінливості можуть бути загальні або спеціальні. У. Шухарт вказав на важливість безперервного і усвідомленого усунення варіацій з усіх процесів виробництва продукції і послуг. У 1924 році вчений розробив концепцію виробничого контролю, пов'язану з винаходом і, наступним застосуванням, карт статистичного контролю: «Контрольних карт Шухарта». Статистичні методи контролю дозволяють зосередити зусилля на тому, щоб збільшити кількість придатних виробів за рахунок максимального скорочення варіацій. Шухартом вперше була запропонована циклічна модель, яка розділяє управління якістю на 4 стадії:

1. Планування (Plan);
2. Реалізація (Do);
3. Перевірка (Check);
4. Коригувальні впливу (Action).

Говорячи про сучасні методи управління якістю не можна не згадати про концепцію Джозефа Джурана, який розробив просторову модель, що визначає стадії безперервного розвитку робіт з управління якістю, названу «спіраллю Джуран».

Ця спіраль має наступний вигляд:

1. Дослідження ринку;

2. Розробка проектного завдання;
3. Проектно-конструкторські роботи;
4. Складання технічних умов;
5. Розробка технологій і підготовка виробництва;
6. Матеріально-технічне постачання;
7. Виготовлення інструментів і контрольно-вимірювальних засобів;
8. Виробництво;
9. Контроль процесу виробництва;
10. Контроль готової продукції;
11. Випробування робочих характеристик продукції;
12. Збут;
13. Технічне обслуговування;
14. Утилізація;
15. Дослідження ринку.

За концепцією Джуран - безперервне поліпшення - це рух по сходах. Ця концепція називається «AQL- щорічне поліпшення якості». Головна її ідея - отримання високих конкурентоспроможних і довгострокових результатів. Основними принципами є:

1. Планування поліпшення якості на всіх рівнях і у всіх сферах діяльності підприємства.
2. Розробка заходів спрямованих на виключення і попередження помилок
3. Перехід від адміністративного до планомірного управління всією діяльністю в області якості.

Ще одним вченим, який займався проблемами управління якістю, був Ф. Кросбі, який розробив концепцію ZD (нуль дефектів) – «бездефектне виготовлення продукції». Ця концепція базується на наступних положеннях:

1. Упор на попередження появи дефектів, а не на їх виправлення.
2. Спрямування зусиль на скорочення рівня дефектності у виробництві.
3. Виправдання потреб споживача в бездефектній продукції.
4. Формування чітких цілей в галузі підвищення якості на довгий період.

5. Розуміння того, що якість роботи кампанії визначається як якістю виробничих процесів, а й якістю діяльності невиробничих підрозділів.

6. Визнання необхідності фінансування аналізу діяльності в галузі якості.

Ключовим принципом програми бездефектного виготовлення продукції та надання послуг є неприпустимість будь-якого рівня дефектів крім нульового.

Логістика 4.0 - це концепція, яка означає використання цифрових технологій, таких як Інтернет речей, штучний інтелект, хмарні обчислення, блокчейн, робототехніка, дрони тощо, для підвищення ефективності, гнучкості та сталості логістичних процесів. Логістика 4.0 дозволяє збирати, обробляти, аналізувати та передавати великі обсяги даних, які стосуються товарів, вантажів, транспортних засобів, складів, клієнтів, постачальників, ринків, конкурентів тощо. Це допомагає оптимізувати логістичні операції, підвищити якість сервісу, зменшити витрати та ризики, а також створити нові бізнес-моделі та конкурентні переваги. Логістика 4.0 вимагає від логістичних компаній та підприємств бути готовими до непередбачуваних та невизначених ситуацій, використовувати інноваційні та гнучкі рішення, враховувати потреби та очікування клієнтів, партнерів та суспільства, а також зменшувати свій екологічний слід. Логістика 4.0 є частиною більшої концепції Індустрії 4.0, яка означає четверту промислову революцію, пов'язану з цифровою трансформацією всіх сфер виробництва та послуг. Логістика 4.0 є не тільки відповіддю на виклики Індустрії 4.0, але й її активним учасником, який сприяє створенню нових цінностей та можливостей.

Зелена логістика - це концепція, яка означає врахування екологічних аспектів при плануванні, організації, контролі та оптимізації логістичних функцій та операцій, з метою зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.

Логістика майбутнього - це концепція, яка означає антиципацію та адаптацію до майбутніх сценаріїв, які можуть вплинути на логістичну діяльність, таких як глобалізація, урбанізація, демографічні зміни, кліматичні зміни, соціальні та політичні кризи, технологічні прориви тощо. Деякі тенденції та виклики, які впливають на логістику майбутнього, це:

Цифрова трансформація - це процес впровадження нових технологій, таких як Інтернет речей, штучний інтелект, хмарні обчислення, блокчейн, робототехніка, дрони тощо, для підвищення ефективності, гнучкості та сталості логістичних процесів. Цифрова трансформація дозволяє збирати, обробляти, аналізувати та передавати великі обсяги даних, які стосуються товарів, вантажів, транспортних засобів, складів, клієнтів, постачальників, ринків, конкурентів тощо. Це допомагає оптимізувати логістичні операції, підвищити якість сервісу, зменшити витрати та ризики, а також створити нові бізнес-моделі та конкурентні переваги.

Екологічна відповідальність - це процес врахування екологічних аспектів при плануванні, організації, контролі та оптимізації логістичних функцій та операцій, з метою зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Екологічна відповідальність вимагає від логістичних компаній та підприємств використовувати енергоефективні та екологічно чисті транспортні засоби, зменшувати викиди шкідливих речовин, використовувати вторинні та біорозкладні матеріали для упаковки та зберігання товарів, забезпечувати раціональне використання ресурсів, а також сприяти розвитку циркулярної економіки.

Соціальна відповідальність - це процес врахування соціальних аспектів при плануванні, організації, контролі та оптимізації логістичних функцій та операцій, з метою забезпечення добробуту та задоволення потреб та очікувань клієнтів, працівників, партнерів, громадськості та інших зацікавлених сторін. Соціальна відповідальність вимагає від логістичних компаній та підприємств дотримуватися етичних норм та правил, забезпечувати безпеку та охорону праці, підтримувати рівність та різноманітність, сприяти розвитку та навчанню персоналу, а також взаємодіяти з місцевими громадами та неприбутковими організаціями.

Перспективи використання штучного інтелекту

Штучний інтелект може бути корисним навіть для не дуже великої логістичної автотранспортної фірми, оскільки він може допомогти оптимізувати різні аспекти її діяльності, такі як:

Планування маршрутів - штучний інтелект може аналізувати різні джерела даних, такі як попит на доставку, трафік, погода, вартість палива тощо, і пропонувати найкращі маршрути для кожного транспортного засобу, щоб забезпечити швидку, економічну та безпечну доставку товарів. Штучний інтелект також може адаптуватися до змін у ситуації та динамічно коригувати маршрути за потреби.

Управління вантажем - штучний інтелект може допомогти ефективно розподілити вантаж між транспортними засобами, враховуючи їх об'єм, вагу, тип, термін придатності, пріоритет тощо. Штучний інтелект також може допомогти в автоматизації процесів навантаження, розвантаження, затарювання, експедирування, страхування, митного оформлення вантажів тощо.

Контроль якості - штучний інтелект може допомогти в моніторингу стану вантажу та транспортних засобів, використовуючи різні сенсори, RFID-мітки, GPS-трекери тощо. Штучний інтелект також може допомогти в виявленні та запобіганні можливих проблем, таких як пошкодження, втрата, крадіжка, затримка, поломка тощо, і вживати необхідних заходів для їх вирішення.

Зв'язок з клієнтами - штучний інтелект може допомогти в підтриманні зв'язку з клієнтами, використовуючи різні канали комунікації, такі як телефон, електронна пошта, SMS, месенджери, соціальні мережі тощо. Штучний інтелект також може допомогти в наданні інформації про статус замовлення, наявність товарів, строки постачання, відвантажувальні документи тощо, а також в обробці запитів, скарг, відгуків, пропозицій тощо.

Таким чином, штучний інтелект може бути дуже корисним для не дуже великої логістичної автотранспортної фірми наприклад з середньо містськими вантажно-пасажи́рськими транспортними засобами, оскільки він може

допомогти їй підвищити ефективність, знизити витрати, покращити якість обслуговування та забезпечити конкурентну перевагу на ринку [2].

А наостанок окреслимо дві перспективи, актуальні на наш погляд, серед ключових тенденцій розширення спектру послуг транспортно-експедиторських компаній, представлені на конференції [12]:

По-перше, транспортно-експедиторські компанії активно адаптуються до цифрової епохи. З розвитком електронної комерції та онлайн-маркетплейсів для цих компаній вкрай важливо пропонувати своїм клієнтам ефективні та надійні цифрові рішення. До них можна віднести системи онлайн відстеження, оновлення в режимі реального часу та оптимізовані канали зв'язку, що набувають все більшого розвитку.

По-друге, вважаємо ще однією важливою тенденцією - це роль сталого розвитку в транспортно-експедиторських послугах. Оскільки бізнес і споживачі все більше усвідомлюють свій вплив на навколишнє середовище, зростає попит на екологічно чисті та стійкі логістичні рішення. Транспортно-експедиторські компанії реагують на цю тенденцію, пропонуючи вуглецево-нейтральні варіанти перевезень, зменшуючи кількість відходів та оптимізуючи процеси ланцюга поставок.

Висновок до 3 розділу

Обґрунтовано важливість транспорту як ключового компонента у логістиці. Запропоновано вважати вибір видів транспорту як один з ключових факторів управління конкурентоспроможністю логістичної фірми. Систематизовано риси методів вибору видів транспорту та згруповано показники діяльності торговельного морського порту. На основі ситуаційного підходу обґрунтовано напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю ДП 'ОДЕСЬКИЙ ПОРТ' як логістичної фірми. Надано алгоритм виконання типового циклу взаємодії покупця і продавця через систему електронного обміну даними. Побудовано авторську концептуально-

логічну схему створення та реалізації конкурентних переваг в процесі управління конкурентоспроможністю логістичної фірми у загальному вигляді та виокремлено перспективні напрями їх виявлення. Таким чином, надані рекомендації дозволять удосконалити процес управління конкурентоспроможністю логістичних фірм, прискорити її відновлення, модернізацію та розвиток у період війни та післявоєнної розбудови національної економіки.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Процес управління конкурентоспроможністю логістичної фірми для підвищення її рівня – трудомісткий і маловивчений процес, але його підсумки допомагають визначити стратегічні напрями діяльності організації, що необхідно для правильного вибору відповідної стратегії розвитку підприємства. Як засвідчила систематизація теоретичних засад стратегічного управління конкурентоспроможністю логістичної фірми та тактики його реалізації - конкурентоспроможність повинна вивчатися постійно і систематично, щоб вчасно помітити, коли стане низьким її рівень, може виникнути взаємозалежність від несприятливих факторів для всієї логістичної фірми та окремих послуг. Таким чином конкуренція є рушійною силою, що допомагає підприємствам зміцнювати свої позиції на ринку та підвищувати рівень конкурентоспроможності. З цією метою було запропоновано узагальнення методичних засад функціонування логістичної системи (див. рис. 1.2), узагальнення у вигляді структурно-логічної схеми дослідження (див. рис. 1.3).

Дослідження існуючих методів, моделі та інструменти управління конкурентоспроможністю логістичної фірми дозволили здійснити характеристику конкурентних переваг і їх впливі на компанію в залежності від її розміру (табл. 1.4.), проаналізувати динаміку розвитку LPI в Україні (розділ 2.1), охарактеризувати діяльність ДП "ОДЕСЬКИЙ ПОРТ" і транспортно-експедиційних послуг ФОП Стаховський П.А. та її узагальненому представленні (розділ 2.3, зокрема, див. рис.2.4, 2.5, 2.6, табл. 1.3, 1.4,).

Сучасні компанії мають можливість підвищувати свою конкурентоспроможність як завдяки власним розробкам так і постійному впровадженню передових технологій – починаючи з бухгалтерії і закінчуючи транспортними засобами. І тим самим постійно розширювати можливості клієнтів і вдосконалює якість послуг, які вони надають. З метою своєчасного виявлення та реалізації на практиці конкурентних переваг надати рекомендації з

визначення конкурентних переваг, запропоновано способи удосконалення реалізації конкурентної переваги, зокрема, на основі такого фактору як організація вибору видів транспорту, розроблено концептуально-логічну схему створення та реалізації конкурентних переваг в процесі управління конкурентоспроможністю логістичної фірми (див. рис. 3.4), а зростання глобальної торговельної діяльності України, збільшення числа торговельних угод, масштабування глобальної логістичної інфраструктури та просування інновацій в галузі інформаційних технологій і транспорту - стають перспективними тенденціями, що зумовлюють зростання світового ринку.

Таким чином, і наявність, і основні параметри конкурентних переваг підприємства визначаються системним впливом множини різноспрямованих і діючих з різною силою факторів зовнішнього й внутрішнього середовища, причому для різних видів конкурентних переваг набір цих факторів буде різним. За таких умов невизначеність навколишнього середовища стає характерною рисою сучасної економіки і визначає необхідність сучасних підходів до обґрунтування концептуальної основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Урахування цих факторів необхідне у процесі прийняття управлінських рішень щодо підтримки, розвитку й формування конкурентних переваг.

Отже, управління конкурентоспроможністю підприємства пропонується розглядати як узагальнююче, синтетичне поняття, яке складається під впливом сукупності різних чинників, що впливають на всі сфери господарювання підприємства. Це складний процес управління, спрямований на формування конкурентних переваг у сучасних нестабільних умовах на основі раціонального використання ресурсів, ефективного позиціонування власних послуг, забезпечення фінансової стійкості тощо. Формування нової парадигми управління конкурентоспроможністю логістичної фірми повинно враховувати формування нового стратегічного мислення, забезпечення ієрархічності і наскрізності управління, чинника часу, інноваційного процесу, урахування глобальної тенденції інтелектуалізації економіки тощо

Практичне значення отриманих результатів дослідження - результати дослідження можуть бути використані у процесі подальшого удосконалення діяльності підприємства.

Ознакою успішного розвитку логістики в Україні стало приєднання до міжнародних, європейських та регіональних організацій у сфері стандартизації. Це потребує підготовки висококваліфікованих фахівців та обмін досвідом. Прикладом може слугувати практика майстер-класів компанії DHL, яка на своєму сайті пропонує наприклад таке: “Вирішуйте складні бізнес-проблеми разом зі своєю командою за допомогою спеціальних семінарів, які проводять експерти DHL. Учасники можуть використовувати такі вправи, як створення прототипів швидкості LEGO, картографування ланцюжків поставок або навіть створення індивідуального Trend Radar. Безкоштовна пропозиція для клієнтів DHL: семінари допомагають визначити пріоритетність дій, що додають цінність, для вирішення ключових проблем у ланцюзі поставок. Семінари доступні як гібридні, якщо члени команди не можуть приєднатися особисто”.

Проходження практики на підприємстві «ФОП Стаховський П.А.» надало мені реальну можливість застосувати на практиці ті теоретичні знання та методи, які були отримані у відповідності до програми навчання зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Управління логістичною діяльністю». Я отримав можливість побачити і самому випробувати теоретичні знання, спробувати виконати професійних функцій за посадою логіста, усвідомити власні професійні перспективи. Вдале виконання індивідуальних завдань щодо керування логістичними процесами підготовки перевезення вантажів групою із декількох автобусів і легкових автомобілів надало мені впевненості та можливості отримати комплексне осмислення логістичної діяльності.

Значну допомогу для виконання завдань, пов'язаних із гуманітарними вантажами та нехарактерних для звичайного процесу роботи підприємства, я отримав використовуючи теоретичні знання та навички набуті під час роботи на «Новій пошті» щодо правил пакування, перевезення, оформлення документів.

Отже, попри стримуючі фактори розвитку української логістики, але завдяки вдалому географічному розташуванню, організації цієї сфери спроможні запровадити міжнародні стандарти і намагаються наслідувати кращі міжнародні зразки. А для мене вивчення досвіду роботи логістичної організації на прикладі Одеського порту було мрією. На превеликий жаль, війна перешкодила мені отримати власний практичний досвід в цьому міжнародному комплексі та спробувати поєднати теоретичні знання та реальну активну практику для засвоєння матеріалу.

Очікувані теоретичні та практичні результати проведеного дослідження полягають в узагальненні теоретичних засад і формулюванні власної позиції щодо основних категорій управління конкурентоспроможністю логістичної фірми на прикладі морського торгового порту та транспортно-експедиційної фірми, систематизації сучасні підходів та визначенні конкурентних переваг і найперспективніших напрямів для їх втілення в логістиці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 8 майбутніх логістичних коридорів Європи за версією CUSHMAN & WAKEFIELD. URL: <https://logistics-ukraine.com/2019/02/11/8-%D0%BC%D0%B0%D0%B9%D0%B1%D1%83%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%85-%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%D1%85-%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%B4%D0%BE%D1%80%D1%96%D0%B2-%D1%94%D0%B2%D1%80/>
2. 8 фішок ChatGPT, про які ви не знали // URL: <https://www.youtube.com/watch?v=--qvRONziZQ>.
3. Aggregated LPI. Офіційний сайт Світового банку // URL: <http://lpi.worldbank.org/> (Last accessed: 20.01.2020).
4. ISO 9004:1994. Управління якістю та елементи системи якості // URL: <https://www.iso.org/home.html>
5. Logistics Performance Index // URL: <https://lpi.worldbank.org/>
6. Алькема В.Г. Парадигма управління логістичною діяльністю сучасних організацій // URL: <http://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/507/536>
7. Алькема В. Г., Кириченко О. С. Економічна безпека суб'єктів логістичної діяльності: Навчальний посібник. – К. : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2016. – 350 с., с. 58. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0011.pdf.
8. Апопій В.В., Міщук І.П., Ребицький В.М., Рудницький С.І., Хом'як Ю.М. Організація торгівлі: Підручник. 2-ге видання., перероб. та доп. Київ. Центр учбової літератури. 2018. С. 632 // URL: https://pidru4niki.com/12601206/marketing/organizatsiya_torgivli.

9. Бауэрсокс Доналд Дж., Клосс Дейвид Дж. Логистика – 2008. // URL: <https://djvu.online/file/DXV70YgskhLDz>
10. Бірюк В.М. Автореферат дипломної роботи на тему “Система вибору транспортного засобу для вантажоперевезень з використанням методів обробки експертної інформації” // URL: <https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1428/1/402%20%D0%91%D1%96%D1%80%D1%8E%D0%BA%20%D0%92.%D0%9C.%20%D0%90%D0%B2%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B5%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82.pdf>
11. Боклан С.Г. Інтернет речей і «хвилі» цивілізацій за Е. Тоффлером - Інтернет речей: проблеми правового регулювання та впровадження: Матеріали науково-практичної конференції (Київ, 24 жовтня 2017 р.) / Упоряд. : В. М. Фурашев, С. Ю. Петряєв. – Київ : Вид-во «Політехніка». 2017. – 238 с., с. 128-133 – URL: https://ippi.org.ua/sites/default/files/zbirnik_2017__14.11.2017_-_vidredagovaniy.pdf#page=128.
12. Боклан С.Г. Ключові тенденції розширення спектру послуг транспортно-експедиторських компаній - Сучасні тенденції розвитку науки, освіти, технологій та суспільства: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 12 вересня 2023 р.): у 2 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2023. Ч. 2. 71 с. – URL: <http://www.economics.in.ua/2023/09/12-2.html>.
13. Боклан С.Г. Сучасні підходи до управління в галузі транспорту та інфраструктури - Сучасні проблеми управління: Імперативи забезпечення сталого розвитку: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 23–24 листопада 2017 р.) / Укладачі: А. А. Мельниченко, О. А. Акімова, К. О. Семенова – К.: ТОВ НВП «Інтерсервіс». – 276 с. с. 25-27.
14. Буркіна Н. В., Капітонець М. В. Аналіз ринку логістики Укрвіни: статистичний аспект. Економіка і організація управління, 2020. - № 3 (39) // URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/9706/9630>

15. Войтко С.В., Корогодова О.О. Логістика в організації міжнародних перевезень. Навчально-методичний комплекс з дисципліни, 2022. // URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/47946>
16. Воронько-Невіднича Т.В., Василенко М.В., Лещин Д.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Економіка та управління підприємствами. 2018. Випуск 21. С. 251–254 // URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/51.pdf>
17. Гамова О. В. Методичні основи управління конкурентоспроможністю підприємств машинобудування та напрямки її підвищення // URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=4430>.
18. Головний сайт ТОВ «Пан Логістик». // URL: <http://panlogistic.ua/> (дата звернення 25.10.2019).
19. Державне підприємство "Одеський морський торговельний порт" <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=6611562>
20. Джонсон Д.С., Вуд Д.Ф., Вордлоу Д.Л., Мэрфи П.Р. мл. Современная логистика: Пер. с англ. — 7-е изд. — М.: Вильямс, 2002. — 624 с.
21. Діденко Є.О., Даніленко А.К. Процес досягнення підприємством конкурентних переваг// URL:<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5265>
22. Донець Л.І. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків // URL: https://pidru4niki.com/18180520/ekonomika/pobudova_dereva_tsiley
23. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. – К.: ДАКККіМ, 2006. – 160 с. // URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/2659>.
24. Закон України «Про дорожній рух» № 3353-ХІІ // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1993, № 31, ст.338. // URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3353-12#Text>.
25. Закон України «Про залізничний транспорт» № 273/96-ВР // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 40, ст. 183. // URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/96-%D0%B2%D1%80#Text>

26. Закон України «Про транспорт» № 232/94-ВР // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1994, № 51, ст.446. // URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-%D0%B2%D1%80#Text>.
27. Закон України «Про транспортно-експедиторську діяльність» № 1955-IV // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2004, № 52, ст.562. // URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1955-15#Tex>.
28. Закон України «Про трубопровідний транспорт» № 192/96-ВР // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 29, ст. 139. // URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/192/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
29. Калініченко Л.Л. Логістичний підхід до вибору виду транспортування вантажів. // URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2015/No2/269-274.pdf>.
30. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансованная система показателей. От стратегии к действию / – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Олимп-Бизнес, 2004. – 320 с.
31. Кацьма В.І. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством// URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/2474/1/10.pdf>
32. Класифікація зовнішньоекономічних послуг - К.: Державна служба статистики України, 2022– 44 с.//URL: https://ukrstat.gov.ua/klasf/st_kls/kzep.pdf
33. Косов О. І. Методичні аспекти прогнозування розвитку логістичних термінальних комплексів в регіонах України. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2013/36.pdf.
34. Крикавський Є. В. Логістичні системи: навчальний посібник [Текст] / Є. В. Крикавський, Н. В. Чернописька. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – 246 с.
35. Максимчук А. І., Войтко С. В. Дослідження розвитку міжнародних логістичних систем в Україні та світі в умовах Індустрії4.0. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/669/738>.
36. Максимчук А. І., Войтко С. В. Розвиток міжнародних логістичних систем на основі використання приладів Індустрії 4.0. URL:

https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/31892/1/EIRP-2019_Proceedings-Page432-436.pdf.

37. Марченко В.М. Логістика: Підручник/ В.М. Марченко, В.В. Шутюк. – К.: Видавничий дім «Артек», 2018. — 312 с.

38. Міжнародна логістика. Електронний підручник. /за науковою редакцією професора Сохацької О.М. Тернопіль: ЗУНУ. 2022. 370 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/48109/1/%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%A0%D0%A3%D0%A7%D0%9D%D0%98%D0%9A%20%D0%9C%D0%9B_%D0%B3%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9.pdf

39. Міжнародні логістичні послуги : конспект лекцій / укладач І. Є. Ярова. – Суми : Сумський державний університет, 2020. – 107 с. https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80823/1/Yarova_MLP.pdf

40. Ніколюк О.М. Формування конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства: теорія, методологія, практика. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Ж., 2017. 506 с

41. Організація ДП "ОДЕСЬКИЙ ПОРТ". URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/01125666/.

42. Офіційний сайт «АНВі Транс». URL: <http://anvi-trans.com/> (дата звернення 25.10.2019).

43. Офіційний сайт «ЛОГІСТИК ПЛЮС». URL: <http://logisticplus.com.ua/>(дата звернення 25.10.2019).

44. Офіційний сайт «Нова пошта». URL: <https://novaposhta.ua/ru> (дата звернення 27.10.2019).

45. Офіційний сайт Ekol. URL: <https://www.ekol.com/uk/krayiny/ukrayina/> (дата звернення 28.10.2019).

46. Офіційний сайт FM Logistic. URL: <http://www.fmlogistic.com.ua/> (дата звернення 29.10.2019).

47. Офіційний сайт Kuehne nagel https://ua.kuehne-nagel.com/uk_ua/ (дата звернення 28.10.2019).

48. Офіційний сайт Raben <https://ukraine.raben-group.com/ru/onas/vostochnajaevropa/> (дата звернення 29.10.2019).
49. Офіційний сайт UVK Україна. URL: <https://www.uvk.ua/ru/> (дата звернення 27.10.2019).
50. Офіційний сайт Zammler. URL: <https://www.zammler.com.ua/ru/> (дата звернення 26.10.2019).
51. Офіційний сайт компанії СтахаГруп // URL: <http://stahagroup.com/>
52. Пазєєва Г., Осколок Є. (2023). Управління логістичним каналом підприємств харчової промисловості. Вчені записки Університету «КРОК», (3(71), 54–66. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-71-54-66>
53. Поляков А. П., Галушак О. О., Галушак Д. О., Грабенко М. Д., «Методика вибору рухомого складу, маршруту і графіка перевезення вантажів», *Наукові Праці ВНТУ*, вип. 3, Лис 2011. // URL: <https://praci.vntu.edu.ua/index.php/praci/article/view/288>
54. Приходько З. В., Гедзь А. В. Розвиток Одеського морського порту у контексті формування портово-логістичного центру: суспільно-географічні аспекти. // DOI: [https://doi.org/10.18524/2303-9914.2020.1\(36\).205174](https://doi.org/10.18524/2303-9914.2020.1(36).205174)
55. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року. РОЗПОРЯДЖЕННЯ КМУ від 30 травня 2018 р. № 430-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-p#Text>
56. Рокоча В. В., Алькема В. Г. та інші. Міжнародна торговельна діяльність: підручник. – К.: ВНЗ «Університет економіки та права “КРОК”», 2018. – 698 с., с. 489. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/pidruchniki/rokocha_0004.pdf.
57. Румунія буде транспортний коридор між Україною і ЄС в обхід Польщі та Угорщини <https://agropravda.com/news/agrobiznes-life/21567-rumunija-buduye-transportnij-koridor-mizh-ukrainoju-i-yes-v-obhid-polshi-ta-ugorshini>
58. Сайт компанії DHL [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://globalpost.ua/ru/import-to-ukraine-dhl/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=20666832186&utm_c

ontent=&utm_term=&utm_keyword=&gclid=CjwKCAiAg9urBhB_EiwAgw88mQ0
VIQtWe0Un8-

QTnu5Q1PSoGrQvLeycNKK66uVdKmGLdN2Nfz_cBhoCPBcQAvD_BwE

59. Сайти групи RIA.com. // URL:

https://auto.ria.com/uk/auto_renault_trafic_35522151.html

60. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.

61. Теоретичні і методологічні основи логістики транспортних і виробничих систем: монографія під заг. ред. д.т.н., проф. Ауліна В.В. – Кропивницький: Видавець Лисенко В.Ф., 2021. – 503 с URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/11251/1/Aulin%20V.V.%20Theoretical%20and%20methodological%20bases%20of%20logistics%20of%20transport%20and%20production%20systems%20.pdf>.

62. Технічні характеристики ДП "ОДЕСЬКИЙ ПОРТ"

<https://omtp.com.ua/ua/about-port/specifications>.

63. Трушкіна Н., Сербіна Т. Міжнародна логістика у системі зовнішньоекономічної діяльності підприємства. International Science Journal of Management, Economics & Finance. Vol. 1, No. 3, 2022, pp. 101-114. doi: 10.46299/j.isjmef.20220103.7

64. Угода між Україною та Європейським Союзом про вантажні перевезення автомобільним транспортом. // URL:

https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_001-22#Text

65. Устенко М. О., Івашкевич В. С. Логістичні технології як фактор забезпечення якості обслуговування споживачів транспортних послуг - Вісник економіки транспорту і промисловості, № 61, 2018. URL: http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/457/1/VETP_2018_61_95_102.pdf.

66. Філатов С., Філатова В. (2021). Логістичний підхід до впровадження інновацій з урахуванням рівнів готовності технологій. Вчені записки Університету «КРОК», (1(61)), 233–241. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-233-241>

67. Фінансова звітність ДП "ОДЕСЬКИЙ ПОРТ" за 2019-2020
<https://omtp.com.ua/ua/about-port/zvitnist> .

68. Хітров І.О. Загальні принципи вибору транспортних засобів // URL:
<https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/11/72.pdf>.

69. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств //
<https://doi.org/10.32843/bses.51-39>

70. Ціщик Р.В., Котис Н.В. Статистичний аналіз структури та тенденцій розвитку логістичного ринку України. // Проблеми системного підходу в економіці. - 2018. - Вип. 3(1). - С. 54-59. - URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2018_3%281%29__11

71. Шандрівська О.Є., Якимишин Л.Я. Дослідження глобального ринку логістичних послуг: світові тенденції та вплив на Україну // URL:
<https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/61ff567f-ef47-4b18-9326-9f25a6fc83d3/content>.

ДОДАТКИ

Додаток А.1

Маршрутні листи

Маршрутний лист № 10.03.23

Перевізник: ФОН Спаломогасінні П. А.
 Автомобіль: КА3464BE Водій: Кабріні І

№	Маршрут (адрес початку рейсу – адрес закінчення рейсу)	Пробіг, км		Час		Замови	Учасники (ПІБ)	№ заявки (ДФС)	Підпис
		На місці	За містом	Водій	в'їзду				
	Шевченка І Мажистральна 33 Павла Рудьківського 6 Мажистральна 33 Шевченка І			11.00		МС І	П. А. С.	6/2023	✓
					16.00				
Всього									
Загальний пробіг (за викликом водія)		2.0 км				При в'їзді			
Головний пробіг (за викликом адміністратора лінійки)				Підписи водія		При поверненні			

Водій: Кабріні І

Замовник версіях ЦСО: _____

Адміністратор відділу координації: _____

Маршрутний лист № _____ від 12.08.23

Перевізник: ФДП Стаховський П. А.
Автомобіль: ІНЗ:GHOST Водій: БОКЛАН С

№	Маршрут (адреса початку поїздки – адреса закінчення поїздки)	Пробіг, км		Час		Задіяні	Додатковий (ІПБ)	№ Заявки/ІДНО	Підпис
		По місту	За містом	Вийшла	в'їзду				
	Турковецька 25			14:00					
	Суч. Шевченка								
	Турковецька 25				14:30		Зупинка		
Всього									
Загальний пробіг (за показниками одометра)		140 км				При виїзді			
Робочий пробіг (заповнюється адміністратором логістом)				Покриття одометра		При поверненні			

Водій: БОКЛАН С

Замовник керівник ЦФО: Дурса П.П.

Адміністратор відділу координації: _____

Витрати палива

ТОВ "ОККО-ДРАЙВ"
 АЗС з магазином №КВ29
 м.Київ, Дніпровський район
 проспект Броварський, буд.20 з
 ПН 201223903188

Кошелькова Лябов
 ПРК №2, Кран №5, Резервуар №3
 40,00 л х 49,99
 Код УКТ ЗЕД: 2710194300
 Код: 9018
 Паливо диз. ДП-П-Євро5-В0 1999,60 В

СУМА, ГРН.	1999,60
ПДВ В=20,00%	333,27
ДО СПЛАТИ, ГРН.	1999,60
Еквайринг, ГРН.	1999,60
Комісія	0,00

ОПЛАТА

Екв. установка: РайофайзенБанк
 Платіжний пристрій: S0118592
 Код транз.: 319614023755
 ЕПЗ: *****5269
 Платіжна система: Visa Credit
 Код авт.: 308276

v3.111.42. #
 Підпис не вимагається. #
 Merchant:6186871. Квит.:33591. #
 TRN: 30010103892307151456179500 #
 Учасник: Іван #

БАЛАНС грн балами: 85,68 #
 НАРАХОВАНО: 40,00 грн #
 пальне: 40 грн #
 (1 грн/л) #
 ДОСТУПНО: 42,61 грн #

Дякуємо за покупку, заходьте це!
 ЧЕК №5676 Дата 15.07.2023 Час 14:56:25
 Док.№00157761 ЗН LV00002390 ФН 3001010389



ВІСКАПІВНИ ЧЕК LEOGAS

АЗС з магазином ЧКВ29
м.Київ, Дніпровський район
проспект Броварський, буд.20 з
ПН 201223903188

Кошелькова Любов
ПРК №8, Кран №5, Резервуар №3
40,00 л х 49,99
Код УКТ ЗЕД: 2710194300
Код: 9018
Паливо диз. ДП-Л-Євро5-В0 1999,60 В

СУМА, ГРН.	1999,60
ПДВ В=20,00%	333,27
ДО СПЛАТИ, ГРН.	1999,60
Еквайринг, ГРН.	1999,60
Комісія	0,00

ОПЛАТА
Екв. установка: РайофайзенБанк
Платіжний пристрій: S0118591
Код транз.: 319817022884
ЕПЗ: *****6269
Платіжна система: Visa Credit
Код авт.: 235286

в3.111.42. #
Підпис не вимагається. #
Merchant:6186871. Каит.:32788. #
ТРН: 30010103822307171723126300 #
Учасник: Іван #
----- #

БАЛАНС грн балами: 135.68	#
НАРАХОВАНО: 40.00 грн	#
пальне: 40 грн	#
(1 грн/л)	#
ДОСТУПНО: 82.61 грн	#

Дякуємо за покупку, заходьте це!
ЧЕК №7000 Дата 17.07.2023 Час 17:23:20
Док.№00159166 ЗН LV00002389 ОН 3001010382



ТОВ "ОККО ДРАЙВ"
 АЗС з магазином ОКВ30
 м.Київ, Деснянський район
 проспект Шухевича Р., буд.5
 ПІН 201223903188

Подоляко Анастасія
 ПРК №6, Кран №5, Резервуар №3
 40,00 л х 49,99
 Код УКТ ЗЕД: 2710194300
 Код: 9018
 Паливо диз. ДП-Д-Євро5-В0 1999,60 В

СУМА, ГРН.	1999,60
ПДВ В=20,00%	333,27
ДО СПЛАТИ, ГРН.	1999,60
Еквіайринг, ГРН.	1999,60
Комісія	0,00

ОПЛАТА
 Екв. установа: Райовайзенбанк
 Платіжний пристрій: S0118751
 Код транз.: 320816025890
 ЕПЗ: *****6269
 Платіжна система: Visa Credit
 Код авт.: 573345

v3.111.42.
 Підпис не вимагається.
 Merchant:6186978. Квит.:36058.
 ГРН: 30008705382307271635153900
 Учасник: Іван

БАЛАНС грн балами: 192.00
 НАРАХОВАНО: 40.00 грн
 паливо: 40 грн
 (1 грн/л)
 ДОСТУПНО: 150.68 грн

Дякуємо за покупку, заходьте ще!
 Ч.Х. 48661 Дата 27.07.2023 Час 16:35:23

ТОВ "ОККО-ДРАЙВ"
 АЗС з магазином OKCO
 м. Київ, Возничківський р-н,
 вул. Мико Ілленка, буд. 48 А
 ПІН 201223903188

Касир З:
 Гарбуз Інна
 ПРК №1, Кран №4, Резервуар №4
 40,00 л x 49,99
 Код УКТ ЗЕД: 2710194300
 Код: 9018
 Паливо диз. АП-А-Євро5-В0 1999,60 В

СУМА, ГРН.	1999,60
ПДВ в=20,00%	333,27
ДО СПЛАТИ, ГРН.	1999,60
Еквайринг, ГРН.	1999,60
Комісія	0,00

ОПЛАТА
 Екв. установка: РайффайзенБанк
 Платіжний пристрій: S0114346
 Код транз.: 320819024094
 ЕПЗ: *****7533
 Платіжна система: Visa Credit
 Код авт.: 623681

в3.111.43.
 Підпис не вимагається.
 Merchant:6186515. Квит.:33506.
 ТРН: 30010540422307271917511100
 Учасник: Сергій

БАЛАНС грн балами: 51.84
 НАРАХОВАНО: 40.00 грн
 пальне: 40 грн
 (1 грн/л)
 ДОСТУПНО: 0.06 грн

ЧЕК №6505 Дата 27.07.2023 Час 19:17:55
 Док.№00027325 ЗН LV00002717 ФН 3001054042



ОСКАЛЬНИЙ ЧЕК LEOCAS

ТОВ "ОККО-ДРАЙВ"
 АЗС з магазином АЖ847
 м.Київ, Святошинський район
 проспект Леся Курбаса, буд.2 х
 ПН 201223903188

Алексеева Марина
 ПРК №3, Кран №5, Резервуар №5
 10,91 л х 54,99
 Код УКТ ЗЕД: 2710194300
 Код: 9018
 Паливо диз. ДП-П-Євро5-В0 599,94 в

СУМА, ГРН.	599,94
ПДВ В=20,00%	99,99
ДО СПЛАТИ, ГРН.	599,94
Еквайринг, ГРН.	599,94
Комісія	0,00
СПЛАТА	

Екв. установка: РайффайзенБанк
 Платіжний пристрій: F0136230
 Код транз.: 325520042079
 ЕПЗ: *****5269
 Платіжна система: Visa Credit
 Код авт.: 722428

вз.111.43а. #
 Підпис не вимагається. #
 Merchant:6590991. Квит.:59632. #
 TRN: 30010186722309122035302100 #
 Учасник: Іван #

БАЛАНС грн балами: 24.74 #
 НАРАХОВАНО: 16.37 грн #
 пальне: 16.37 грн #
 (1.5 грн/л) #
 ДОСТУПНО: 8.37 грн #

Дякуємо за покупку, заходьте ще!
 ЧЕК №5099 Дата 12.09.2023 Час 20:35:36
 Док. №00362385 ЗН LV00001953 ФН 3001018672



ТОВ "ОККО-ДРАЙВ"
 АЗС з магазином №КВ70
 м.Київ, Шевченківський район
 проїзд Глибочицький, буд.1
 ПІН 201223903188

Галкіна Вікторія
 ПРК №1, Крам №4, Резервуар №3
 10,71 л x 55,99
 Код УКТ ЗЕД: 2710194300
 Код: 9018
 Паливо диз. ДП-Д-Евро5-80 599,65 В

СУМА, ГРН.	599,65
ПДВ В=20,00%	99,94
ДО СПЛАТИ, ГРН.	599,65
Еквіваєнт, ГРН.	599,65
Комісія	0,00

ОПЛАТА

Екв. установа: РайффайзенБанк
 Платіжний пристрій: S0114332
 Код транз.: 325714022686
 ЕПЗ: *****6269
 Платіжна система: Visa Credit
 Код авт.: 709430

в3.111.43а. #
 Підпис не вимагається. #
 Merchant:6186508. Квіт.:31691. #
 ТРН: 30010206282309141418431600 #
 Учасник: Іван #

БАЛАНС грн Балажи: 40.81 #
 НАРАХОВАНО: 16.07 грн #
 пальне: 16.07 грн #
 (1.5 грн/л) #
 ДОСТУПНО: 24.74 грн #

Дякуємо за покупку, заходьте це!
 ЧЕК №2081 Дата 14.09.2023 Час 14:18:47
 Док.№00104845 ЗН LV00002419 ФН 3001020623



ТОВ "ОККО-ДРАЙВ"
 АЗС з магазином №КВ69
 м.Київ, Шевченківський район
 вул.Врія Ілленка, буд.48 А
 ПН 201223903188

Костякова Тетяна
 ПРК №1, Кран №4, Резервуар №4
 10,52 л х 56,99
 Код УКТ ЗЕД: 2710194300
 Код: 9018
 Паливо диз. ДП-П-Євро5-В0 599,53 В

СУМА, ГРН.	599,53
ПДВ В=20,00%	99,92
ДО СПЛАТИ, ГРН.	599,53
Еквайринг, ГРН.	599,53
Комісія	0,00

ОПЛАТА
 Екв. установка: РайффайзенБанк
 Платіжний пристрій: S0114345
 Код транз.: 326118036473
 ЕПЗ: *****7533
 Платіжна система: Visa Credit
 Код авт.: 692994

v3.111.43a. #
 Підпис не вимагається. #
 Merchant:6186515. Квит.:49453. #
 TRN: 30010258612309181832168700 #
 Учасник: Сергій #

БАЛАНС грн балами: 111.67 #
 НАРАХОВАНО: 10.52 грн #
 пальне: 10.52 грн #
 (1 грн/л) #
 ДОСТУПНО: 101,15 грн #

Дякуємо за покупку, заходьте це!
 ЧЕК №7558 Дата 18.09.2023 Час 18:32:23
 Док.№00152080 ЗН LV00002431 ОН 3001025861



◆ІСКАЛЬНИЙ ЧЕК ◆LEOCAS

ТОВ "ОККО-ДРАЙВ"
 АЗС з магазином №КВ69
 м.Київ, Шевченківський район
 вул.Крія Ілленка, буд.48 А
 ПН 201223903188

Сиволіна Либов
 ПРК №1, Кран №4, Резервуар №4
 10,52 л х 56,99
 Код УКТ ЗЕД: 2710194300
 Код: 9018
 Паливо диз. ДП-П-Євро5-В0 599,53 В

СУМА, ГРН.	599,53
ПДВ В=20,00%	99,92
ДО СПЛАТИ, ГРН.	599,53
Еквайринг, ГРН.	599,53
Комісія	0,00
ОПЛАТА	

Екв. установка: РайффайзенБанк
 Платіжний пристрій: S0114345
 Код транз.: 326219036765
 ЕПЗ: *****7533
 Платіжна система: Visa Credit
 Код авт.: 118999

вз.111.43а. #
 Підпис не вимагається. #
 Merchant:6186515. Квит.:49846. #
 ТРН: 30010258612309191905371600 #
 Учасник: Сергій #

БАЛАНС грн балами: 122.19 #
 НАРАХОВАНО: 10.52 грн #
 пальне: 10.52 грн #
 (1 грн/л) #
 ДОСТУПНО: 111.67 грн #

Дякуємо за покупку, заходьте ще!
 ЧЕК №8200 Дата 19.09.2023 Час 19:05:44
 Док.№00152739 ЗН LV00002431 ОН 3001025861



LEOCAS

ТОВ "БЕСТ ПЕТРОЛ МАРКЕТ", в.о., магазин
 м.Київ, Веснянський р-н, пр.Т.Шевченка,
 буд. 370
 ФН 3000510343 ІД 42663493
 ЗН 301991030810 ПН 426634903185

ЧЕК № 1138434
 КАСИР: Зарішкова Тетяна Віталіївна
 Відр. ПАЛІМЕ
83157 ТРИЗ. ПРК. 09-04
 ПОВЕРЖЕННЯ ЗОЛЛАТА

Еквівалент
 КОД ЧКІЗСА: 3710134300
 Паливо дизельне ДП А-100 5-100
 56,99л 35,10 Г/ЛР 2000,35 грн

СУМА 2000,35
 ПДВ +6,20,00% 533,39

- дані для встановлення транзакції
 Картка: 777777****1765
 П.І.Б. не заповнено
 Баланс: 92,72 грн.
 нараховано: 70,20 грн.
 ДП: +7,020 банківськ

Оплата
 Сума: 2 000,35 грн.
 Термінал ІВ: 50940520
 Мерчант ІВ: 40917343
 ЕПЗ: 516779XXXXX5024
 Платіжна система: MasterCard
 Код авт.: 837314
 КСН: 332754121429
 Пощабанк

Банківська картка 2000,35 грн

№ 1138434 23.11.2023 14:27:04



ЗН 301991030810 ФН 3000510343
ФІСКАЛЬНИЙ ЧЕК
 резонанс

ФН 3000510343 ІД 42663493
 ЗН 301991030810 ПН 426634903185
АКЦІЙНИЙ КУПОН

Подарунки
від PRIDE ❤️

Залишилось 16,70 л
 та подарунок у тебе
 на гаманці PRIDE!

23.11.2023 14:27:04 ДО КАСИРА

ТОВ "ОККО-ДРАЙВ"
 АЗС з магазином №823
 м.Київ, Дніпровський район
 вул.проспект Броварський, буд.44
 ПН 201223903188

Дяченко Світлана
 ПРК №2, Кран №1, Резервуар №1
 52,64 л х 56,99
 Код УКТ ЗЕД: 2710194300
 Код: 9018
 Паливо диз. ДП-3-Євро5-В0 2999,95 B

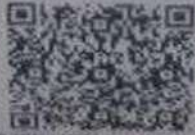
СУМА, ГРН.	2999,95
ПДВ В=20,00%	499,99
ДО СПЛАТИ, ГРН.	2999,95
Еквайринг, ГРН.	2999,95
Комісія	0,00

ОПЛАТА
 Екв. установа: РайффайзенБанк
 Платіжний пристрій: S0109108
 Код транз.: 332716046558
 ЕПЗ: *****6269
 Платіжна система: Visa Credit
 Код авт.: 194491

v3.111.43a.
 Підпис не вимагається.
 Merchant:6185086. Квит.:63249.
 ТРН: 30008343942311231601467700
 Учасник: Іван

БАЛАНС грн балани: 88.15
 НАРАХОВАНО: 78.96 грн
 пальне: 78.96 грн
 (1.5 грн/л)
 ДОСТУПНО: 9.19 грн

Дякуємо за покупку, заходьте це!
 ЧЕК №0542 Дата 23.11.2023 Час 16:01:51
 Док.№01231930 ЗН LV00000793 ОН 3000834394



УСКАЗАНИИ ЧЕК LEONAS

ТОВ "ОККО-ДРАЙВ"
 АЗС з магазином №КВ29
 м.Київ, Дніпровський район
 проспект Броварський, буд.20 з
 ПН 201223903188

Кошелькова Либов
 ПРК №2, Кран №5, Резервуар №3
 60,01 л х 49,99
 Код УКТ ЗЕД: 2710194300
 Код: 9018
 Паливо диз. ДП-3-Євро5-В0 2999,90 В

СУМА, ГРН.	2999,90
ПДВ В=20,00%	499,98
ДО СПЛАТИ, ГРН.	2999,90
Еквайринг, ГРН.	2999,90
Комісія	0,00
ОПЛАТА	

Екв. установка: РайффайзенБанк
 Платіжний пристрій: S0118591
 Код транз.: 333013050031
 ЕПЗ: *****9024
 Платіжна система: DEBIT MASTERCARD
 Код авт.: 226481

v3.111.43a. #
 Підпис не вимагається. #
 Merchant:6186871. Квит.:72970. #
 TRN: 30010103822311261356189800 #
 Учасник: Сергій #

БАЛАНС грн балами: 168.60 #
 ДОСТУПНО: 168.60 грн #

Дякуємо за покупку, заходьте ще!
 ЧЕК №0271 Дата 26.11.2023 час 13:56:29
 Вок.№00221313 ЗН LV00002389 ФН 3001010382



LEOCAS

ТОВ "ОККО-ДРАЙВ"
 АЗС з магазином №849
 м.Київ, Печерський район
 Наддніпрянське шосе, буд.10
 ПН 201223903188

Капушева Ірина
 ПРК №2, Кран №5, Резервуар №3
 35,09 л х 56,99
 Код УКТ ЗЕД: 2710194300
 Код: 9018
 Паливо диз. ДП-3-Євро5-80 1999,78 ₴

СУМА, ГРН. 1999,78
 ПДВ 8=20,00₴ 333,30
ДО СПЛАТИ, ГРН. 1999,78
 Еквіваїринг, ГРН. 1999,78
 Комісія 0,00

ОПЛАТА
 Екв. установа: РайффайзенБанк
 Платіжний пристрій: 50116088
 Код транз.: 333215028924
 ЕПЗ: *****6269
 Платіжна система: Visa Credit
 Код авт.: 371499

₴3.111.43а.
 Підпис не вимагається.
 Merchant: 6186690. Кант.: 49004.
 ТРН: 30008594232311281516444500
 Учасник: Іван

БАЛАНС грн балами: 140.79
 НАРАХОВАНО: 52.64 грн
 пальне: 52.64 грн
 (1.5 грн/л)
 ДОСТУПНО: 88.15 грн

Дякуємо за покупку, заходьте це!
 ЧЕК №5324 Дата 28.11.2023 Час 15:16:52
 Док.№00472826 ЗН LV00001878 ФН 3000859423



ВІСЬМАТИ ЧЕК

Документи щодо витрат на ремонт

FIN Автосервіс

Наряд-замовлення № 15842

Відкритий 31.08.21 Закритий 31.08.21

Клієнт *Стаховський Петро Андрійович* ЄДРПОУ Телефон *050-035-40-38 Сергей*
 П.І.Б. Рік вип. *2006* Дата

Данні про автомобіль :

Держ.номер	КА3464BE	Марка/Модель	Renault Trafic	Пробіг	357638
Тип двигуна	1.9	Тип КПП	M	Номер кузова	VF1FLABA56Y132451

Виконані роботи :

№	Ч.О.	Катег.	Вид роботи	Сума без ПДВ
1	100	II	Масло и масляный фильтр, замена	200.00
2	50	II	Фильтр воздушный замена	100.00
3	50	II	Фильтр салона замена	100.00
4	150	II	Фильтр топливный замена	300.00
5	200	II	Охлаждающая ж-ть, замена	400.00
Всього без ПДВ (роботи) :				1100.00

Використані запчастини :

№	Назва запчастини	Код	Поставка	Од.	Ціна без ПДВ	К-сть	Сума без ПДВ
6	Фильтр воздушный	1987429190		шт.	250	1	250
7	Фильтр масляный			шт.	265	1	265
8	Фильтр салона			шт.	320	1	320
9	Фильтр топливный			шт.	330	1	330
10	Масло 10W40			шт.	770	1	770
11	Охлаждающая жидкость			л.	690	1	690
Всього без ПДВ (запчастини) :							2625.00

Разом без ПДВ :	3725.00
ПДВ 20% :	0.00
Разом з ПДВ :	3725.00

Рекомендації щодо подальшого обслуговування :

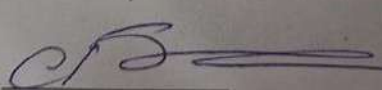
Даний документ має юридичну силу акту виконаних робіт

<p>Роботи виконуються та контролюються у відповідності з:</p> <p>"Технічні умови" ДСТУ 2322-93</p> <p>"Засоби транспортні та дорожні" ДСТУ 3649-97</p> <p>Умови стоянки автомобіля на території СТО :</p> <p>1. У разі очікування ремонту та замовл. з/ч на СТО-безкоштовно.</p> <p>2. У разі доставки з/ч клієнтом при знаходженні автомобіля в ремонтній зоні 100грн/година, поза ремонтної зони 50грн/доба</p>	<p>Гарантійні зобов'язання :</p> <p>Запасні частини, які придбані та встановлені в автосервісі - 6 місяців</p> <p>Роботи - згідно вимог "Правил з надання послуг з ТО та ремонту АТЗ" (2-12 міс.)</p> <p>Роботи не зазначені в "Правилах з надання послуг з ТО та ремонту АТЗ" - 14 днів або 1000 км пробігу</p>
---	--

Автомобіль після ремонту видав. Обсяг та кількість робіт перевірів

Автомобіль з ремонту прийняв. Претензій до якості виконаних робіт і комплекстності автомобіля не маю. З рекомендаціями, щодо подальшої експл. ознайомлений.

Не заперечую використання персональних даних виключно з метою виконання умов договору. Не включати їх у власні бази даних.

Майстер-приймальник  Замовник _____

ПОСТАЧАЛЬНИК: ФОП Лавриненко Юлія Вталівна
адреса: 03063, м. Київ, вул. Закарпатська, буд. 6

Заказ-наряд № F000020834 від 29.03.2023

Замовник: Стаховський Петро Андрійович	адреса замовника: телефони:
Автомобіль: Трафік 1,9 DCI держ. номер: KA3141HC VIN: VF1FLBCB63V184422 рік вип. 2003 пробіг 360 000	

Платник: Стаховський Петро Андрійович	ІПН: адреса: телефони:
---------------------------------------	------------------------

Принят: 29.03.2023	Вид ремонту: ТО1	Диспетчер:	Мастер:	Выполнен	у валют: Грн.
--------------------	------------------	------------	---------	----------	---------------

Виконані роботи із заказ-наряду № F000020834 від 29.03.2023

№	Код	Найменування	Кол. оп.	Цена н/ч	Норма	н/ч	Всього	в т.ч. ПДВ
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	0003	Діагностика кодової частини	1	350,00	1,000	350	350,00	0,00
2	PTX01	Колідки передніє замена	1	350,00	1,000	350	350,00	0,00
3	PS201	Подшипник ступици Правой замена	1	350,03	1,857	350	650,00	0,00
4	CB00000209	Розвал сходження	1	350,19	1,285	350	450,00	0,00
Підсумок робіт:			4	на сумму:		1 800,00	0,00	

Одна тисяча вісімсот гривень 00 копійок

Видаткова накладна до заказ-наряду № F000020834 від 29.03.2023

№	Код	Найменування	Кіл-сть	Од. вим.	Цена	Всього	в т.ч. ПДВ
1	2	3	4	5	6	7	8
1	SAS6R15574	Підшипник ступици колес	1	шт	2 100,00	2 100,00	0,00
2	S7287	Гальмієні колідки перед.	1	шт	750,00	750,00	0,00
Підсумок матеріалів:			2	на сумму:		2 850,00	0,00

Дві тисячі вісімсот п'ятдесят гривень 00 копійок

Підсумок по заказ-наряду: 4 650,00 0,00

Підсумок по заказ-наряду: Чотири тисячі шістсот п'ятдесят гривень 00 копійок

Майстер _____

Гарантії: Гарантія на роботи: слесарные - 30 днів, електрические - 30 днів, оригинальные з/ч - 30 днів, з/ч, связанные с электрооборудованием, подачей топлива и системой впрыска - гарантии нет, неоригинальные з/ч - гарантии нет. Гарантийные обязательства на работы выполняются фирмой только при предъявлении акта приема автомобиля и техпаспорта (доверенности).

Дата: 29.03.2023

Замовник _____ Стаховський Петро Андрійович

Платник _____

Причина обращения _____

ПРИВАТБАНК
 МІЖ. АБО
 БІЗ. КАРТЯМИ/ЧЕКОМ. БІЗ. А
 П. АБО
 МІЖ. АБО
 2450118150

риренко Юлія Віталіївна
 акарпатська, буд. 6

F000022704 від 06.06.2023

оплата
 СУМА: 11550.00 грн

448889-****7532
 СЮЛІЯ ТІШЕЦЬ
 КД: А0000000031010
 06 чер 2023 14:00:54
 КД АБО ПІС.: 050466
 ЧЕК Н.: 238437
 RRH: 071616276078

TERMINAL # 51K70101
 КОД АБО ПІС.: 050466
 RRH: 071616276078

(C)ISSI 2022 PRIVATBANK U.JSРKUA. 04R
 SPARTPOS.LTW 01.00:

06.06.2023

Вид ремонту: ТО1

Диспетчер:

Мастер:

Выполнен

у валюті
 Гри.

Виконані роботи із заказ-наряду № F000022704 від 06.06.2023

№	Код	Найменування	Кол. оп.	Цена н/ч	Норма	н/ч	Всього	в т.ч. ПДВ
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	FM001	Фільтр масляний, масло моторне заміна	1	450,45	0,777	450	350,00	0,00
2	FT001	Фільтр паливний демонтаж / монтаж	1	450,45	0,555	450	250,00	0,00
3	FV001	Фільтр повітряний заміна	1	450,45	0,333	450	150,00	0,00
4	ЦБ000001384	Фільтр салону заміна	1	450,45	0,111	450	50,00	0,00
5	ZZ02	Захист демонтаж / монтаж	1	450,45	0,333	450	150,00	0,00
6	ЦБ000001371	Діагностика ходової частини	1	450,45	0,777	450	350,00	0,00
7	PRZ01	Полуось R демонтаж/ монтаж	1	450,11	1,333	450	600,00	0,00
8	ЦБ000000776	Шрус наружный правый демонтаж/ монтаж	1	450,00	1,000	450	450,00	0,00
9	ЦБ000000034	Суппорт / профілактика	1	450,00	1,000	450	450,00	0,00
10	ЦБ000000057	Блок ABS демонтаж/ монтаж	1	450,08	2,444	450	1 100,00	0,00
11	DE001	Електрооборудование диагностика	1	450,45	0,777	450	350,00	0,00
Підсумок робіт:			11	на сумму:			4 250,00	0,00

Чотири тисячі двісті п'ятдесят гривень 00 копійок

Видаткова накладна до заказ-наряду № F000022704 від 06.06.2023

№	Код	Найменування	Кіл-сть	Од. вим.	Цена	Всього	в т.ч. ПДВ
1	2	3	4	5	6	7	8
1	8200768927	Фільтр масляний	1	шт	320,00	320,00	0,00
2	EL813052	Сальник	1	шт	20,00	20,00	0,00
3	SSFVF2144	Фільтр повітряний	1	шт	150,00	150,00	0,00
4	C401	Фільтр паливний 120 mm. Dizel /Purflux/	1	шт	350,00	350,00	0,00
5	5W40	Масло моторне Total Quartz 9000 energy 208L	5	шт	290,00	1 450,00	0,00
6	VKJA5289	Шарнір привідного валу	1	шт	2 510,00	2 510,00	0,00
7	SSFKF9504	Фільтр салону	1	шт	280,00	280,00	0,00
8	d7256c	Ремкомплект направл. гільзи	1	шт	220,00	220,00	0,00
9	ЦБ00555689	Блок АБС бу	1	шт	2 000,00	2 000,00	0,00
Підсумок матеріалів:			13	на сумму:		7 300,00	0,00

Сім тисяч триста гривень 00 копійок

м. Івано-Франківськ
 вул. Кіровоградська, 100-1
 Т. 0342
 Ф. 0342
 Р. 0342

оплата
 1150.00 грн

СІМКА: 448883 **** 7533
 CONTRACTLESS
 АІД: 96000000031818
 ВІСР
 ТЕРМІНОВИЙ СІКРІТКІТ 13 чер. 2023 15:26:53
 КЕД РАБОТА: 345589 ЧЕК №: 230524
 RRN: 071858929221
 (C)ISSI 2022 PRIVATBANK U.TSRPBA...BAR
 SMARTPOS.ENV 01.001

м. Івано-Франківськ
 вул. Кіровоградська, буд. 6
F000022935 від 13.06.2023

Петро _____ адреса замовника : телефони: _____
 держ. номер: КАЗ141НС VIN: VF1FLBCB63V184422 рік вип. 2003 пробіг _____
 Петро Андрійович _____

Диспетчер: _____ Мастер: _____ Закрьг _____ у валюті _____
 13.06.2023 ТО1 _____ Грн.

Виконані роботи із заказ-наряду № F000022935 від 13.06.2023

№	Код	Найменування	Кол. оп.	Цена н/ч	Норма	н/ч	Всього	в т.ч. ПДВ
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	ЦБ00000797	Колодки передні заміна	1	450,45	0,888	450	400,00	0,00
Підсумок робіт:			1	на сумму:		400,00	0,00	

Чотириста гривень 00 копійок

Видаткова накладна до заказ-наряду № F000022935 від 13.06.2023

№	Код	Найменування	Кіл-сть	Од. вим.	Ціна	Всього	в т.ч. ПДВ
1	2	3	4	5	6	7	8
1	37287	Гальмівні колодки перед.	1	шт	750,00	750,00	0,00
Підсумок матеріалів:			1	на сумму:		750,00	0,00

Сімсот п'ятдесят гривень 00 копійок

Підсумок по заказ-наряду: **1 150,00** **0,00**

Підсумок по заказ-наряду: Одна тисяча сто п'ятдесят гривень 00 копійок

Майстер _____

Гарантії: Гарантія на роботи: слесарные - 30 дней, электрические - 30 дней, оригинальные з/ч - 30 дней, з/ч, связанные с электрооборудованием, подачей топлива и системой впрыска - гарантии нет, неоригинальные з/ч - гарантии нет. Гарантийные обязательства на работы выполняются фирмой только при предъявлении акта приемки автомобиля и техпаспорта (доверенности).

Дата: 13.06.2023 Замовник _____ Стаховський Петро Андрійович

Платник _____

Причина обращения _____

Критерії приналежності логістичного термінального комплексу до певної категорії за функціональним призначенням

№ за/п	Критерій	Категорії				
		1	2	3	4	5
1.	Кількість видів транспорту	3	2	2	1	1
2.	Масштаб діяльності	В	С	С	М	М
3.	Обсяг розподілу	В	С	С	М	М
4.	Статус юридичної особи	+	+	+	+	+
5.	Наявність сервісу	+	+	+	+	+
6.	Мережева взаємодія (співпраця)	+	+	+	+	+
7.	Доступність	+	+	+	+	+
8.	Національний рух	+	+	+	+	+
9.	Високий ступінь використання контрактної логістики (коефіцієнт використання контрактної логістики)	+	+	+	+	
10.	Узгодженість району	+	+	+		
11.	Взаємодія між елементами логістичного комплексу	+	+	+		
12.	Охорона навколишнього середовища	+	+	+		
13.	Висока якість та комплексність логістичних функцій (коефіцієнт комплексності наданих послуг)	+	+	+		
14.	Розміщення в рамках коридору транс'європейської мережі (TEN)	+	+			
15.	Членство в національній організації логістичних центрів	+	+			
16.	Членство в EUROPLATFORMS	+	+			
17.	Внутрішній європейський і міжнародний рух	+	+			
18.	Автомагістралі високого класу	+				
19.	Залізничні дороги високого класу	+				
20.	Асоціація з більшими логістичними центрами			+	+	+

*Примітка: В – великий, С – середній, М – малий, «+» наявність критерію.

Джерело [26]