

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра міжнародного менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**Організація міжнародних перевезень автомобільним
транспортом**

(на матеріалах ТОВ «НЕКСУС ЛОДЖИК», м. Київ)

Студента 2 курсу, 2м групи,
спеціальності 073

«Менеджмент»

спеціалізації «Менеджмент
зовнішньоекономічної
діяльності»

Вітковського Валентина
В'ячеславовича

_____ *підпис*

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент

Серова Людмила
Петрівна

_____ *підпис*

Гарант освітньої
програми
кандидат економічних наук,
доцент

Серова Людмила
Петрівна

_____ *підпис*

Київ 2021

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет міжнародної торгівлі та права

Кафедра міжнародного менеджменту

Освітній ступінь магістр

Спеціальність менеджмент

Спеціалізація менеджмент ЗЕД

Затверджую

Зав. кафедри міжнародного менеджменту

_____ Т.М. Мельник

« _____ » _____ 20__ р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентові

Вітковському Валентину В'ячеславовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

- 1.** Тема випускного кваліфікаційного проекту (роботи)

«Організація міжнародних перевезень автомобільним транспортом»

Затверджена наказом ректора від «02» лютого 2021 р. № _____

- 2.** Строк здачі студентом закінченої роботи *16 жовтня 2021 р.*

- 3.** Цільова установка та вихідні дані до роботи:

Мета роботи: *обґрунтування напрямів вдосконалення організації міжнародних автомобільних перевезень ТОВ «Нексус Лоджик»*

Об'єкт дослідження: *процес організації міжнародних автомобільних вантажних перевезень ТОВ «Нексус Лоджик».*

Предмет дослідження: *теоретико-методологічні засади організації міжнародних автомобільних перевезень ТОВ «Нексус Лоджик».*

- 4.** Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. Дослідження практики організації міжнародних перевезень автомобільним транспортом ТОВ «Нексус Лоджик»

1.1. Оцінка фінансового стану ТОВ «Нексус Лоджик»

1.2. Аналіз процесу організації міжнародних перевезень автомобільним транспортом ТОВ «Нексус Лоджик»

1.3. Оцінка ефективності міжнародних автомобільних перевезень ТОВ «Нексус Лоджик»

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. Напрямки вдосконалення організації міжнародних перевезень автомобільним транспортом ТОВ «Нексус Лоджик»

2.1. Обґрунтування стратегічних параметрів розвитку міжнародних автомобільних перевезень ТОВ «Нексус Лоджик»

2.2. Розробка комплексу заходів щодо підвищення ефективності міжнародних транспортних операцій підприємства

2.3. Прогнозна оцінка запропонованих заходів

Висновки до розділу 2

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

Календарний план виконання роботи

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	Затвердження змісту, теми, об'єкта та предмету дослідження.	20.10.2020	20.10.2020
2	Отримання завдання на випускну кваліфікаційну роботу, складання календарного плану виконання.	20.11.2020	20.11.2020
3	Виконання наукової статті.	15.04.2021	15.04.2021
4	Написання випускної кваліфікаційної роботи.	10.09.2021	10.09.2021
5	Оформлення роботи та її реєстрація на кафедрі.	01.11.2021	01.11.2021
6	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі.	16.11.2021	16.11.2021
7	Зовнішнє рецензування випускної кваліфікаційної роботи.	20.11.2021	20.11.2021
8	Подання та випускної кваліфікаційної роботи до екзаменаційної комісії та захист.	25.11.2021	25.11.2021

6. Дата видачі завдання «20» листопада 2019 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Серова Л. П.
(прізвище, ініціали, підпис)

8. Керівник проектної групи
(гарант освітньої програми)

Серова Л. П.
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент

Вітковський В.В.
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Представлена випускна кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану. Матеріал викладено логічно та послідовно. Автор демонструє здатність аналізувати матеріал, робить ґрунтовні висновки та пропозиції щодо удосконалення організації міжнародних перевезень автомобільним транспортом.

У роботі представлено комплекс заходів щодо підвищення ефективності ЗЕД підприємства. Значну увагу автор приділяє організаційно-економічному механізму організації міжнародних перевезень автомобільним транспортом. Результати дослідження обумовлюють практичну значущість роботи, що визначається використанням запропонованих заходів підприємством з метою підвищення загального рівня ефективності функціонування підприємства – суб'єкта ЗЕД.

ВКР Вітковського В.В. відповідає кваліфікаційним вимогам і може бути допущена до захисту.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Серова Л.П.
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист _____

(ПІБ, підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента **Вітковського В.В.** може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.
(прізвище, ініціали)

Керівник проектної групи
(гарант освітньої програми)

Серова Л.П.
(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри

Мельник Т. М.
(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » 20 ____ р.

АНОТАЦІЯ

Вітковський Валентин В'ячеславович

**Організація міжнародних перевезень автомобільним транспортом
(на матеріалах ТОВ «Нексус Лоджик», м. Київ)**

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент», спеціалізацією «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», Київський національний торговельно-економічний університет, 2021.

Випускна кваліфікаційна робота містить теоретико-методичні підходи до дослідження проблем організації міжнародних автомобільних перевезень.

В перебігу дослідження проведено оцінку фінансового стану ТОВ «Нексус Лоджик», здійснено аналіз процесу організації міжнародних перевезень автомобільним транспортом та оцінку ефективності міжнародних автомобільних перевезень ТОВ «Нексус Лоджик».

Проведений аналіз дозволив обґрунтувати стратегічні параметри розвитку міжнародних автомобільних перевезень ТОВ «Нексус Лоджик», розробити комплекс заходів щодо підвищення ефективності міжнародних транспортних операцій підприємства та здійснити прогностичну оцінку запропонованих заходів.

Ключові слова: міжнародні автомобільні перевезення, ефективність, організація

ANNOTATION

Vitkovsky Valentin

Organization of international road transport (on the materials of “Nexus Logic” LLC, Kyiv)

Graduation qualification work for a master's degree in specialty 073 «Management», specialization «Management of foreign economic activity», Kyiv National University of Trade and Economics, 2021.

The final qualifying work contains theoretical and methodological approaches to the study of the problems of organization of international road transport.

During the study, the financial condition of “Nexus Logic” LLC was assessed, the process of organizing international road transport was analyzed and the efficiency of international road transport of “Nexus Logic” LLC was assessed.

The analysis allowed to substantiate the strategic parameters of the development of international road transport LLC "Nexus Logic", to develop a set of measures to improve the efficiency of international transport operations of the enterprise and to make a forecast assessment of the proposed measures.

Keywords: international road transport, efficiency, organization

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра міжнародного менеджменту

**РЕФЕРАТ
ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

на тему:

Організація міжнародних перевезень автомобільним транспортом

(на матеріалах ТОВ «Нексус Лоджик», м. Київ)

Студента 2 курсу, 2м групи,
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації «Менеджмент
зовнішньоекономічної
діяльності»

Вітковського Валентина
В'ячеславовича

_____ *підпис*

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент

Серова Людмила
Петрівна

_____ *підпис*

Гарант освітньої
програми
кандидат економічних наук,
доцент

Серова Людмила
Петрівна

_____ *підпис*

Київ 2021

РЕФЕРАТ

Організація міжнародних перевезень автомобільним транспортом
(на матеріалах ТОВ «Нексус Лоджик», м. Київ)
Студента Вітковського Валентина В'ячеславовича

Випускна кваліфікаційна робота на тему «Організація міжнародних перевезень автомобільним транспортом» на матеріалах ТОВ «Нексус Лоджик» містить 17 таблиць, 8 рисунків, 2 додатки.

Тема, досліджена в роботі, є актуальною, оскільки

Метою дослідження випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування напрямів вдосконалення організації міжнародних автомобільних перевезень ТОВ «Нексус Лоджик».

Для досягнення мети в роботі досліджено ряд завдань. Серед яких: оцінка фінансового стану ТОВ «Нексус Лоджик», аналіз процесу організації міжнародних перевезень автомобільним транспортом ТОВ «Нексус Лоджик», оцінка ефективності міжнародних автомобільних перевезень ТОВ «Нексус Лоджик», обґрунтування стратегічних параметрів розвитку міжнародних автомобільних перевезень ТОВ «Нексус Лоджик», розробка комплексу заходів щодо підвищення ефективності міжнародних транспортних операцій підприємства та прогнозна оцінка запропонованих заходів.

Об'єктом випускної кваліфікаційної роботи є процес організації міжнародних автомобільних вантажних перевезень ТОВ «Нексус Лоджик». Предметом роботи є теоретико-методологічні засади організації міжнародних автомобільних перевезень ТОВ «Нексус Лоджик».

ТОВ «Нексус Лоджик» була заснована у 1995 році, як агент великого міжнародного логістичного провайдера. Підприємство спеціалізується на міжнародному логістичному експедируванні вантажів «від дверей до дверей». Також з 2013 року було залучено кращих експертів ринку для виходу на ринок контрактної логістики в Києві і надання 3 PL сервісу.

У ході аналізу, здійсненого у першому розділі роботи, виявлено, що фінансовий стан ТОВ «Нексус Лоджик» є стійким. Підприємство не має проблем у сфері платоспроможності та ліквідності, що пов'язано з переважанням у структурі майнових ресурсів оборотних активів, а у структурі джерел фінансування власного капіталу. Проблемою досліджуваного підприємства є зменшення чистого доходу від надання послуг – зазначене вказує на поступову втрату позицій підприємства на ринку. Таким чином ТОВ «Нексус Лоджик» доцільно реалізувати заходи, націлені на активізацію попиту на свої послуги.

На підприємстві створено ефективну систему організації міжнародних автомобільних перевезень, яка базується на досвіді працівників підприємства та враховує сучасні тенденції ринку і вимоги бізнес-середовища. Важливою характеристикою процесу організації міжнародних автомобільних перевезень ТОВ «Нексус Лоджик» є їх відповідність сучасним бізнес-практикам

(конфіденційність, екологічність, соціальна відповідальність) та вимогам законодавства України та держав, у яких здійснюються операції.

Процес організації передбачає проходження трьох етапів: планування, на якому здійснюється підготовка до якісної комунікації представників підприємства з клієнтами, а також відбувається розробка маршрутів та інших загальних елементів перевезень; організації (що передбачає стадію роботи з документами, стадію підготовки товару та транспортних засобів до перевезення і безпосередньо сам рейс); моніторингу та контролю, під час якої оцінюється вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на результати операції.

Міжнародні автомобільні перевезення відіграють важливу роль у забезпеченні високих фінансових результатів підприємства. Підприємство здійснює перевезення різних видів вантажів країнами Європи, СНД та Балтії. Основним напрямком є Західна Європа, проте за останні роки відбулося також збільшення доходів, згенерованих за рахунок перевезень до країн СНД. Рівень ефективності міжнародних автомобільних перевезень досліджуваного підприємства є високим (найнижчий коефіцієнт ефективності - 1,49 – підприємство мало у 2019 році). Існуюча ситуація свідчить про наявність у підприємства достатнього потенціалу для впровадження інновацій для подальшого розвитку та посилення позицій на ринку.

У другому розділі роботи представлено обґрунтування трьох стратегічних параметрів розвитку автомобільних перевезень ТОВ «Нексус Лоджик»: організаційний, комунікаційний та маркетинговий. Було визначено, що для забезпечення попиту на послуги підприємства, необхідно, щоб компанія на основі постійного аналізу найкращих практик та тенденцій ринку, оновлювала матеріально-технічну базу, яка нею використовується, впроваджувала інформаційні технології у процес планування перевезень (для оптимізації термінів здійснення перевезень), забезпечувала максимальну прозорість процесу надання послуг клієнтам. На принципі прозорості також мають будуватися комунікації підприємства, які доцільно розділити на 3 групи: з потенційними клієнтами, з існуючими клієнтами та колишніми клієнтами. Важливим стратегічним напрямком є також маркетинговий, метою якого є забезпечення іміджу компанії вимогам своїх існуючих та потенційних партнерів.

Було визначено, що підвищенню ефективності міжнародних автомобільних перевезень ТОВ «Нексус Лоджик» сприятиме реалізація таких заходів: впровадження практики розробки альтернативних маршрутів, у тому числі з використанням різних програмних засобів, що сприятиме оптимізації витрат внаслідок зменшення ризиків пошкодження транспортних засобів, зменшення витрат бензину та часу у дорозі; надання можливості клієнтам відслідковувати рух вантажу через GPS-модулі, встановлені на автомобілях; підвищення кваліфікації персоналу підприємства, що працює у сфері комунікацій, для забезпечення оперативної і якісної реакції на запити клієнтів та інших груп впливу на підприємство; вдосконалення Інтернет-сайту, зокрема, створення

форми для онлайн-комунікацій та розрахунку вартості послуг; вдосконалення цінової політики, зокрема диференціація цін при експортних та імпорتنих перевезеннях; постійний моніторинг згадок про підприємства для роботи з негативними, накопичення позитивних інформаційних приводів для посилення позицій на корпоративному сегменті.

Здійснені розрахунки засвідчили, що за песимістичного сценарію нами було збільшено управлінські витрати на 30%, оскільки реалізація усіх наданих нами пропозицій пов'язана саме з організаційно-управлінськими нововведеннями. За умови незмінності при цьому чистого доходу ефективність надання міжнародних автомобільних перевезень складе у прогнозованому періоді 1,69. При цьому критичних наслідків для підприємства понесення додаткових витрат не матиме, а отже доцільним є їх впровадження для покращення якості послуг, які надаються клієнтам, що дозволить ТОВ «Нексус Лоджик» розширити клієнтську базу та посилити конкурентні позиції на ринку. За оптимістичного прогнозу очікуємо, що негативну тенденцію до зменшення обсягів діяльності буде нівельовано і до 2024 року чистий дохід складе 7,49 млн. грн., а коефіцієнт ефективності зросте до 1,91, що суттєво перевищує поточний рівень. Здійснені нами розрахунки вказують на те, що за умови, якщо.

Ключові слова: міжнародні автомобільні перевезення, ефективність, організація, управління, логістика

Зміст кваліфікаційної роботи викладено на 67 сторінках, має 13 таблиць, 10 рисунків, список використаних джерел з 33 найменувань, 1 додаток.

Рік виконання кваліфікаційної роботи – 2021 рік.

Рік захисту роботи – 2021 рік.

ЗМІСТ

ВСТУП	12
РОЗДІЛ 1. Дослідження практики організації міжнародних перевезень автомобільним транспортом ТОВ «Нексус Лоджик»	14
1.1.Оцінка фінансового стану ТОВ «Нексус Лоджик»»	14
1.2.Аналіз процесу організації міжнародних перевезень автомобільним транспортом ТОВ «Нексус Лоджик»	21
1.3.Оцінка ефективності міжнародних автомобільних перевезень ТОВ «Нексус Лоджик»	28
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2. Напрямки вдосконалення організації міжнародних перевезень автомобільним транспортом ТОВ «Нексус Лоджик»	36
2.1.Обґрунтування стратегічних параметрів розвитку міжнародних автомобільних перевезень ТОВ «Нексус Лоджик»	36
2.2.Розробка комплексу заходів щодо підвищення ефективності міжнародних транспортних операцій підприємства	43
2.3.Прогнозна оцінка запропонованих заходів	51
Висновки до розділу 2	57
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

Міжнародні перевезення є основою розвитку світового господарства та одним з чинників глобалізації системи міжнародних відносин. З огляду на це надзвичайно важливу роль у сучасних умовах відіграють підприємства, які надають суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності послуги у сфері організації перевезень вантажів. Водночас для якісного надання відповідних сервісів самим транспортним компаніям необхідно залишатися рентабельними – лише у таких умовах вони матимуть достатній потенціал для впровадження інновацій та задоволення потреб своїх клієнтів. З огляду на це дослідження процесу організації міжнародних автомобільних перевезень у контексті забезпечення їх ефективності є актуальним.

Організації міжнародних перевезень присвячені роботи багатьох науковців, зокрема: Т. Г. Ануфрієва, Л. М. Ачкасова, С. І. Бондарєв, Б. В. Котяй, І. В. Ганжуренко, Л. А. Гужевська, О. В. Денис, С. Я. Ковальчук, А. О. Цуркан, А. В. Ковтун, В. О. Табуненко, О. В. Краснікова, М. С. Самкова, Є. І. Куш, В. С. Скрипін, Д. В. Ломотько, О. М. Огар, Д. С. Козодой, К. С. Байдіна, М. Д. Ломотько, В. А. Попо, І. Д. Якушик, Ю. В. Мазур та ін. Водночас специфіка автомобільних перевезень, фактори, що у нинішніх умовах впливають на їх ефективність, досліджені, на наш погляд, недостатньо. Зазначене обумовило вибір теми випускної кваліфікаційної роботи.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування напрямів вдосконалення організації міжнародних автомобільних перевезень ТОВ «Нексус Лоджик». До завдань, виконаних для досягнення мети, належать:

- оцінка фінансового стану ТОВ «Нексус Лоджик»»
- аналіз процесу організації міжнародних перевезень автомобільним транспортом ТОВ «Нексус Лоджик»»
- оцінка ефективності міжнародних автомобільних перевезень ТОВ «Нексус Лоджик»»
- обґрунтування стратегічних параметрів розвитку міжнародних автомобільних перевезень ТОВ «Нексус Лоджик»»

- розробка комплексу заходів щодо підвищення ефективності міжнародних транспортних операцій підприємства
- прогнозна оцінка запропонованих заходів.

Об'єктом випускної кваліфікаційної роботи є процес організації міжнародних автомобільних вантажних перевезень ТОВ «Нексус Лоджик». Предметом роботи є теоретико-методологічні засади організації міжнародних автомобільних перевезень ТОВ «Нексус Лоджик».

При написанні роботи використовувалися загальнонаукові методи, зокрема аналіз, синтез, дедукція. Для обчислення показників фінансового о стану та ефективності міжнародних автомобільних перевезень використовувалися інструменти математичного аналізу.

Інформаційною базою роботи стали праці вітчизняних науковців, присвячені проблемі організації міжнародних перевезень, а також матеріали підприємства.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів з висновками, висновків та пропозицій і списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ АВТОМОБІЛЬНИМ ТРАНСПОРТОМ ТОВ «НЕКСУС ЛОДЖИК»

1.1. Оцінка фінансового стану ТОВ «НЕКСУС ЛОДЖИК»

ТОВ «Нексус Лоджик» була заснована у 1995 році, як агент великого міжнародного логістичного провайдера. Підприємство спеціалізується на міжнародному логістичному експедируванні вантажів «від дверей до дверей». Також з 2013 року було залучено кращих експертів ринку для виходу на ринок контрактної логістики в Києві і надання 3 PL сервісу. З огляду на високий рівень надання послуг, протягом 5-ти років, за які фінансові результати компанії істотно покращилися (табл.1.1).

Таблиця 1.1.

Фінансові результати ТОВ «Нексус Лоджик» у 2016 – 2021 рр., тис. грн.

Показник	2016	2017	2018	2019	2021	Абсолютне відхилення					Відносне відхилення	
						2017/2016	2018/2017	2019/2018	2021/2019	2021/2016	2021/2019	2021/2016
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	30761,3	31688,6	25397,4	23364,7	22852,2	927,3	-6291,2	-2032,7	-512,5	-7909,1	0,98	0,74
Інші операційні доходи	1562,2	1633,8	1736,3	1642,8	1770,9	71,6	102,4	-93,5	128,1	208,7	1,08	1,13
Інші доходи	334,2	238,0	307,4	243,0	95,5	-96,2	69,4	-64,4	-147,5	-238,7	0,39	0,29
Разом доходи	32657,7	33560,4	27441,1	25250,5	24718,6	902,7	-6119,3	-2190,6	-531,9	-7939,1	0,98	0,76
Собівартість реалізованої продукції	14721,2	13383,1	12849,7	12201,8	10403,1	-1338,1	-533,4	-647,9	-1798,7	-4318,1	0,85	0,71
Інші операційні витрати	14321,3	12638,0	11578,4	10679,2	7428,8	-1683,3	-1059,6	-899,2	-3250,4	-6892,5	0,70	0,52
Інші витрати	440,3	326,0	483,6	392,7	7,8	-114,3	157,6	-90,9	-384,9	-432,5	0,02	0,02
Разом витрати	29482,8	26347,1	24911,7	23273,7	17839,7	-3135,7	-1435,4	-1638,0	-5434,0	-11643,1	0,77	0,61
Фінансовий результат до оподаткування	3174,9	7213,3	2529,4	1976,8	6878,9	4038,5	-4683,9	-552,6	4902,1	3704,0	3,48	2,17
Податок на прибуток	571,5	1298,4	455,3	715,1	561,4	726,9	-843,1	259,8	-153,7	-10,1	0,79	0,98
Чистий прибуток	2603,4	5914,9	2074,1	1261,7	6317,5	3311,5	-3840,8	-812,4	5055,8	3714,1	5,01	2,43

Джерело: додаток А

Як видно з представленої таблиці протягом досліджуваного періоду обсяги чистого доходу досліджуваного підприємства зменшилися: за 5 років відбулося скорочення на 26% (з 30,76 млн. грн. до 22,85 млн. грн.), при чому

зменшення обсягів діяльності у 2021 році склало усього 2%.

Інші операційні доходи за останні 5 років зросли з 1,56 млн. грн. до 1,77 млн. грн. (на 13%), і за виключенням 2019 року зростання мало постійних характер. Інші доходи компанії зменшилися з 334,2 тис. грн. до 95, 5 тис. грн., і за даною статтею надходжень зменшення у 2021 році було найбільш відчутним (на 71%).

Загалом, доходи підприємства у 2021 році склали 24,72 млн. грн., що на 7,94 млн. грн. менше за показник 2016 року. Вплив пандемії коронавірусу для підприємства не був істотним, а тенденція до зменшення обсягів наданих послуг тривала протягом усього досліджуваного періоду за виключенням 2017 року.

Позитивним є зменшення за останні роки рівня собівартості, про яке свідчить вищий темп її скорочення порівняно з обсягом чистого доходу: за 5 років цей показник скоротився на 29%, а у 2021 році падіння склало 15%, що справило позитивний вплив на фінансовий результат підприємства.

Інші операційні витрати ТОВ «Нексус Лоджик» також знизилися за останні 5 років на 6,89 млн. грн. до 7,43 млн. грн., тобто майже у 2 рази, і хоча тенденція до скорочення цієї статті витрат була помітна весь період, найбільш суттєве їх зменшення відбулося у 2021 році.

Інші витрати підприємства скоротилися з 440,3 тис. грн. до 7,8 тис. грн., і, таким чином, не мали значного впливу на фінансовий результат підприємства. Загалом, валові витрати ТОВ «Нексус Лоджик» за 5 років знизилися на 39% і становили за результатами 2021 року 17,84 млн. грн.

Динаміка фінансового результату підприємства була протягом останніх 5-ти років непостійною: його зниження спостерігалось у 2018-2019 рр., у той час як у 2017 та 2021 роках мало місце суттєве його покращенні. Зазначене може бути пов'язано з відмінностями у структурі наданих у різні роки послуг, які мають різний рівень рентабельності. Позитивним є те, що увесь період, який ми розглянули, підприємство було прибутковим, і обсяг чистого прибутку 2021 року у 2,43 рази перевищує фінансовий результат 2016 року.

Вартість активів підприємства за 5 років зросла з 10,36 млн. грн. до 15,63 млн. грн. (на 51%), і за виключенням 2019 року зростання було постійним (у

2019 році відбулося зменшення вартості майнових ресурсів на 464,1 тис. грн). При цьому у 2021 році обсяг активів ТОВ «Нексус Лоджик» збільшився на 3,66 млн. грн., що було пов'язано у першу чергу зі збільшенням вартості грошей та еквівалентів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Вартість активів ТОВ «Нексус Лоджик» у 2016 – 2021 рр., тис. грн.

Показник	На	На	На	На	На	Абсолютне відхилення					Відносне відхилення	
	31.12. 2016	31.12. 2017	31.12. 2018	31.12. 2019	31.12. 2021	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2021/ 2019	2021/ 2016	2021/ 2019	2021/ 2016
Нематеріальні активи	120,7	157,3	153,5	124,6	74,3	36,7	-3,8	-28,9	-50,3	-46,4	0,60	0,62
Основні засоби	700,2	640,8	543,7	501,5	264,0	-59,5	-97,1	-42,2	-237,5	-436,2	0,53	0,38
Інші необоротні активи	0,0	0,0	7,9	18,8	0,0	0,0	7,9	10,9	-18,8	0,0	0,00	-
Всього необоротні активи	820,9	798,1	705,1	644,9	338,3	-22,8	-93,0	-60,2	-306,6	-482,6	0,52	0,41
Запаси	176,8	213,2	176,2	208,6	217,5	36,5	-37,0	32,4	8,9	40,7	1,04	1,23
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1990,0	2437,8	3076,5	2850,4	4080,5	447,8	638,8	-226,1	1230,1	2090,5	1,43	2,05
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,0	0,0	3,2	0,2	12,9	0,0	3,2	-3,0	12,7	12,9	64,50	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	4389,2	5128,1	4098,3	3904,0	3984,9	738,9	-1029,8	-194,3	80,9	-404,3	1,02	0,91
Гроші та їх еквіваленти	2981,0	3009,9	4365,3	4338,0	6995,1	28,9	1355,5	-27,3	2657,1	4014,1	1,61	2,35
Інші оборотні активи	0,9	2,1	0,0	3,6	0,5	1,2	-2,1	3,6	-3,1	-0,4	0,14	0,56
Всього оборотні активи	9537,9	10791,1	11719,7	11304,8	15291,4	1253,2	928,6	-414,9	3986,6	5753,5	1,35	1,60
Баланс	10358,8	11589,2	12424,7	11949,7	15629,7	1230,4	835,6	-475,0	3680,0	5270,9	1,31	1,51

Джерело: додаток А

Як видно з представленої таблиці, зростання вартості активів підприємства було обумовлене збільшення їх оборотної частини (з 9, 54 млн. грн. до 15,29 млн. грн. Водночас оборотні активи компанії, представлені здебільшого основними засобами, зменшилися з 820,9 тис. грн. до 338,3 тис. грн.

Основними елементами активів підприємства є дебіторська заборгованість за продукцію (її обсяг на 31.12. 2021 року склав 4,08 млн. грн.,

що у 2,05 рази більше за показник 2016 року), інша поточна дебіторська заборгованість, вартість якої зменшилася за 5 років на 404,3 тис. грн. до 3,98 млн. грн., а також гроші та еквіваленти, обсяг яких зріс у 2,35 рази до 6,99 млн. грн.

Наразі, оборотні активи складають майже 90% обсягу усіх майнових ресурсів підприємства, а найбільшою є частка грошей та еквівалентів (44,76%). Протягом 2016 – 2017 рр. у структурі активів також переважали оборотні кошти, проте найбільшою за обсягом складовою була інша поточна кредиторська заборгованість (рис. 1.1).

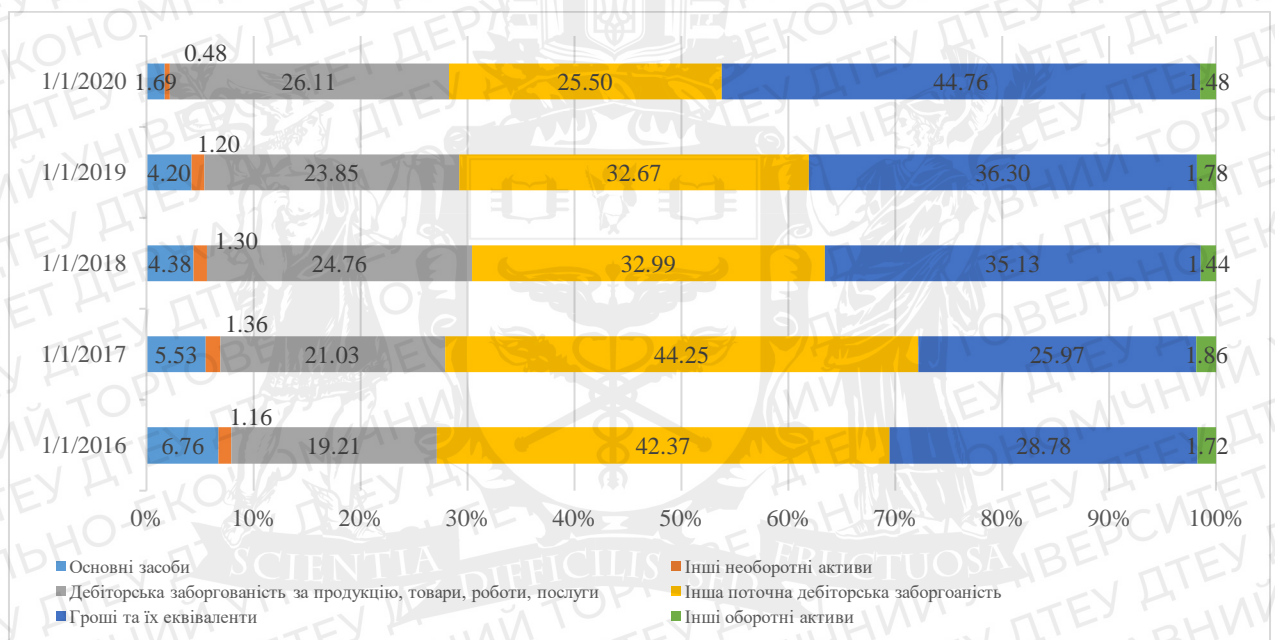


Рис.1.1. Структура активів ТОВ «Нексус Лоджик» у 2016 – 2021 рр., %

Джерело: складено відповідно до додатку А

Збільшення джерел фінансування ТОВ «Нексус Лоджик» було зумовлене нарощуванням підприємством власного капіталу. Обсяг нерозподіленого прибутку підприємства зріс з 3,99 млн. грн. до 13,96 млн. грн., тобто у 3,5 рази, і найбільше зростання відбулося у 2021 році (у 1,83 рази).

Більшість елементів поточних зобов'язань підприємства мала тенденцію до зменшення. Зокрема, поточна кредиторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги зменшилася з 1,39 млн. грн. до 618,1 тис. грн., кредиторська заборгованість з розрахунками з оплати праці - з 2,68 млн. грн. до нуля, інші поточні зобов'язання – з 1,46 млн. грн. до 35,8 тис. грн (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Вартість пасивів ТОВ «Нексус Лоджик» у 2016 – 2021 рр., тис. грн.

Показник	На	На	На	На	На	Абсолютне відхилення					Відносне відхилення	
	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2021	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2021/2019	2021/2016	2021/2019	2021/2016
Зареєстрований (пайовий) капітал	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,00	1,00
Резервний капітал	599,2	599,2	599,2	599,2	599,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,00	1,00
Нерозподілений прибуток	3987,5	4675,2	6981,0	7642,0	13959,5	687,8	2305,8	661,0	6317,5	9972,1	1,83	3,50
Всього власного капіталу	4594,1	5281,8	7587,6	8248,6	14566,1	687,8	2305,8	661,0	6317,5	9972,1	1,77	3,17
Поточна кредиторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1398,6	3240,3	1510,4	1378,4	618,1	1841,7	-1729,8	-132,0	-760,3	-780,5	0,45	0,44
розрахунками з бюджетом	226,8	789,8	659,0	642,6	409,7	563,0	-130,8	-16,4	-232,9	182,9	0,64	1,81
розрахунками зі страхування	0,0	30,4	30,4	20,1	0,0	30,4	0,1	-10,3	-20,1	0,0	0,00	-
розрахунками з оплати праці	2679,9	1700,2	1876,7	1610,5	0,0	-979,7	176,5	-266,2	-1610,5	-2679,9	0,00	0,00
Інші поточні зобов'язання	1459,5	546,8	768,5	49,5	35,8	-912,7	221,8	-719,0	-13,7	-1423,7	0,72	0,02
Всього поточних зобов'язань і забезпечень	5764,7	6307,4	4837,2	3701,1	1063,6	542,6	-1470,2	-1136,1	-2637,5	-4701,1	0,29	0,18
Баланс	10358,8	11589,2	12424,7	11949,7	15629,7	1230,4	835,6	-475,0	3680,0	5270,9	1,31	1,51

Джерело: додаток А

На нинішньому етапі на власні кошти підприємства припадає понад 90% капіталу, що є свідченням того, що фінансовий стан підприємства є стійким, і фінансові ризики компанії є мінімальними (рис. 1.2.).

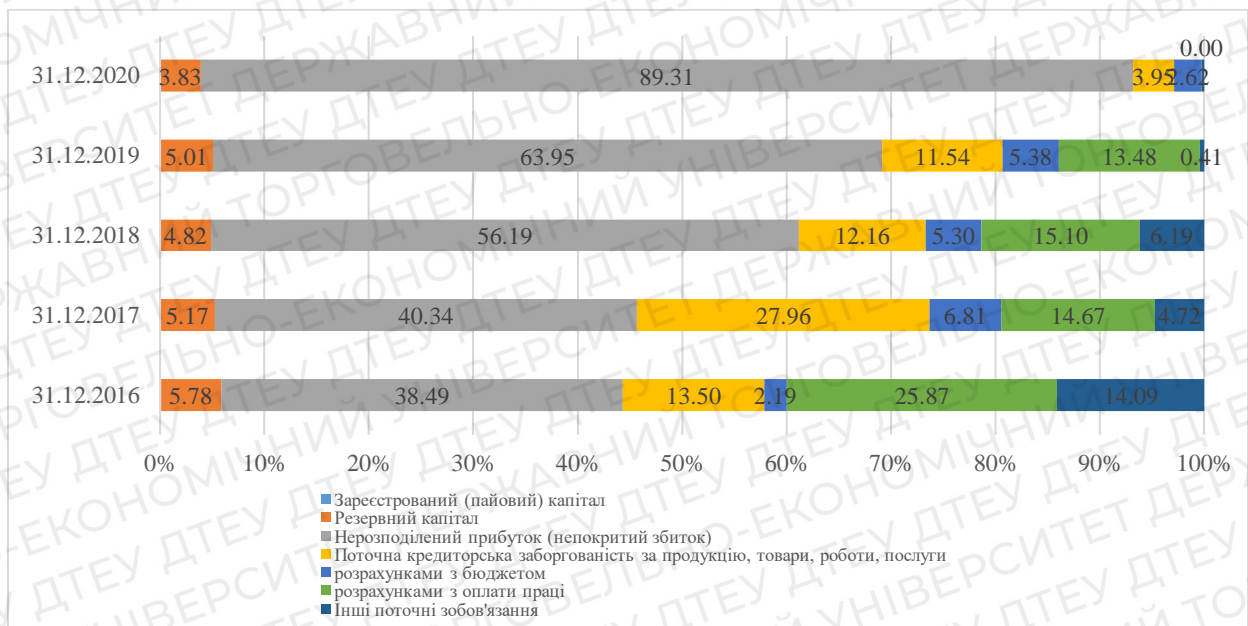


Рис. 1.2. Структура пасивів ТОВ «Нексус Лоджик» у 2016 – 2021 рр., %

Джерело: складено відповідно до додатку А

На основі даних фінансової звітності нами було розраховано показники ліквідності та платоспроможності (табл. 1.4).

Таблиця 1.4.

Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Нексус Лоджик» у 2016 – 2021 рр.

Показник	На 31.12. 2016	На 31.12. 2017	На 31.12. 2018	На 31.12. 2019	На 31.12. 2021	Абсолютне відхилення				
						2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2021/ 2019	2021/ 2016
Коефіцієнт покриття	1,65	1,71	2,42	3,05	14,38	0,06	0,71	0,63	11,32	12,72
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,62	1,68	2,39	3,00	14,17	0,05	0,71	0,61	11,17	12,55
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,52	0,48	0,90	1,17	6,58	-0,04	0,43	0,27	5,40	6,06
Коефіцієнт автономії	0,44	0,46	0,61	0,69	0,93	0,01	0,15	0,08	0,24	0,49
Коефіцієнт фінансування	1,25	1,19	0,64	0,45	0,07	-0,06	-0,56	-0,19	-0,38	-1,18
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,40	0,42	0,59	0,67	0,93	0,02	0,17	0,09	0,26	0,53
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,82	0,85	0,91	0,92	0,98	0,03	0,06	0,01	0,05	0,16

Джерело: розраховано на основі додатку А

Як видно з таблиці, показники ліквідності та платоспроможності підприємства істотно збільшилися за останні 5 років. Усі розраховані коефіцієнти ліквідності уже на 31.12.2016 року перевищували встановлені для них нормативні значення (1 для коефіцієнта покриття, 0,8 для коефіцієнта швидкої ліквідності, з 0,2 для коефіцієнта абсолютної ліквідності). Станом на 31.12.2021 року перевищення мінімального рекомендованого значення було для коефіцієнта покриття у 14,4 рази, для коефіцієнта швидкої ліквідності – у 17,7 рази, для коефіцієнта швидкої ліквідності – у 32,9 рази. На наш погляд, негативним можна вважати зокрема значний рівень останнього коефіцієнта – накопичені підприємством запаси грошових коштів використовуються неефективно, і частина з них могла б бути інвестована у розвиток.

Значення коефіцієнтів платоспроможності у 2016 – 2017 рр. були нижчими за мінімально рекомендовані значення (0,5 для коефіцієнта автономії та менше 1 для коефіцієнта фінансування), проте починаючи з 2018 року їх рівень мав тенденцію до покращення. Окрім цього важливо відзначити зростання коефіцієнтів забезпеченості власними оборотними засобами та

маневреності власного капіталу – така динаміка показників свідчить про мінімальні фінансові ризики для підприємства (табл. 1.5).

Таблиця 1.5.

Показники рентабельності та ділової активності ТОВ «Нексус Лоджик» у 2017 – 2021 рр.

Показник	2016	2017	2018	2019	2021	Абсолютне відхилення				
						2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2021/ 2019	2021/ 2016
Коефіцієнт оборотності активів	3,01	2,89	2,12	1,92	1,66	-0,12	-0,77	-0,20	-0,26	-1,35
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	6,80	6,42	3,95	2,95	2,00	-0,38	-2,47	-1,00	-0,95	-4,80
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,90	4,54	3,45	3,35	3,08	-0,36	-1,09	-0,10	-0,27	-1,82
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	7,25	6,30	5,16	6,05	9,77	-0,95	-1,14	0,89	3,72	2,52
Коефіцієнт оборотності запасів	84,53	68,63	65,98	63,41	48,83	-15,90	-2,65	-2,57	-14,58	-35,70
Коефіцієнт рентабельності активів	0,26	0,54	0,17	0,10	0,46	0,28	-0,37	-0,07	0,36	0,20
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,58	1,20	0,32	0,16	0,55	-0,62	-0,88	-0,16	0,39	-0,03
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,08	0,19	0,08	0,05	0,28	0,11	-0,11	-0,03	0,23	0,20

Джерело

З огляду на зменшення обсягів чистого доходу підприємства протягом останніх років відбулося зменшення показників ділової активності: коефіцієнт оборотності активів знизився з 3,01 до 1,66, власного капіталу – з 6,80 до 2,00, дебіторської заборгованості – з 4,90 до 3,08, запасів – з 84,53 до 48,83. Водночас, зважаючи на стрімке скорочення позикових ресурсів, відбулося збільшення коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості.

За останні роки відбулося незначне погіршення показників рентабельності власного капіталу та активів, що пов'язано у першу чергу зі

значним зростанням вартості майна та власних фінансових ресурсів підприємства. Натомість коефіцієнт рентабельності діяльності збільшився з 0,08 у 2016 році до 0,28 у 2021 році (хоча у 2016 рр. значення показника було істотно вищим за рівень 2016 та 2018 – 2019 рр.).

Отже, узагальнюючи результати здійсненого аналізу, можна зробити висновок, що фінансовий стан ТОВ «Нексус Лоджик» є стійким. Підприємство не має проблем у сфері платоспроможності та ліквідності, що пов'язано з переважанням у структурі майнових ресурсів оборотних активів, а у структурі джерел фінансування власного капіталу.

Проблемою досліджуваного підприємства є зменшення чистого доходу від надання послуг – зазначене вказує на поступову втрату позицій підприємства на ринку. Таким чином ТОВ «Нексус Лоджик» доцільно реалізувати заходи, націлені на активізацію попиту на свої послуги.

1.2. Аналіз процесу організації міжнародних перевезень автомобільним транспортом ТОВ «Нексус Лоджик»

ТОВ «Нексус Лоджик» працює на висококонкурентному ринку, тому завданням підприємства є забезпечення високого рівня задоволення потреб споживачів. Зазначене знаходить відображення і у місії підприємства. Вона полягає в наданні високоякісних та ефективних логістичних послуг, в постійному безперервному вдосконаленні та розвитку для задоволення зростаючого попиту та потреб клієнтів.

Цінностями підприємства, що забезпечують йому високу якість надання послуг, є клієнтоорієнтованість, створення для співробітників можливості зростати у особистісному та професійному плані, залучення співробітників в процес прийняття рішень та пошук нестандартних рішень [1].

Важливе значення для функціонування підприємства має врахування у процесі діяльності багаторічного досвіду самого підприємства та врахування викликів сучасного економічного простору. На ТОВ «Нексус Лоджик» створено ефективну систему загальних цінностей, принципів і правил

поведінки працівників компанії, що забезпечує успіх підприємства на ринку.

Основою діяльності ТОВ «Нексус Лоджик» є принципи цивілізованого ведення бізнесу. Підприємство також приділяє значну увагу підтримці і розвитку корпоративної культури, що забезпечує внесок кожного працівника в розвиток підприємства.

Окрім цього у своїй діяльності досліджуване підприємство неухильно дотримується принципів відкритого і чесного ведення бізнесу. Політика ТОВ «Нексус Лоджик» в сфері запобігання та протидії корупційним правопорушенням є комплексом взаємопов'язаних принципів, процедур і конкретних заходів, спрямованих на профілактику та припинення корупційних правопорушень в її діяльності [1].

Впровадження антикорупційних заходів приносить організації ряд значущих переваг. Зокрема, прихильність організації закону і високим етичним стандартам в ділових відносинах сприяють зміцненню її репутації серед інших компаній і клієнтів. При цьому репутація організації може в деякій мірі служити захистом від корупційних посягань з боку недобросовісних представників інших компаній і органів державної влади.

Тов «Нексус Лоджик» також виконує вимоги законодавчих, нормативно-правових та інших актів, що стосуються екології та захисту навколишнього середовища. підприємство у своїй роботі намагається мінімізувати забруднення навколишнього середовища, споживання палива, енергії, води. Окрім цього, у процесі прийняття управлінських рішень, підприємство враховує вплив їх наслідків на екологію.

На ТОВ «Нексус Лоджик» створено організаційну структуру, яка максимально відповідає потребам підприємства. Підприємство надає послуги у сфері автоперевезення, авіаційних, залізничних та морських перевезень, у сфері митно-брокерських послуг, контрактної логістики, Event-логістики, ІТ рішення. Окрім цього підприємство працює клієнтам комплексні рішення у сфері телекомунікації, медицини, моди, косметики та побутової хімії (ТНП), AFTER-SALES-SERVICES (рис. 1.3).

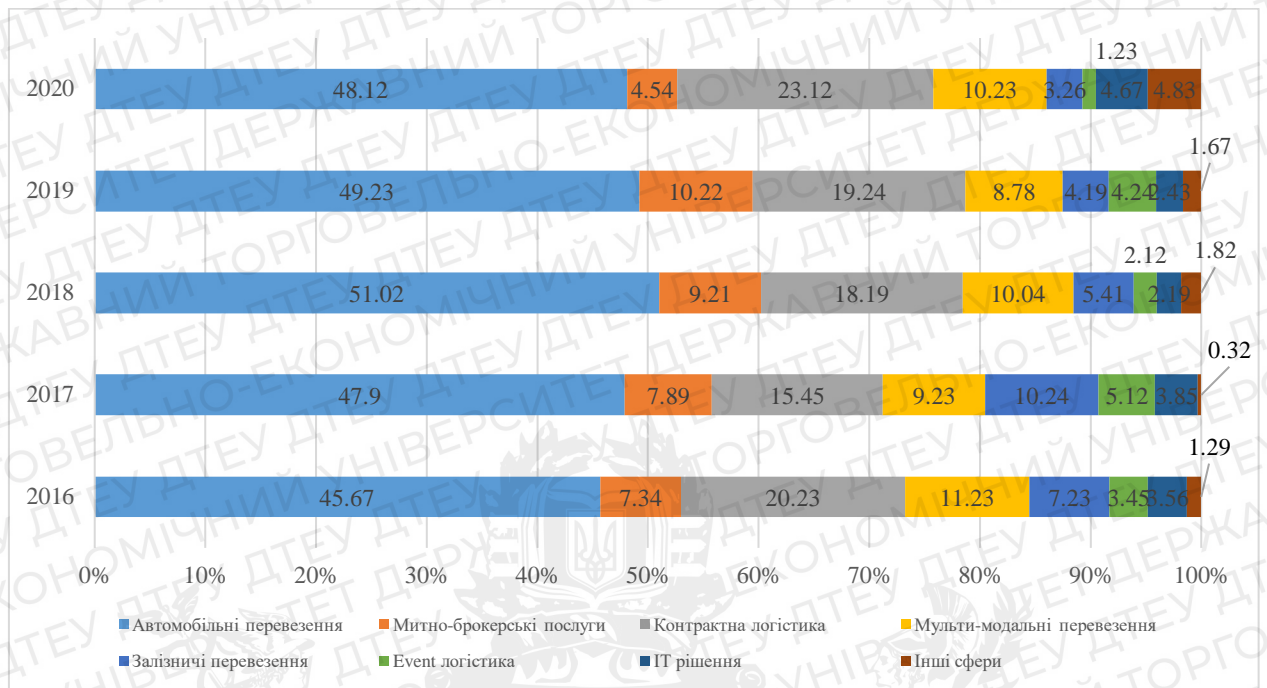


Рис. 1.3. Структура доходу ТОВ «Нексус Лоджик» у 2016 – 2021 рр. (у розрізі напрямків роботи, %)

Джерело: інформація підприємства

Як видно з представленого рисунку одним з основних напрямків розвитку досліджуваного підприємства є автомобільні перевезення. ТОВ «Нексус Лоджик» забезпечує вантажоперевезення автомобільним транспортом невеликих партій вантажів (від 100 кг) окремими автомобілями або у складі збірних вантажів, перевезення небезпечних вантажів, перевезення вантажів, що потребують дотримання певного температурного режиму, одягу в підвішеному стані (на штангах), негабаритних та особливо важких вантажів [1].

Процесу організації міжнародних автомобільних перевезень підприємства передують їх планування. Виходячи з того, що підприємство працює в турбулентному середовищі, запланувати обсяги надання послуг вкрай складно, тому мова йде про планування всіх стадій роботи з клієнтами і безпосереднього виконання автомобільного перевезення для підвищення його ефективності. У процесі обслуговування клієнтів відділом по роботі з клієнтами розробляються спеціальні плани, які містять сукупність питань, які повинні бути обов'язково уточнені з клієнтами як на етапі першої комунікації,

так і у разі надання підприємством послуг з перевезення вантажів клієнтам. Ці питання дозволять переконатися у тому, що послуга, яку отримає замовник, повністю відповідатиме його вимогам, що жодні аспекти двосторонніх домовленостей не будуть не враховані. Таке планування дозволить забезпечити метчинг між інтересами клієнта та організації.

Також підприємство на постійній основі здійснює планування маршрутів. Для кожного напрямку існує базовий розроблений маршрут, який беруться за основу і перевіряється за допомогою існуючого на підприємстві програмного забезпечення. На наш погляд основною проблемою компанії є те, що для виконання затверджується один маршрут, і всі зміни, які необхідно внести з огляду на трафік чи інші непередбачувані обставини, вимагають додаткового узгодження, що зумовлює додаткові витрати часу і негативно позначається на фінансових результатах підприємства. При цьому стадія планування дозволяє оптимізувати витрати часу на здійснення перевезень.

Безпосередньо стадія організації міжнародних автомобільних перевезень ТОВ «Нексус Лоджик» передбачає кілька етапів. Перший етап включає роботу з документами: погодження умов договору з клієнтом, підписання цього договору, проведення оплати послуг. Сьогодні компанія загалом працює з різними умовами оплати в тому числі з відстроченої оплати за послуги і це формує для неї додаткові ризики (рис. 1.4). Як видно з представленого рисунку, за останні роки рівень дебіторської заборгованості досягнув 15% від чистого доходу, що свідчить про збільшення кількості операцій з відстрочкою платежу. Попри те, що рівень не є критичним, його стрімке зростання свідчить про доцільність перегляду існуючого підходу до організації оплати клієнтів за надані послуги.

Друга підстадія процесу організації - це безпосередньо етап здійснення перевезення, що включає підготовку продукції до перевезення, підготовку транспортного засобу, остаточне планування маршруту, навантаження, здійснення рейсу, розвантаження та передачу продукції замовнику, оцінку того, як товар був доставлений.

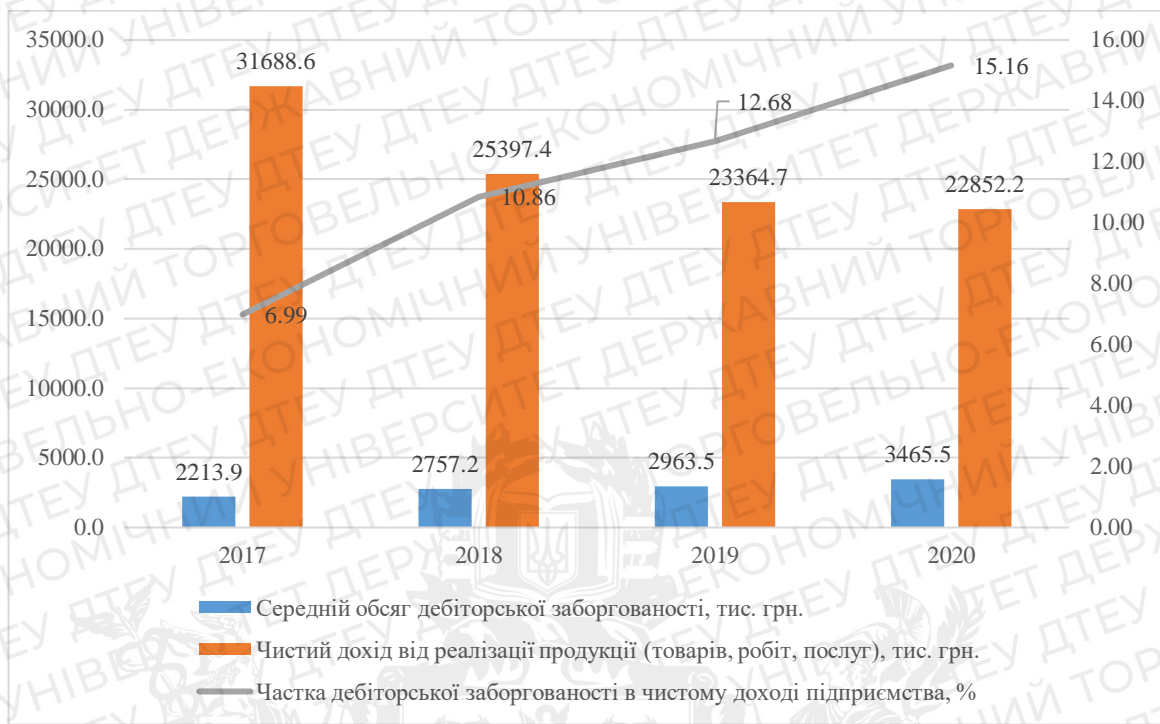


Рис. 1.4. Частка дебіторської заборгованості за товари, роботи послуги у чистому доході підприємства у 2017 – 2021 рр.

Джерело: складено за даними додатку А

Ця стадія є найважливішою у контексті задоволення потреби клієнта, оскільки саме вона формує цінність послуги для споживача. Проте всі підготовчі етапи ведуть до реалізації безпосередньо перевезення і впливають на його якість та відповідність запитам клієнта.

Пов'язаною зі стадією організації переведення є здійснення митного оформлення вантажів. Попри те, що ця послуга є окремою, вона часто надається клієнтам у комплексі з послугою автомобільного перевезення.

На підприємстві створено власний програмний продукт «Customs Data», що є ефективним ІТ рішенням для митного оформлення та зберігання інформації. Він дозволяє здійснювати відстеження термінів дії сертифікатів та документів, розпізнавання і зчитування інвойсів різних форматів (TXT, XLS, PDF, DBF, CSV, DOC, XML, SAP IDoc), перевіряти помилку при декларуванні, забезпечувати інтегрований обмін даними з MD office, QD pro.[1].

Завершальним етапом процесу надання послуг міжнародних автомобільних перевезень ТОВ «Нексус Лоджик» є оцінка ефективності,

виявлення факторів, які вплинули на погіршення якості послуги, призвели до понесення додаткових витрат чи збільшення терміну виконання перевезення тощо. Навіть за умови, якщо операція була успішною, також необхідно забезпечити її аналіз, виявити, які чинники позитивно вплинули на її перебіг та дозволили підприємству отримати очікуваний результат чи перевершити його (рис. 1.5).

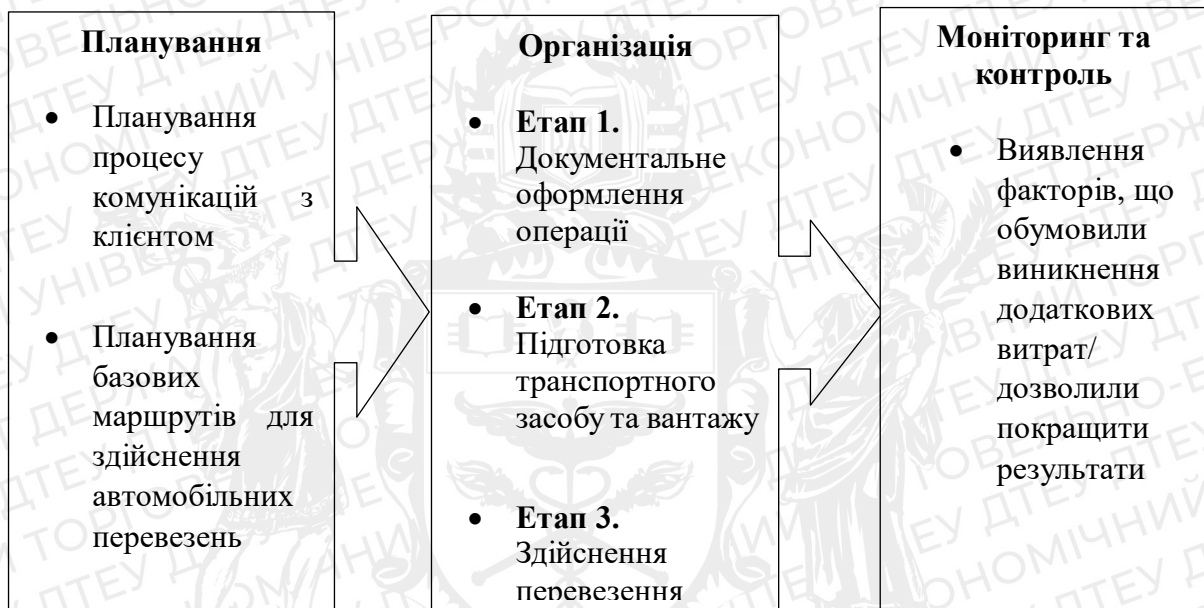


Рис. 1.5. Алгоритм організації міжнародних автомобільних перевезень ТОВ «Нексус Лоджик»

Джерело: складено автором

Перевагою досліджуваного підприємства є те, що на ньому створено ефективну систему заходів щодо забезпечення захисту інформації, яка становить комерційну таємницю та конфіденційну інформацію усіх груп впливу на ТОВ «Нексус Лоджик».

З 2014 року на підприємстві діє нова редакція Положення про забезпечення захисту інформації, яка становить комерційну таємницю та конфіденційну інформацію. Окрім цього компанія регулярно організовує і проводить своїм співробітникам семінари і тренінги з питань забезпечення конфіденційності.

Невід'ємною складовою комплексу заходів, що реалізуються ТОВ «Нексус Лоджик» при забезпеченні конфіденційності клієнтів, є укладання на

етапі організації перевезень угоди про захист конфіденційної інформації, відповідно до якої ТОВ «Нексус Лоджик» приймає на себе безвідкличне зобов'язання відносно не розголошення та збереження режиму конфіденційної інформації партнерів.

Окрім цього кожен співробітник ТОВ «Нексус Лоджик» і всі залучені фахівці, перш ніж приступити до роботи з інформацією партнерів, підписують зобов'язання про збереження (нерозголошення) комерційної таємниці та конфіденційної інформації [1].

Наведений комплекс заходів дозволяє Компанії застосовувати в своїй діяльності передові методи та розробки, виконувати всі вимоги законодавчих, нормативно-правових та інших вимог, що стосуються забезпечення захисту комерційної таємниці та конфіденційної інформації партнерів.

Таким чином на підприємстві створено ефективну систему організації міжнародних автомобільних перевезень, яка базується на досвіді працівників підприємства та враховує сучасні тенденції ринку і вимоги бізнес-середовища. Важливою характеристикою процесу організації міжнародних автомобільних перевезень ТОВ «Нексус Лоджик» є їх відповідність сучасним бізнес-практикам (конфіденційність, екологічність, соціальна відповідальність) та вимогам законодавства України та держав, у яких здійснюються операції.

Процес організації передбачає проходження трьох етапів: планування, на якому здійснюється підготовка до якісної комунікації представників підприємства з клієнтами, а також відбувається розробка маршрутів та інших загальних елементів перевезень; організації (що передбачає стадію роботи з документами, стадію підготовки товару та транспортних засобів до перевезення і безпосередньо сам рейс); моніторингу та контролю, під час якої оцінюється вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на результати операції. Вважаємо, що саме ґрунтовність підготовки до здійснення операцій та врахування численних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища дозволяють підприємству якісно задовольняти потреби клієнтів і залишатися високоприбутковим.

1.3. Аналіз міжнародних перевезень автомобільним транспортом

У попередньому параграфі нами було представлено структуру доходів ТОВ «Нексус Лоджик» від надання послуг. Доходи від надання послуг автомобільних перевезень зменшилися за 5 років на 3,05 млн. грн. (на 22%) при чому за виключенням 2017 року існувала постійна тенденція до зниження попиту на послуги підприємства (табл. 1.6).

Таблиця 1.6.

Обсяги чистого доходу підприємства від надання різних видів послуг у 2016 -2021 рр., тис. грн.

Показник	2016	2017	2018	2019	2021	Абсолютне відхилення					Відносне відхилення	
						2017/2016	2018/2017	2019/2018	2021/2019	2021/2016	2021/2019	2021/2016
Автомобільні перевезення	14048,69	15178,85	12957,77	11502,44	10996,48	1130,2	-2221,1	-1455,3	-506,0	-3052,2	0,96	0,78
Митно-брокерські послуги	2257,88	2500,23	2339,10	2387,87	1037,49	242,4	-161,1	48,8	-1350,4	-1220,4	0,43	0,46
Контрактна логістика	6223,01	4895,89	4619,79	4495,37	5283,43	-1327,1	-276,1	-124,4	788,1	-939,6	1,18	0,85
Мульти-модальні перевезення	3454,49	2924,86	2549,90	2051,42	2337,78	-529,6	-375,0	-498,5	286,4	-1116,7	1,14	0,68
Залізничні перевезення	2224,04	3244,92	1374,00	978,98	744,98	1020,9	-1870,9	-395,0	-234,0	-1479,1	0,76	0,33
Event логістика	1061,26	1622,46	538,43	990,66	281,08	561,2	-1084,0	452,2	-709,6	-780,2	0,28	0,26
ІТ рішення	1095,10	1220,01	556,20	567,76	1067,20	124,9	-663,8	11,6	499,4	-27,9	1,88	0,97
Інші сфери	396,82	101,40	462,23	390,19	1103,76	-295,4	360,8	-72,0	713,6	706,9	2,83	2,78

Джерело: інформація підприємства

Вважаємо, що однією з причин зменшення обсягів діяльності підприємства є його концентрація на високій якості послуг і, відповідно, вищі за середньоринкові ціни. Підприємство постійно впроваджує нововведення для того, щоб забезпечити відповідність пропозиції потребам клієнтів, здійснює моніторинг найкращих практик підприємств-лідерів, підтримує діалог з клієнтами для виявлення, які саме додаткові послуги можуть забезпечити їм повну відповідність продукту, який пропонує підприємство, їх

вимогам. Концентруючись на якості, підприємство підвищує вартість, проте зменшення обсягів діяльності компенсується високим рівнем рентабельності (див. табл. 1.5).

Розглядаючи структуру автомобільних перевезень, відзначимо, що переважна їх частина є міжнародними, хоча у 2021 році істотно збільшилася частка також внутрішніх операцій, що пов'язано з прийняттям підприємством рішення в умовах коронавірусу активізувати свою присутність на внутрішньому сегменті. Протягом 2016 – 2019 рр. обсяг доходу підприємства, згенерованого у сфері міжнародних автомобільних перевезень, утримувався на рівня 10,4 – 10,6 млн. грн., тоді як у 2021 році його обсяг зменшився до 7,68 млн. грн. Дохід на внутрішньому ринку був непостійним – у 2019 році він склав 1,1 млн. грн., у 2017 році його обсяг був найбільшим – 4,51 млн. грн. (рис. 1.6).

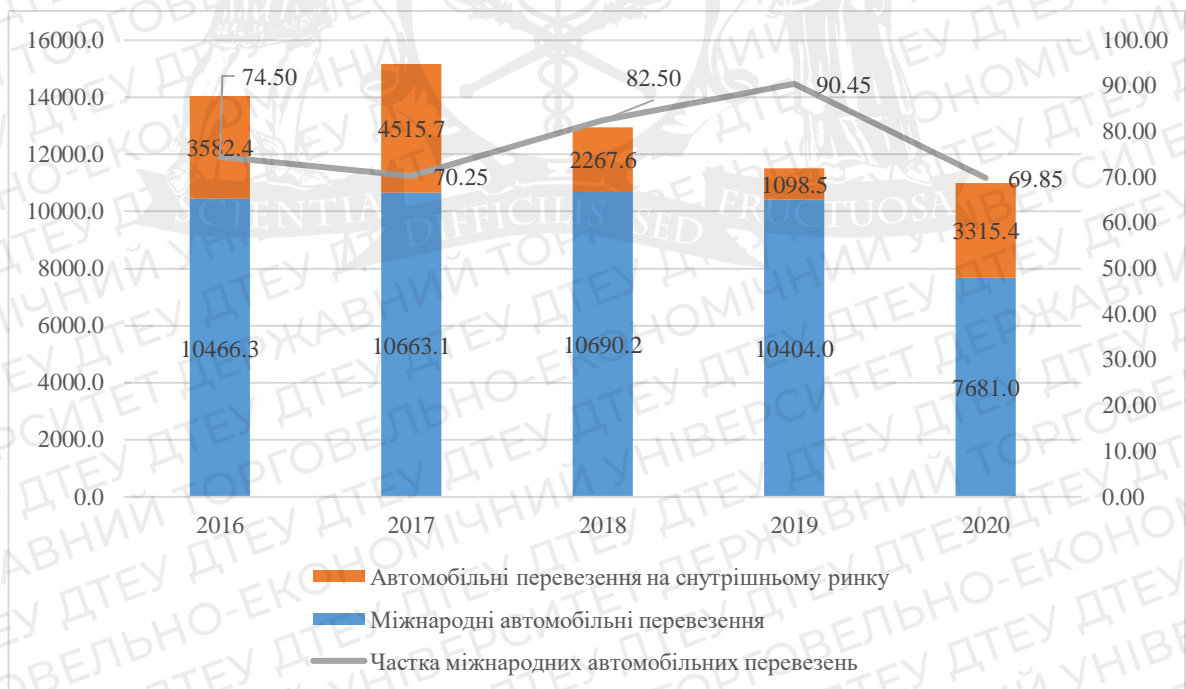


Рис. 1.6. Обсяги та структура доходу ТОВ «Нексус Лоджик» від автомобільних перевезень у 2016 – 2021 рр., тис. грн.

Джерело: інформація підприємства

Вантажоперевезення автомобільним транспортом підприємство здійснює між країнами Західної, Центральної та Східної Європи, Азії,

Прибалтики та СНД (табл. 1.7).

Таблиця 1.7.

Обсяги чистого доходу підприємства від міжнародних автомобільних перевезень у розрізі регіонів у 2016 -2021 рр., тис. грн.

Показник	2016	2017	2018	2019	2021	Абсолютне відхилення					Відносне відхилення	
						2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2021/ 2019	2021/ 2016	2021/ 2019	2021/ 2016
Західна Європа	5066,93	4832,64	5131,30	5330,05	3842,29	-234,3	298,7	198,8	-1487,8	-1224,6	0,72	0,76
Центральна та Східна Європа	2338,37	2468,94	3007,14	2416,84	1477,06	130,6	538,2	-590,3	-939,8	-861,3	0,61	0,63
Країни Балтики	1385,84	1209,31	1521,65	968,92	784,47	-176,5	312,3	-552,7	-184,4	-601,4	0,81	0,57
Країни СНД	1675,13	2152,25	1030,07	1688,15	1577,22	477,1	-1122,2	658,1	-110,9	-97,9	0,93	0,94
Усього	10466,27	10663,14	10690,16	10403,96	7681,04	196,9	27,0	-286,2	-2722,9	-2785,2	0,74	0,73

Джерело:

Як видно з таблиці, зменшення обсягів автомобільних перевезень відбулося за усіма напрямками, при цьому найбільшим падіння обсягів операцій було у країнах Балтики та центральної і Східної Європи, у той час як дохід від перевезень країнами СНД зменшився усього на 6% і перевищив вартість операцій у країнах Центральної та Східної Європи, які у 2016 році були другим за значущістю напрямком діяльності підприємства.

ТОВ «Нексус Лоджик» здійснює дистрибуцію продукції дилерам, забезпечує страхування вантажів, що перевозяться, здійснює повний документальний супровід перевезень, а також розробляє оптимальні маршрути слідувань, контролює пересування автовозів по маршруту тощо. Всі воді, з якими співпрацює підприємство, проходять тренінги та стажування відповідно до Європейських стандартів якості.

Попри існуючі тенденції основним напрямом перевезень, на якому спеціалізується підприємство, є західна Європа, найменшою є питома вага країн Балтики (рис.1.7.). При цьому за досліджуваний період у географічній структурі перевезень відбулися значні зміни: попри те, що основний напрямок не змінився, відбулася зміна регіонів, що посідають другу та третю позиції.

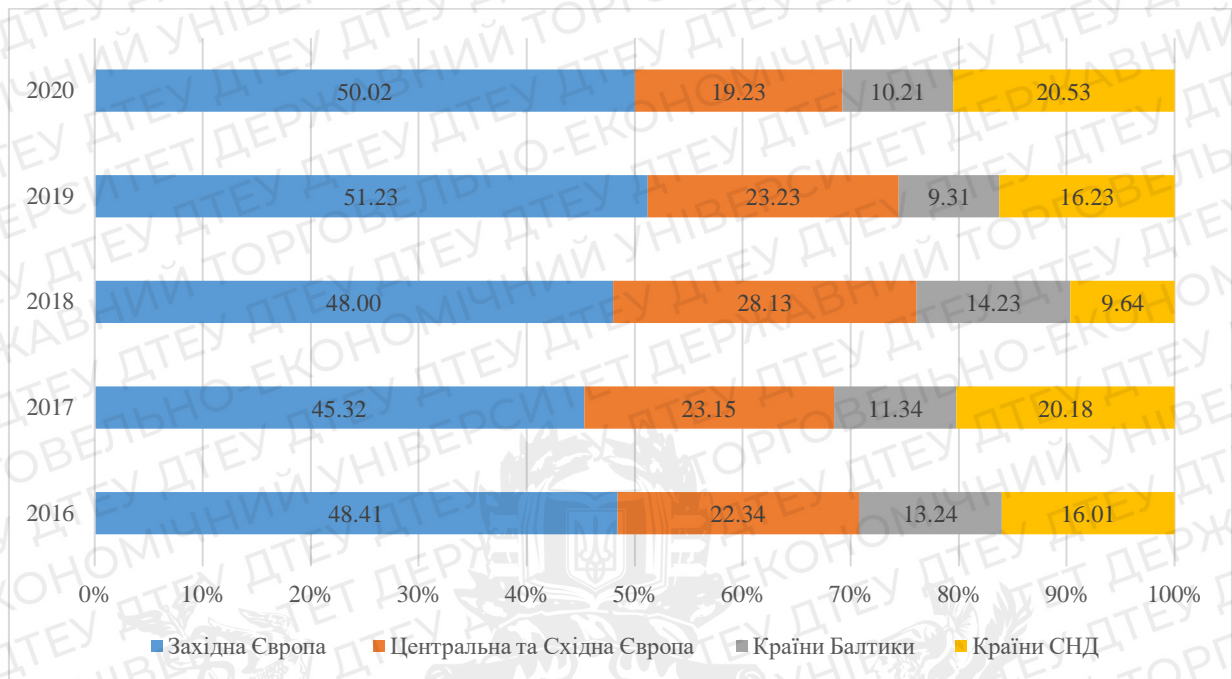


Рис. 1.7. Географічна структура міжнародних автомобільних перевезень ТОВ «Нексус Лоджик» у 2016 – 2021 рр., %

Джерело: інформація підприємства

Запорукою успіху ТОВ «Нексус Лоджик» на ринку транспортних перевезень є те, що компанії надає клієнтам увесь спектр логістичних послуг, пропонуючи при цьому спеціальні «пакетні тарифи» тим, хто покладає на підприємство увесь процес організації зовнішньоторговельної операції.

За даними, отриманими на підприємстві, рівень якості транспортних послуг, що надаються підприємством, є достатньо високим. Зокрема, ТОВ «Нексус Лоджик» активно впроваджує у свою діяльність інформаційні технології, таким чином споживачі мають можливість дізнаватися про тарифи на транспортні послуги через мережу Інтернет.

Окрім цього, перевагою організації зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нексус Лоджик» є те, що компанія реалізує стратегію диференційованих цін, тобто у випадку погіршення умов транспортування компанія підвищує тариф за транспортні послуги, що позитивно позначається на фінансових результатах підприємства. На наш погляд, діяльність ТОВ «Нексус Лоджик» у сфері автомобільних перевезень провадиться обґрунтовано, що позитивно

позначається на результатах його господарської діяльності.

Провівши аналіз діяльності ТОВ «Нексус Лоджик» у сфері міжнародних автомобільних перевезень, оцінимо її ефективність (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

**Показники ефективності міжнародних автомобільних перевезень ТОВ
«Нексус Лоджик» у 2016 -2021 рр., тис. грн.**

Показник	2016	2017	2018	2019	2021	Абсолютне відхилення					Відносне відхилення	
						2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2021/ 2019	2021/ 2016	2021/ 2019	2021/ 2016
Чистий дохід від міжнародних автомобільних перевезень, тис. грн.	10466,3	10663,1	10690,2	10404,0	7681,0	196,9	27,0	-286,2	-2722,9	-2785,2	0,74	0,73
Експлуатаційні витрати, тис. грн.	2909,0	2773,9	3418,2	3257,6	2184,7	-135,1	644,4	-160,7	-1072,8	-724,2	0,67	0,75
Управлінські витрати, тис. грн.	521,8	593,6	636,5	834,8	406,8	71,7	42,9	198,3	-428,0	-115,0	0,49	0,78
Витрати на страхування, тис. грн.	423,5	428,4	610,9	630,3	390,4	5,0	182,4	19,5	-239,9	-33,0	0,62	0,92
Витрати на паливо, тис. грн.	864,4	752,2	829,9	737,2	530,4	-112,2	77,6	-92,7	-206,8	-334,0	0,72	0,61
Витрати на оплату праці водіїв, тис. грн.	780,5	846,9	828,6	942,6	529,6	66,4	-18,3	114,0	-413,0	-250,9	0,56	0,68
Витрати на страхування життя водіїв, тис. грн.	271,1	134,9	184,4	155,9	117,9	-136,2	49,5	-28,5	-38,1	-153,3	0,76	0,43
Добові витрат, тис. грн.	497,3	427,1	478,6	424,2	305,9	-70,2	51,5	-54,4	-118,3	-191,4	0,72	0,62
Усього витрат, тис. грн.	6267,6	5957,0	6987,0	6982,5	4465,7	-310,5	1030,0	-4,5	-2516,8	-1801,9	0,64	0,71
Ефект міжнародних автомобільних перевезень, тис. грн.	4198,7	4706,1	3703,2	3421,4	3215,3	507,4	-1003,0	-281,7	-206,1	-983,3	0,94	0,77
Коефіцієнт ефективності міжнародних автомобільних перевезень	1,67	1,79	1,53	1,49	1,72	0,1	-0,3	0,0	0,2	0,1	1,15	1,03

Джерело: розрахунки автора на даних підприємства

Ефективність діяльності господарського суб'єкта розраховується шляхом порівняння доходів від діяльності та витрат, понесених для отримання такого результату. До витрат ТОВ «Нексус Лоджик», понесених для організації

автомобільних перевезень, належать: витрати, пов'язані з використанням транспортних засобів та їх лізингом, експлуатаційні витрати підприємства, управлінські витрати, витрати на страхування (вартість СМР страхування включається у вартість усіх рейсів, що здійснюються підприємством), витрати на паливо, витрати на оплату праці водіїв, витрати на страхування життя водіїв, витрати на відкриття віз водіям, добові водіям.

Як видно з представленої таблиці, міжнародні транспортні перевезення ТОВ «Некус Лоджик» є ефективними (найвищий рівень ефективності (1,79) було зафіксовано у 2017 році, найнижчий (1,49) – у 2019), при чому у 2021 році навіть в умовах істотного зменшення обсягів діяльності підприємство змогло збільшити рівень ефективності та утримати майже на рівні попереднього року обсяг отриманого прибутку (ефект від міжнародних автомобільних перевезень). Це вказує на те, що обрана підприємством стратегія дає свої результати, дозволяючи підприємству забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів, розширенням спектру послуг, що обумовлюють звернення споживачів саме до даного підприємства.

Отже, здійснений нами аналіз дозволяє зробити висновок, що міжнародні автомобільні перевезення відіграють важливу роль у забезпеченні високих фінансових результатів підприємства. Підприємство здійснює перевезення різних видів вантажів країнами Європи, СНД та Балтії. Основним напрямком є Західна Європа, проте за останні роки відбулося також збільшення доходів, згенерованих за рахунок перевезень до країн СНД.

Рівень ефективності міжнародних автомобільних перевезень досліджуваного підприємства є високим (найнижчий коефіцієнт ефективності - 1,49 – підприємство мало у 2019 році). Існуюча ситуація свідчить про наявність у підприємства достатнього потенціалу для впровадження інновацій для подальшого розвитку та посилення позицій на ринку.

Висновки до розділу 1

ТОВ «Нексус Лоджик» була заснована у 1995 році, як агент великого міжнародного логістичного провайдера. Підприємство спеціалізується на міжнародному логістичному експедируванні вантажів «від дверей до дверей». Попри те, що обсяги чистого доходу досліджуваного підприємства за 5 років зменшилися на 26% (з 30,76 млн. грн. до 22,85 млн. грн.), динаміка фінансового результату була протягом останніх 5-ти років непостійною: його зниження спостерігалось у 2018-2019 рр., у той час як у 2017 та 2021 роках мало місце суттєве його покращенні. Водночас увесь період, який ми розглянули, підприємство було прибутковим, і обсяг чистого прибутку 2021 року у 2,43 рази перевищує фінансовий результат 2016 року.

Фінансовий стан ТОВ «Нексус Лоджик» є стійким. Підприємство не має проблем у сфері платоспроможності та ліквідності, що пов'язано з переважанням у структурі майнових ресурсів оборотних активів, а у структурі джерел фінансування власного капіталу. Проблемою досліджуваного підприємства є зменшення чистого доходу від надання послуг – зазначене вказує на поступову втрату позицій підприємства на ринку. Таким чином ТОВ «Нексус Лоджик» доцільно реалізувати заходи, націлені на активізацію попиту на свої послуги.

На підприємстві створено ефективну систему організації міжнародних автомобільних перевезень, яка базується на досвіді працівників підприємства та враховує сучасні тенденції ринку і вимоги бізнес-середовища. Важливою характеристикою процесу організації міжнародних автомобільних перевезень ТОВ «Нексус Лоджик» є їх відповідність сучасним бізнес-практикам (конфіденційність, екологічність, соціальна відповідальність) та вимогам законодавства України та держав, у яких здійснюються операції.

Процес організації передбачає проходження трьох етапів: планування, на якому здійснюється підготовка до якісної комунікації представників підприємства з клієнтами, а також відбувається розробка маршрутів та інших

загальних елементів перевезень; організації (що передбачає стадію роботи з документами, стадію підготовки товару та транспортних засобів до перевезення і безпосередньо сам рейс); моніторингу та контролю, під час якої оцінюється вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на результати операції.

Міжнародні автомобільні перевезення відіграють важливу роль у забезпеченні високих фінансових результатів підприємства. Підприємство здійснює перевезення різних видів вантажів країнами Європи, СНД та Балтії. Основним напрямком є Західна Європа, проте за останні роки відбулося також збільшення доходів, згенерованих за рахунок перевезень до країн СНД. Рівень ефективності міжнародних автомобільних перевезень досліджуваного підприємства є високим (найнижчий коефіцієнт ефективності - 1,49 – підприємство мало у 2019 році). Існуюча ситуація свідчить про наявність у підприємства достатнього потенціалу для впровадження інновацій для подальшого розвитку та посилення позицій на ринку.

РОЗДІЛ 2. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ АВТОМОБІЛЬНИМ ТРАНСПОРТОМ ТОВ «НЕКСУС ЛОДЖИК»

2.1. Обґрунтування стратегічних параметрів розвитку міжнародних автомобільних перевезень ТОВ «НЕКСУС ЛОДЖИК»

На нинішньому етапі нами було виявлено, що діяльність у сфері міжнародних вантажних перевезень ТОВ «Нексус Лоджик» є достатньо ефективною. Втім, на наш погляд, підприємство має можливість підвищити ефективність діяльності за умови реалізації низки заходів, що сприятимуть вдосконаленню організації функціонування підприємства.

Для визначення напрямів вдосконалення діяльності ТОВ «Нексус Лоджик» нами було проведено SWOT-аналіз його діяльності (табл. 2.1). Даний метод дозволив виявити сильні та слабкі сторони підприємства (на основі аналізу, який було нами проведено у розділі 1), а також визначити основні загрози і можливості зовнішнього середовища. На основі проведеного дослідження, можна стверджувати, що до сильних сторін підприємства належать: позитивна динаміка показників рентабельності, стійкий фінансовий стан, висока ефективність міжнародних автомобільних перевезень, наявність кваліфікованого персоналу, широкий асортимент послуг.

До слабких сторін підприємства належать: зменшення обсягів отриманих доходів, непостійна динаміка фінансових результатів. До загроз зовнішнього середовища можна віднести: конкурентність відповідного ринку та поява нових конкурентів, підвищення вимог та стандартів щодо якості автомобільних перевезень, їх екологічності, зниження цін на автомобільні перевезення зарубіжними транспортними компаніями. До можливостей зовнішнього середовища належать: зростання попиту на міжнародні перевезення з огляду на розвиток світового господарства, розвиток нових сегментів логістики.

Таблиця 3.1.

Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Нексус Лоджик»

	<p><u>Можливості</u></p> <p>Зростання попиту на міжнародні перевезення з огляду на розвиток світового господарства, розвиток нових сегментів логістики.</p>	<p><u>Загрози</u></p> <p>Конкурентність відповідного ринку та поява нових конкурентів, підвищення вимог та стандартів щодо якості автомобільних перевезень, їх екологічності, зниження цін на автомобільні перевезення зарубіжними транспортними компаніями</p>
<p><u>Сильні сторони</u></p> <p>Позитивна динаміка показників рентабельності, стійкий фінансовий стан, висока ефективність міжнародних автомобільних перевезень, наявність кваліфікованого персоналу, широкий асортимент послуг</p>	<p><u>СІМ</u></p> <p>Наявний потенціал дозволяє підприємству бути чутливим до потреб ринку і фінансувати впровадження нововведень, зокрема автоматизувати процес обслуговування клієнтів</p>	<p><u>СІЗ</u></p> <p>З одного боку, підприємство має можливість реагувати на зміну умов ринку, з іншого боку обрана підприємством стратегія висока якість/ висока ціна в умовах динамічної конкуренції може призвести до зменшення попиту на послуги</p>
<p><u>Слабкі сторони</u></p> <p>Зменшення обсягів отриманих доходів, непостійна динаміка фінансових результатів, збільшення рівня дебіторської заборгованості</p>	<p><u>СліМ</u></p> <p>Підприємство може працювати над посиленням позицій у нових сегментах для збільшення обсягів діяльності</p>	<p><u>СліЗ</u></p> <p>Необхідним є посилення існуючих переваг для уникнення подальшого зменшення обсягів діяльності в умовах посилення конкурентного тиску</p>

Джерело: складено автором

Результати SWOT-аналізу дозволяють зробити висновок, що сьогодні компанія знаходиться в положенні, коли вона може дозволити собі тестувати різні варіанти розвитку для вибору тієї стратегічної альтернативи розвитку, яка найбільш комплексно буде відповідати вимогам зовнішнього середовища і можливостям підприємства. Відсутність залежності від зовнішніх джерел фінансування та достатній запас власних фінансових ресурсів дозволяють підприємству інвестувати у свій розвиток з порівняно низькими ризиками. На наш погляд це є однією сильних сторін компанії. З іншого боку сфера

автомобільних перевезень, яка є основною для підприємства, у цілому відноситься до досить традиційних, і якщо загалом для підприємства існують можливості для розширення спектру чи підвищення рівня комплексності послуг, які можуть надаватися клієнтам, то саме процес організації автомобільних перевезень суттєво удосконалити досить складно.

Розглядаючи стратегічні параметри розвитку міжнародних автомобільних перевезень ТОВ «Нексус Лоджик» необхідно сформулювати кілька критеріїв, яким повинен відповідати сервіс компанії у перспективі. Такий опис досконалого продукту, який отримуватиме споживач у стратегічній перспективі, має конкретизувати вимоги до безпосереднього процесу перевезення, складування та пакування продукції, організації роботи з клієнтами, системи маркетингу тощо. Існування чітких стратегічних параметрів роботи дозволить визначити для кожного працівника компанії цілі та завдання, на реалізації яких буде побудовано операційний процес підприємства.

Вважаємо, що стратегічні параметри мають бути визначені за трьома важливими напрямками:

- організація перевезення (сюди буде включено якість автотранспорту, кваліфікація водіїв, забезпечення 100% безпеки транспортування, відповідність перевезення нормам законодавства, можливість моніторингу за процесом перевезення);
- комунікація з клієнтами (культура комунікацій, повнота інформації, яку може отримати клієнт, різноманітність каналів, оперативність відповіді);
- маркетинг (репутація підприємства, забезпечення врахування інтересів клієнтів у процесі зовнішніх комунікацій та формування рекламних матеріалів, відповідність стратегії позиціонування підприємства сучасним тенденціям).

Організація перевезень – основа надання підприємством якісної послуги клієнтам. Таким чином вимоги для кожного з елементів цього процесу є

надзвичайно важливим.

Орієнтиром, до якого має прагнути підприємство – забезпечення повного виконання усіх взятих на себе зобов'язань за критерієм термінів доставки та збереження продукції.

Необхідно, щоб у процесі панування транспортних операцій підприємство враховувало можливі форс-мажорні обставини, розраховуючи час таким чином, щоб поставка гарантовано була виконана. Важливо, щоб у бажанні залучити нових клієнтів, менеджери підприємства не обіцяли кращу якість аніж вона є насправді. Одночасно з цим підприємство має використовувати одночасно кілька програмних продуктів для виявлення усіх можливих перешкод на маршруті для обчислення оптимального варіанту з позиції ціна/якість.

З огляду на те, що підприємство працює з орендованими автомобілями, про що свідчить відсутність у нього власних основних засобів, ТОВ «Нексус Лоджик» має можливість постійно тестувати нові автомобілі. Існуючий на підприємстві підхід робить підприємство більш гнучким, надає йому більше можливостей для адаптації до вимог зовнішнього середовища і вдосконалення процес організації роботи. При цьому для оптимального використання своєї переваги досліджуване підприємство має на постійній основі здійснювати моніторинг ринку автотранспорту, відслідковувати інновації та формувати перелік партнерів, де представлені відповідні автомобілі (для оперативного контактування з ними у випадку необхідності). Загалом, завданням підприємства є постійний аналіз усіх процесів, які відбуваються на ринку, їх узагальнення та обговорення колективом під час стратегічних сесій, метою яких є колективний пошук шляхів вирішення існуючих у підприємства проблем та покращення якості послуг, які надаються.

Наступним стратегічним напрямком, який вимагає удосконалення, є комунікації. Клієнт, який звертається до ТОВ «Нексус лоджик» повинен мати

можливість отримати відповідь на усі питання, які можуть у нього виникнути стосовно організації перевезення. З огляду на це, вважаємо, що підприємству необхідно створити спеціальний довідник «Як ми працюємо», у якому буде представлено інформацію стосовно того, як підприємство здійснює операції зі зберігання, навантаження та розвантаження продукції (яке обладнання використовується, скільки триває процес), як формується маршрут, які водії та з якою кваліфікацією працюють на підприємстві.

Доцільно також навести статистику стосовно того, у які строки здійснюється зазвичай доставка до певних країн, які найбільш поширені проблеми виникають при перевезенні різних типів товарів, як підприємство вирішує такі проблеми.

Такий інструмент комунікацій може використовуватися для роботи з потенційними клієнтами, які вивчають можливості налагодження зв'язків з досліджуваним підприємством. Зважаючи на динаміку чистого доходу, підтримка комунікацій у цьому напрямку є надзвичайно важливою, оскільки чим більше інформації про підприємство на першому етапі зможе отримати клієнт, тим більш вірогідним є продовження співпраці.

Сьогодні на ринку як України, так і зарубіжних країн працює велика кількість малих підприємств, які здійснюють пошук перевізника власне з огляду на ту інформацію, яку вони знаходять в Інтернеті. Попри те, що сайт ТОВ «Нексус Лоджик» є достатньо інформаційним, для тих клієнтів, ресурси яких обмежені, які лише починають роботу на ринку і потребують максимальної кількості інформації для прийняття тих чи інших рішень, даних, представлених на ньому може бути недостатньо. У таких умовах наявність такого інформаційного буклету може стати ефективним інструментом взаємодії з клієнтами.

Окремим стратегічним напрямком має стати підвищення рівня підготовки операторів, які спілкуються з уже існуючими клієнтами. Кожен

працівник, який працює у сфері відносин з клієнтами, повинен досконало знати процеси підприємства, бути готовим відповідати на будь-які питання, які стосуються підходів підприємства до організації перевезень, спектру додаткових послуг, їх вартості тощо. Окрім цього працівники повинні бути готовими відповідати на нестандартні питання. Важливо, щоб кожен співробітник компанії відчував при цьому підтримку команди і не почував себе погано у нестандартній ситуації – це суттєво підвищить відданість працівників підприємству, а з огляду на те, що високий рівень підготовки передбачає значні витрати, низька плинність кадрів є передумовою покращення фінансових результатів.

Окремим стратегічним напрямком удосконалення комунікацій має бути включення до штату також англomовних операторів, які зможуть якісно надати відповіді на всі перелічені вище питання іноземним клієнтам. Відзначимо, що надзвичайно важливо, щоб якість мови такого оператора була дійсно високою – за умови націленості підприємства на залучення іноземних партнерів створення умов для постійної взаємодії з ними на зручних для них умовах є імперативом.

Розглядаючи стратегічні параметри розвитку комунікацій важливо відзначити, що уся інформація, яка надається клієнтам, має на 100% відповідати дійсності. Прозорість процесів та відкритість підприємства має стати основою його стратегії, оскільки у сучасних умовах, коли увага до бізнес-етики істотно зростає, підприємство, орієнтоване на довготривалий розвиток, має будувати свою діяльність на відкритих та чесних відносинах з клієнтами.

Визначаючи стратегічні орієнтири розвитку комунікаційної складової послуг ТОВ «Некус Лоджик» важливо також стимулювати підтримку підприємством зв'язку з колишніми клієнтами. Важливо виявити, з яких причин партнерство припинилося, чи можуть бути реалізовані заходи, щоб

виправити ситуацію, чи існують ризики того, що з аналогічних причин будуть припинені відносини підприємства з іншими клієнтами. При цьому така комунікація має бути максимально коректною, для того, щоб у клієнтів, навіть якщо вони припинили співпрацю з підприємством, були найкращі враження про ТОВ «Нексус Лоджик».

Ще одним стратегічним напрямком розвитку має бути маркетинг. Мова йде зокрема про позиціонування підприємства та про постійний моніторинг усієї інформації, яка публікується про нього у мережі та на інших ресурсах. Зазначене набуває особливого значення в умовах, коли імідж будь-якого учасника ринку визначається у тому числі тим, з ким вона співпрацює. У таких умовах для забезпечення укладення нових контрактів ТОВ «Нексус Лоджик» має гарантувати клієнтам, що його діяльність не матиме негативного впливу на їх позиції на ринку.

Таким чином, нами було обґрунтовано три стратегічні параметри розвитку автомобільних перевезень ТОВ «Нексус Лоджик»: організаційний, комунікаційний та маркетинговий. Було визначено, що для забезпечення попиту на послуги підприємства, необхідно, щоб компанія на основі постійного аналізу найкращих практик та тенденцій ринку, оновлювала матеріально-технічну базу, яка нею використовується, впроваджувала інформаційні технології у процес планування перевезень (для оптимізації термінів здійснення перевезень), забезпечувала максимальну прозорість процесу надання послуг клієнтам. На принципі прозорості також мають будуватися комунікації підприємства, які доцільно розділити на 3 групи: з потенційними клієнтами, з існуючими клієнтами та колишніми клієнтами. Важливим стратегічним напрямком є також маркетинговий, метою якого є забезпечення іміджу компанії вимогам своїх існуючих та потенційних партнерів (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Стратегічні параметри розвитку автомобільних перевезень
ТОВ «Нексус Лоджик»**

Джерело: складено автором

Вважаємо, що системне вжиття підприємством заходів у кожному з розглянутих напрямків справить позитивний вплив на фінансові результати підприємства та на його позиції на ринку міжнародних автомобільних перевезень.

2.2. Розробка комплексу заходів щодо підвищення ефективності міжнародних транспортних операцій підприємства

Аналіз, проведений у другому розділі роботи, засвідчив, що міжнародні автомобільні перевезення підприємства є ефективними, проте зважаючи на існування значної кількості загроз внутрішнього середовища та необхідність дотримання тих стратегічних орієнтирів, які були нами обґрунтовані у попередньому параграфі, вважаємо, що підприємству доцільно впровадити ряд

нововведень, реалізація яких сприятиме забезпеченню стабільного попиту клієнтів на послуги підприємства, що дозволить уникнути проблеми нестабільності динаміки показників ефективності.

У першу чергу до заходів, які мають бути впроваджені підприємством, доцільно віднести пошук можливостей оптимізації собівартості перевезень за рахунок уникнення простоїв, перевикористання пального внаслідок несприятливого трафіку чи зменшення ризиків пошкодження транспортних засобів.

Цей захід повною мірою корелює з обґрунтованою вище стратегічною метою підприємства щодо вдосконалення процесу організації міжнародних перевезень. Його сутність полягає у використанні не лише тих програмних продуктів, які сьогодні використовуються підприємством для прокладання маршрутів, але і на офіційному використанні більш поширених серед непрофесійних учасників дорожнього руху додатків.

Вони більш оперативно оновлюються, і там часто можна знайти інформацію про стан дороги, відсутню у професійних програмних продуктах. Проблема полягає у тому, що водії підприємства повинні виконувати рейси за узгодженим маршрутом, і оперативне реагування на зміни дорожніх умов іноді ускладнене. При цьому за умови аналізу маршруту з використанням різноманітних програмних продуктів та складання кількох альтернативних маршрутів час у дорозі (і, відповідно, витрати підприємства, будуть скорочуватися.

Для напрямів вдосконалення організації міжнародних вантажних перевезень, що сприятимуть підвищенню якості задоволення клієнтів, належать обладнання автомобілів GPS-пристроями для здійснення супутникового моніторингу. За допомогою такої GPS-системи керівник компанії у будь-який момент може контролювати транспортні потоки компанії, за допомогою інтернету він зможе відслідковувати місце перебування вантажу,

економічні затрати, що значно зменшує ризик незапланованих витрат і підвищує рівень дисципліни водіїв.

Сьогодні GPS-модулі встановлені на більшості автомобілів підприємства, проте здебільшого вони використовуються для контролю за перебігом рейсу з боку керівництва підприємства, у той час як ми вважаємо використання цього інструменту доцільним з точки зору надання можливості клієнту контролювати процес транспортування їх продукції. Це відповідатиме стратегічним орієнтирам, які були визначені у першому параграфі розділу, і сприятиме підвищенню прозорості діяльності компанії та якості задоволення потреб клієнтів.

Поряд з покращенням якості послуг для клієнтів ТОВ «Нексус Лоджик» доцільно також мінімізувати власні ризики у відносинах зі споживачами своїх послуг. Сьогодні ТОВ «Нексус Лоджик» досить часто стикається з проблемою в оплаті замовником послуг (свідченням цього є у тому числі зростання обсягів дебіторської заборгованості). З огляду на те, що сьогодні такі ситуації трапляються досить часто, з клієнтами, з якими підприємство співпрацює вперше, доцільно використовувати передплату, тоді як безготівкові платежі по факту можна застосовувати лише, якщо ТОВ «Нексус Лоджик» тривалий час співпрацює із замовником та впевнений у його порядності. Для перевірки фінансового стану замовників в Інтернеті існують спеціальні сайти, на яких представлені чорні списки боржників – замовників.

Як у контексті вдосконалення організаційної складової діяльності, так і для підвищення якості комунікацій важливим напрямом діяльності ТОВ «Нексус Лоджик» має стати підвищення кваліфікації персоналу. Значна частина роботи менеджерів досліджуваного підприємства – це спілкування (з клієнтами, з організаціями, які сприяють перетину кордонів автотранспортом, ліцензуючим органом, митницею, страховими компаніями). З огляду на це, комунікаційні навички персоналу потребують постійного вдосконалення як у

частині якості мовлення і культури спілкування, так і з точки зору контентної частини.

Таким чином, важливим елементом кадрової політики підприємства має стати проведення для працівників підприємства спеціальних тренінгів, метою яких є підготовка до комунікацій у різних умовах та з різними групами контрагентів. Такі заняття мають проводитися для усіх працівників, які тим чи іншим чином залучені у процеси комунікації. Окремо для менеджерів вузького профілю мають також організовуватися семінари, метою яких є вдосконалення навиків пофільної комунікації на задану тематику.

Окремим напрямком підвищення ефективності діяльності підприємства має стати робота у сфері розширення клієнтської бази та збільшення обсягів замовлень. Розширенню клієнтської ТОВ «Нексус Лоджик» сприятиме активізація рекламної діяльності, а також удосконалення Інтернет-сайту, який надасть можливість потенційним клієнтам ознайомитися з переліком послуг, які надає підприємство, а також тарифами на них (сьогодні така опція відсутня). На сьогодні Інтернет-сайт підприємства містить багато інформації дані про те, що ТОВ «Нексус Лоджик» надає транспортні послуги та послуги логістичного обслуговування, комплексні рішення для окремих видів бізнесу, діє відповідно до міжнародних стандартів тощо. Проте розрахувати вартість перевезення чи хоча б ознайомитися з прайсом на сайті неможливо. Це значно обмежує коло споживачів, а отже не дозволяє підприємству отримати додаткові доходи. З огляду на це, сайт підприємства має доповнено каталогом, про який мова йшла у першому параграфі роботи, а також інформацією про тарифи підприємства.

ТОВ «Нексус Лоджик» має брати активну участь у боротьбі за клієнтів. Для пошуку клієнтів підприємствам доцільно не лише вести роботу з корпоративними клієнтами, але і активно моніторити інтернет та шукати замовників через спеціалізовані веб-сайти, на яких розміщують інформацію

про вільні вантажі замовники, а транспортні та логістичні компанії купують доступ до їхньої контактної інформації.

На наш погляд, підприємству доцільно вдосконалити цінову політику: вартість послуг ТОВ «Нексус Лоджик» при обслуговуванні експортних та імпорتنих вантажів доцільно диференціювати. Оскільки експорту з України менше, підприємству доцільно знижувати вартість послуг на обслуговування таких операцій, оскільки це дозволить його отримати і не їхати за кордон по імпорتنій вантаж порожнім автопоїздом. Відповідно, щоб зберегти рентабельність рейсу, ціни на імпорт мають бути вищими. Ціни на обслуговування також мають залежати від типу напівпричепа, яким перевозиться вантаж – рефрижатор, тент тощо. Ціни підприємства також повинні перебувати під впливом сезонних чинників, оскільки в моменти збуту ділової активності обсяги перевезень зазвичай зменшуються. Як свідчить проведений аналіз, підприємство використовує недиференційовану цінову політику, ще обумовлює коливання показників ефективності його діяльності.

До переліку послуг, що мають надаватися досліджуваним підприємством належать також послуги з допродажного та після продажного обслуговування. Такі послуги надаються сьогодні більшістю логістичних підприємств-лідерів, тому їх впровадження є доцільним у контексті підвищення ефективності логістичного управління. Ця послуга має бути доступна не у комплексі комплексного рішення, а як додатковий сервіс при здійсненні міжнародних автомобільних перевезень.

Обслуговування на складі (Stock Maintenance Service) складатиметься з послуг, що надаватимуться при довгостроковому зберіганні вантажів. Працівниками ТОВ «Нексус Лоджик» має здійснюватися постійний зовнішній огляд вантажів, перевірка наявності забруднень, ушкоджень. Передпродажна інспекція вантажів, яка здійснюватиметься працівниками ТОВ «Нексус Лоджик» перед передачею товарів, має включати перевірку вантажів на

предмет подряпин, сколів, ушкоджень, перевірку наявності супровідної документації тощо (повний спектр послуг має залежати від самого вантажу).

На наш погляд, надання подібних послуг сприятиме розширенню кола клієнтів підприємства, оскільки усі споживачі матимуть можливість отримати увесь спектр послуг в одному місці, що є основним правилом логістики. На наш погляд, реалізація наданих нами пропозицій сприятиме розширенню обсягів діяльності підприємства та підвищенню якості послуг, які воно надає споживачам. Попри те, що у короткостроковій перспективі реалізація наданих рекомендацій вимагає додаткових витрат, у перспективі їх впровадження призведе до мінімізації видатків та позитивно позначиться на фінансових результатах ТОВ «Нексус Лоджик», і, зокрема, на показниках ефективності діяльності.

Важливу роль у підвищенні ефективності міжнародних автомобільних перевезень має відігравати також розширення каналів замовлення послуг. На сайті підприємства наявна форма зворотного зв'язку, проте за умови введення туди даних комунікація надалі буде здійснюватися телефоном. Водночас усе більшою популярністю користуються сьогодні автоматизовані системи замовлення послуг, які передбачають мінімізацію комунікації з операторами.

В умовах обмеженості фінансових ресурсів клієнти часто намагаються знайти найбільш прийнятний за ціною варіант, що змушує їх здійснювати моніторинг пропозицій різних підприємств в Інтернеті. Відмовлятися від послуг, які на іншому кінці проводу пропонує жива людина, часто буває складно і некомфортно, таким чином ТОВ «Нексус Лоджик» через відсутність автоматизованої системи первинної комунікації з клієнтами втрачає можливість розширення кола партнерів. Вважаємо, що впровадження сучасних технологій у процес спілкування з клієнтами має стати обов'язковим напрямком розвитку підприємства, оскільки одним із завдань компанії є саме нарощування обсягів діяльності.

Також у контексті наповнення Інтернет-сайту підприємства увагу доцільно звернути на те, що розміщені там матеріали повинні вчасно оновлюватися і пропонувати клієнтам актуальну інформацію про компанію. Зокрема, на сайті сьогодні розміщується сертифікат відповідності системі якості ISO, термін якого сплив. Подібні помилки викликають ряд питань до ретельності підприємства як постачальника послуг, тому їх доцільно уникати.

Загалом, робота над іміджем має стати для ТОВ «Нексус Лоджин» надзвичайно важливим елементом його стратегії, оскільки поряд з фактором ціни цей чинник є також надзвичайно важливим при здійсненні клієнтами вибору перевізника. Якщо ціновий чинник є ключовим для невеликих клієнтів, то великі компанії орієнтуються на позиції перевізника на ринку та уважно аналізують його репутацію для уникнення можливого впливу на свої ринкові позиції.

З огляду на це підприємство має на постійній основі проводити моніторинг згадок про себе у пресі, долучатися до резонансних ініціатив, створюючи позитивні інформаційні приводу, наближати свою діяльність до міжнародних стандартів. Це сприятиме посиленню позицій ТОВ «Нексус Лоджик» не сегменті великого бізнесу.

Отже, узагальнюючи викладене, доходимо висновку, що підвищенню ефективності міжнародних автомобільних перевезень ТОВ «Нексус Лоджик» сприятиме реалізація таких заходів:

- впровадження практики розробки альтернативних маршрутів, у тому числі з використанням різних програмних засобів, що сприятиме оптимізації витрат внаслідок зменшення ризиків пошкодження транспортних засобів, зменшення витрат бензину та часу у дорозі;
- надання можливості клієнтам відслідковувати рух вантажу через GPS-модулі, встановлені на автомобілях;

- підвищення кваліфікації персоналу підприємства, що працює у сфері комунікацій, для забезпечення оперативної і якісної реакції на запити клієнтів та інших груп впливу на підприємство;
- вдосконалення Інтернет-сайту, зокрема, створення форми для онлайн-комунікацій та розрахунку вартості послуг;
- вдосконалення цінової політики, зокрема диференціація цін при експортних та імпорتنих перевезеннях;
- постійний моніторинг згадок про підприємства для роботи з негативними, накопичення позитивних інформаційних приводів для посилення позицій на корпоративному сегменті (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Заходи щодо підвищення ефективності міжнародних автомобільних перевезень ТОВ «Нексус Лоджик»

Джерело: складено автором

Вважаємо, що впровадження наданих рекомендацій дозволить підприємству з одного боку збільшити кількість нових замовлень, що дозволить йому наростити обсяги перевезень, а з іншого – забезпечить підвищення ефективності шляхом зниження рівня цін.

2.3. Прогнозна оцінка запропонованих заходів

У попередніх параграфах нами було надано низку пропозицій, реалізація яких, на наш погляд, сприятиме підвищенню ефективності організації міжнародних автомобільних перевезень ТОВ «Нексус Лоджик». Для виявлення доцільності реалізації запропонованих заходів необхідно розрахувати прогнозні показники ефективності міжнародних автомобільних перевезень за умови збереження існуючої ситуації та за умови впровадження наданих рекомендацій, а потім порівняти їх між собою.

Для розрахунку показників ефективності за збереження існуючої ситуації скористаємося методом екстраполяції. Було виявлено, що в середньому за незмінності процесів на підприємстві чистий дохід від перевезень буде знижуватися у середньому на 7% на рік, аналогічною буде тенденція зміни основного елемента витрат – експлуатаційних видатків. Управлінські витрати скорочуватимуться на 6% на рік, страхові - на 2%. Витрати на паливо будуть знижуватися на 11% на рік, витрати на страхування життя водіїв – на 19% та добові водіїв – на 11% (рис. 2.3).

Як видно з представленого рисунку, середньорічні зміни обсягів доходів і витрат у цілому були близькими за обсягами зі значним переважанням темпів зростання витрат. З огляду на це очікувати значних відхилень від поточної ситуації у майбутньому недоцільно, що з огляду на високі показники попередніх років є позитивним.

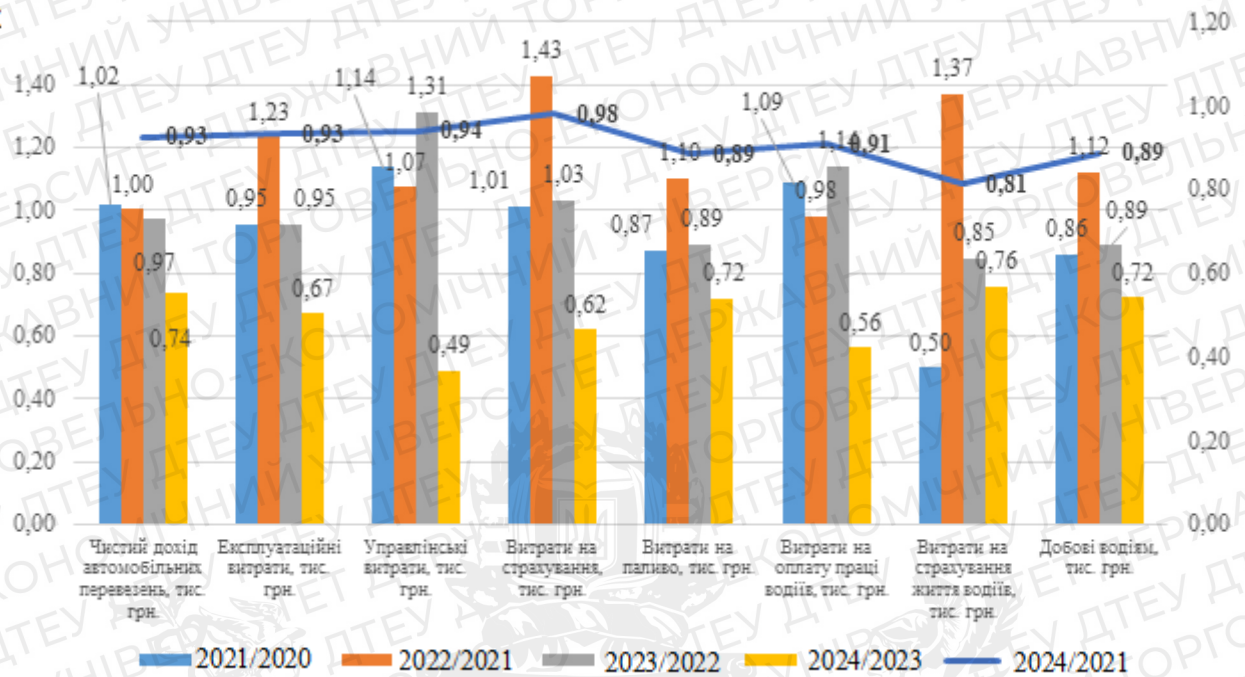


Рис. 2.3. Прогнозні темпи зміни доходу та витрат ТОВ «Нексус Лоджик» у прогностичному періоді за незмінності підходів до організації діяльності

Джерело: розраховано на основі даних підприємства

У результаті використання зазначених темпів зростання для розрахунку прогностичних показників, ми виявили, що за умови збереження існуючих тенденцій чистий дохід зменшиться до 5,64 млн. грн., а сукупні витрати на організацію міжнародних перевезень складуть 3,24 млн. грн., що на 1,22 млн. грн. менше аніж було понесено підприємством у 2021 році. При цьому ефект від міжнародних автомобільних перевезень скоротиться до 2,39 млн. грн., а коефіцієнт ефективності діяльності у цьому сегменті зросте до 1,74 (табл. 2.2).

Прогнозні показники ефективності міжнародних перевезень за умови впровадження наданих рекомендацій було розраховано для трьох сценаріїв: песимістичного (коли витрати підприємство, зокрема, управлінські, будуть збільшені, але зростання доходів не відбудеться); оптимістичного (коли зростання витрат призведе до відповідного збільшення чистого доходу); зваженого (розрахованого шляхом пошуку середніх між оптимістичним та песимістичним витрат та доходів).

Таблиця 2.2.

**Показники ефективності міжнародних автомобільних перевезень ТОВ
«Нексус Лоджик» у 2016 -2021 рр., тис. грн.**

Показник	2021	2021 (попередні дані)	Прогноз			Абсолютне відхилення				
			2022	2023	2024	2021/ 2021	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2021
Чистий дохід від автомобільних перевезень, тис. грн.	7681,0	7109,3	6580,1	6090,3	5637,0	-571,7	-529,2	-489,8	-453,3	-2044,0
Експлуатаційні витрати, тис. грн.	2184,7	2033,8	1893,4	1762,6	1640,8	-150,9	-140,5	-130,8	-121,7	-543,9
Управлінські витрати, тис. грн.	406,8	382,2	359,2	337,5	317,1	-24,6	-23,1	-21,7	-20,4	-89,7
Витрати на страхування, тис. грн.	390,4	382,6	374,9	367,3	360,0	-7,8	-7,7	-7,5	-7,4	-30,5
Витрати на паливо, тис. грн.	530,4	469,4	415,5	367,7	325,5	-61,0	-54,0	-47,8	-42,3	-205,0
Витрати на оплату праці водіїв, тис. грн.	529,6	480,7	436,2	395,9	359,3	-48,9	-44,4	-40,3	-36,6	-170,2
Витрати на страхування життя водіїв, тис. грн.	117,9	95,7	77,7	63,1	51,2	-22,2	-18,0	-14,6	-11,9	-66,6
Добові водіям, тис. грн.	305,9	270,9	239,9	212,4	188,1	-35,0	-31,0	-27,4	-24,3	-117,7
Усього витрат, тис. грн.	4465,7	4115,3	3796,7	3506,6	3242,1	-350,4	-318,6	-290,1	-264,5	-1223,6
Ефект міжнародних автомобільних перевезень, тис. грн.	3215,3	2994,0	2783,4	2583,7	2394,9	-221,4	-210,6	-199,7	-188,8	-820,4
Коефіцієнт ефективності міжнародних автомобільних перевезень	1,72	1,73	1,73	1,74	1,74	0,01	0,01	0,00	0,00	0,02

Джерело: розраховано методом екстраполяції на матеріалах табл. 1.8.

Використання різних сценаріїв дозволить нам виявити, а) наскільки критичним буде понесення для підприємства витрат, якщо вони будуть нерезультативними - у випадку, якщо реалізація нововведень обумовить отримання підприємством збитки від реалізації пропозиції доцільно буде відмовитися; б) яким має бути цільовий показник зростання обсягів міжнародних перевезень для покращення існуючої ситуації, що характеризується зменшенням чистого доходу.

За песимістичного сценарію нами було збільшено управлінські витрати, оскільки реалізація усіх наданих нами пропозицій пов'язана саме з організаційно-управлінськими нововведеннями. Збільшення понад базовий

прогноз склало 30%. За умови, якщо при цьому чистий дохід підприємства не зросте, ефективність надання міжнародних автомобільних перевезень складе 1,69 у 2022 – 204 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

**Показники ефективності міжнародних автомобільних перевезень ТОВ
«Нексус Лоджик» у 2016 -2021 рр. за умови впровадження наданих
рекомендацій (песимістичний сценарій), тис. грн.**

Показник	2021	2021 (попередні дані)	Прогноз			Абсолютне відхилення				
			2022	2023	2024	2021/ 2021	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2021
Чистий дохід від автомобільних перевезень, тис. грн.	7681,0	7109,3	6580,1	6090,3	5637,0	-571,7	-529,2	-489,8	-453,3	-2044,0
Експлуатаційні витрати, тис. грн.	2184,7	2033,8	1893,4	1762,6	1640,8	-150,9	-140,5	-130,8	-121,7	-543,9
Управлінські витрати, тис. грн.	406,8	382,2	466,9	438,7	412,3	-24,6	84,7	-28,2	-26,5	5,5
Витрати на страхування, тис. грн.	390,4	382,6	374,9	367,3	360,0	-7,8	-7,7	-7,5	-7,4	-30,5
Витрати на паливо, тис. грн.	530,4	469,4	415,5	367,7	325,5	-61,0	-54,0	-47,8	-42,3	-205,0
Витрати на оплату праці водіїв, тис. грн.	529,6	480,7	436,2	395,9	359,3	-48,9	-44,4	-40,3	-36,6	-170,2
Витрати на страхування життя водіїв, тис. грн.	117,9	95,7	77,7	63,1	51,2	-22,2	-18,0	-14,6	-11,9	-66,6
Добові водіям, тис. грн.	305,9	270,9	239,9	212,4	188,1	-35,0	-31,0	-27,4	-24,3	-117,7
Усього витрат, тис. грн.	4465,7	4115,3	3904,5	3607,9	3337,2	-350,4	-210,9	-296,6	-270,6	-1128,5
Ефект міжнародних автомобільних перевезень, тис. грн.	3215,3	2994,0	2675,6	2482,5	2299,8	-221,4	-318,3	-193,2	-182,7	-915,6
Коефіцієнт ефективності міжнародних автомобільних перевезень	1,72	1,73	1,69	1,69	1,69	0,01	-0,04	0,00	0,00	-0,03

Джерело: розраховано методом екстраполяції на матеріалах табл. 1.8.

Для здійснення розрахунків за оптимістичним сценарієм чистий дохід і, відповідно, експлуатаційні витрати було збільшено нами на 5% у 2022 році, 10% у 2023 році та 15% у 2024 році. Аналогічною буде зміна решти елементів витрат. Водночас рівень витрат палива було зменшено на 1% внаслідок впровадження рекомендації стосовно оптимізації маршрутів. Ми використали мінімальні темпи зростання для виявлення того, чи буде підприємство чутливим навіть до такого зростання попиту. Аналіз попередніх років вказує, що компанія спроможна надавати більші обсяги послуг і на них на ринку існував попит. З огляду на це вірогідним є істотне переважання реальних показників діяльності наші оптимістичні прогнози.

За таких умов очікуємо, що негативну тенденцію до зменшення обсягів діяльності буде нівельовано і до 2024 року чистий дохід складе 7,49 млн. грн.,

що лише на 193,7 тис. грн. менше за показник 2021 року (таким чином можна очікувати відновлення активності до рівня 2021 року уже у 2025 році). Водночас коефіцієнт ефективності зросте до 1,91, що суттєво перевищує поточний рівень (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

**Показники ефективності міжнародних автомобільних перевезень ТОВ
«Нексус Лоджик» у 2016 -2021 рр. за умови впровадження наданих
рекомендацій (оптимістичний сценарій), тис. грн.**

Показник	2021	2021 (попередні дані)	Прогноз			Абсолютне відхилення				
			2022	2023	2024	2021/ 2021	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2021
Чистий дохід від автомобільних перевезень, тис. грн.	7681,0	7109,3	6909,1	7034,3	7487,3	-571,7	-200,2	125,2	453,0	-193,7
Експлуатаційні витрати, тис. грн.	2184,7	2033,8	1988,0	2035,8	2179,4	-150,9	-45,8	47,7	143,7	-5,3
Управлінські витрати, тис. грн.	406,8	382,2	466,9	438,7	412,3	-24,6	84,7	-28,2	-26,5	5,5
Витрати на страхування, тис. грн.	390,4	382,6	393,6	385,7	378,0	-7,8	11,1	-7,9	-7,8	-12,5
Витрати на паливо, тис. грн.	530,4	469,4	411,3	360,4	315,8	-61,0	-58,1	-50,9	-44,6	-214,6
Витрати на оплату праці водіїв, тис. грн.	529,6	480,7	458,1	415,7	377,3	-48,9	-22,6	-42,3	-38,4	-152,3
Витрати на страхування життя водіїв, тис. грн.	117,9	95,7	81,6	66,3	53,8	-22,2	-14,1	-15,3	-12,5	-64,1
Добові водіям, тис. грн.	305,9	270,9	251,9	223,1	197,5	-35,0	-19,0	-28,8	-25,5	-108,3
Усього витрат, тис. грн.	4465,7	4115,3	4051,4	3925,7	3914,1	-350,4	-63,9	-125,7	-11,6	-551,6
Ефект міжнародних автомобільних перевезень, тис. грн.	3215,3	2994,0	2857,7	3108,6	3573,2	-221,4	-136,3	251,0	464,6	357,9
Коефіцієнт ефективності міжнародних автомобільних перевезень	1,72	1,73	1,71	1,79	1,91	0,01	-0,02	0,09	0,12	0,19

Джерело: розраховано методом екстраполяції на матеріалах табл. 1.8.

Зважений прогноз нами було розраховано на основі розрахунку середньої арифметичної між показниками песимістичного та оптимістичного прогнозу. Розрахунки свідчать, що за умови, якщо усі заходи підприємства не призведуть до очікуваного зростання чистого доходу (хоча у нашому оптимістичному прогнозі ми заклали помірковане зростання), матиме місце

уповільнення зниження обсягів діяльності, таким чином поступове нарощування обсягів діяльності також матиме місце, але у постпрогнозному періоді. Водночас навіть за зваженого сценарію коефіцієнт ефективності буде істотно вищим за базовий і матиме тенденцію до зростання. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

**Показники ефективності міжнародних автомобільних перевезень ТОВ
«Нексус Лоджик» у 2016 -2021 рр. за умови впровадження наданих
рекомендацій (зважений сценарій), тис. грн.**

Показник	2021	2021 (попередні дані)	Прогноз			Абсолютне відхилення				
			2022	2023	2024	2021/ 2021	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2021
Чистий дохід від автомобільних перевезень, тис. грн.	7681,0	7109,3	6744,6	6562,3	6562,2	-571,7	-364,7	-182,3	-0,2	-1118,9
Експлуатаційні витрати, тис. грн.	2184,7	2033,8	1940,7	1899,2	1910,1	-150,9	-93,2	-41,5	11,0	-274,6
Управлінські витрати, тис. грн.	406,8	382,2	466,9	438,7	412,3	-24,6	84,7	-28,2	-26,5	5,5
Витрати на страхування, тис. грн.	390,4	382,6	384,3	376,5	369,0	-7,8	1,7	-7,7	-7,6	-21,5
Витрати на паливо, тис. грн.	530,4	469,4	413,4	364,1	320,6	-61,0	-56,0	-49,3	-43,4	-209,8
Витрати на оплату праці водіїв, тис. грн.	529,6	480,7	447,1	405,8	368,3	-48,9	-33,5	-41,3	-37,5	-161,3
Витрати на страхування життя водіїв, тис. грн.	117,9	95,7	79,7	64,7	52,5	-22,2	-16,0	-15,0	-12,2	-65,3
Добові водіям, тис. грн.	305,9	270,9	245,9	217,8	192,8	-35,0	-25,0	-28,1	-24,9	-113,0
Усього витрат, тис. грн.	4465,7	4115,3	3978,0	3766,8	3625,7	-350,4	-137,4	-211,2	-141,1	-840,0
Ефект міжнародних автомобільних перевезень, тис. грн.	3215,3	2994,0	2766,7	2795,6	2936,5	-221,4	-227,3	28,9	141,0	-278,8
Коефіцієнт ефективності міжнародних автомобільних перевезень	1,72	1,73	1,70	1,74	1,81	0,01	-0,03	0,05	0,07	0,09

Джерело: розраховано методом екстраполяції на матеріалах табл. 1.8.

Також здійснені нами розрахунки вказують на те, що за умови, якщо понесені підприємством витрати не призведуть до покращення фінансових

результатів, критичних наслідків для підприємства це не матиме, а отже доцільним є їх впровадження для покращення якості послуг, які надаються клієнтам, що дозволить ТОВ «Нексус Лоджик» розширити клієнтську базу та посилити конкурентні позиції на ринку.

Удосконалення процесу організації міжнародних перевезень сприятиме оптимізації витрат підприємства, що сформує фінансові передумови для реалізації заходів, націлених на розширення кола клієнтів та збільшення обсягів діяльності як в Україні, так і за кордоном.

Висновки до розділу 2

Нами було обґрунтовано три стратегічні параметри розвитку автомобільних перевезень ТОВ «Нексус Лоджик»: організаційний, комунікаційний та маркетинговий. Було визначено, що для забезпечення попиту на послуги підприємства, необхідно, щоб компанія на основі постійного аналізу найкращих практик та тенденцій ринку, оновлювала матеріально-технічну базу, яка нею використовується, впроваджувала інформаційні технології у процес планування перевезень (для оптимізації термінів здійснення перевезень), забезпечувала максимальну прозорість процесу надання послуг клієнтам. На принципі прозорості також мають будуватися комунікації підприємства, які доцільно розділити на 3 групи: з потенційними клієнтами, з існуючими клієнтами та колишніми клієнтами. Важливим стратегічним напрямком є також маркетинговий, метою якого є забезпечення іміджу компанії вимогам своїх існуючих та потенційних партнерів.

Підвищенню ефективності міжнародних автомобільних перевезень ТОВ «Нексус Лоджик» сприятиме реалізація таких заходів: впровадження практики розробки альтернативних маршрутів, у тому числі з використанням різних програмних засобів, що сприятиме оптимізації витрат внаслідок зменшення

ризиків пошкодження транспортних засобів, зменшення витрат бензину та часу у дорозі; надання можливості клієнтам відслідковувати рух вантажу через GPS-модулі, встановлені на автомобілях; підвищення кваліфікації персоналу підприємства, що працює у сфері комунікацій, для забезпечення оперативної і якісної реакції на запити клієнтів та інших груп впливу на підприємство; вдосконалення Інтернет-сайту, зокрема, створення форми для онлайн-комунікацій та розрахунку вартості послуг; вдосконалення цінової політики, зокрема диференціація цін при експортних та імпорتنних перевезеннях; постійний моніторинг згадок про підприємства для роботи з негативними, накопичення позитивних інформаційних приводів для посилення позицій на корпоративному сегменті.

За песимістичного сценарію нами було збільшено управлінські витрати на 30%, оскільки реалізація усіх наданих нами пропозицій пов'язана саме з організаційно-управлінськими нововведеннями. За умови незмінності при цьому чистого доходу ефективність надання міжнародних автомобільних перевезень складе у прогнозному періоді 1,69. При цьому критичних наслідків для підприємства понесення додаткових витрат не матиме, а отже доцільним є їх впровадження для покращення якості послуг, які надаються клієнтам, що дозволить ТОВ «Нексус Лоджик» розширити клієнтську базу та посилити конкурентні позиції на ринку

За оптимістичного прогнозу очікуємо, що негативну тенденцію до зменшення обсягів діяльності буде нівельовано і до 2024 року чистий дохід складе 7,49 млн. грн., а коефіцієнт ефективності зросте до 1,91, що суттєво перевищує поточний рівень. Здійснені нами розрахунки вказують на те, що за умови, якщо.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

ТОВ «Нексус Лоджик» була заснована у 1995 році, як агент великого міжнародного логістичного провайдера. Підприємство спеціалізується на міжнародному логістичному експедируванні вантажів «від дверей до дверей». Попри те, що обсяги чистого доходу досліджуваного підприємства за 5 років зменшилися на 26% (з 30,76 млн. грн. до 22,85 млн. грн.), динаміка фінансового результату була протягом останніх 5-ти років непостійною: його зниження спостерігалось у 2018-2019 рр., у той час як у 2017 та 2021 роках мало місце суттєве його покращенні. Водночас увесь період, який ми розглянули, підприємство було прибутковим, і обсяг чистого прибутку 2021 року у 2,43 рази перевищує фінансовий результат 2016 року.

Фінансовий стан ТОВ «Нексус Лоджик» є стійким. Підприємство не має проблем у сфері платоспроможності та ліквідності, що пов'язано з переважанням у структурі майнових ресурсів оборотних активів, а у структурі джерел фінансування власного капіталу. Проблемою досліджуваного підприємства є зменшення чистого доходу від надання послуг – зазначене вказує на поступову втрату позицій підприємства на ринку. Таким чином ТОВ «Нексус Лоджик» доцільно реалізувати заходи, націлені на активізацію попиту на свої послуги.

На підприємстві створено ефективну систему організації міжнародних автомобільних перевезень, яка базується на досвіді працівників підприємства та враховує сучасні тенденції ринку і вимоги бізнес-середовища. Важливою характеристикою процесу організації міжнародних автомобільних перевезень ТОВ «Нексус Лоджик» є їх відповідність сучасним бізнес-практикам (конфіденційність, екологічність, соціальна відповідальність) та вимогам законодавства України та держав, у яких здійснюються операції.

Процес організації передбачає проходження трьох етапів: планування, на якому здійснюється підготовка до якісної комунікації представників підприємства з клієнтами, а також відбувається розробка маршрутів та інших загальних елементів перевезень; організації (що передбачає стадію роботи з

документами, стадію підготовки товару та транспортних засобів до перевезення і безпосередньо сам рейс); моніторингу та контролю, під час якої оцінюється вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на результати операції.

Міжнародні автомобільні перевезення відіграють важливу роль у забезпеченні високих фінансових результатів підприємства. Підприємство здійснює перевезення різних видів вантажів країнами Європи, СНД та Балтії. Основним напрямком є Західна Європа, проте за останні роки відбулося також збільшення доходів, згенерованих за рахунок перевезень до країн СНД. Рівень ефективності міжнародних автомобільних перевезень досліджуваного підприємства є високим (найнижчий коефіцієнт ефективності - 1,49 – підприємство мало у 2019 році). Існуюча ситуація свідчить про наявність у підприємства достатнього потенціалу для впровадження інновацій для подальшого розвитку та посилення позицій на ринку.

Нами було обґрунтовано три стратегічні параметри розвитку автомобільних перевезень ТОВ «Нексус Лоджик»: організаційний, комунікаційний та маркетинговий. Було визначено, що для забезпечення попиту на послуги підприємства, необхідно, щоб компанія на основі постійного аналізу найкращих практик та тенденцій ринку, оновлювала матеріально-технічну базу, яка нею використовується, впроваджувала інформаційні технології у процес планування перевезень (для оптимізації термінів здійснення перевезень), забезпечувала максимальну прозорість процесу надання послуг клієнтам. На принципі прозорості також мають будуватися комунікації підприємства, які доцільно розділити на 3 групи: з потенційними клієнтами, з існуючими клієнтами та колишніми клієнтами. Важливим стратегічним напрямком є також маркетинговий, метою якого є забезпечення іміджу компанії вимогам своїх існуючих та потенційних партнерів.

Підвищенню ефективності міжнародних автомобільних перевезень ТОВ «Нексус Лоджик» сприятиме реалізація таких заходів: впровадження практики

розробки альтернативних маршрутів, у тому числі з використанням різних програмних засобів, що сприятиме оптимізації витрат внаслідок зменшення ризиків пошкодження транспортних засобів, зменшення витрат бензину та часу у дорозі; надання можливості клієнтам відслідковувати рух вантажу через GPS-модулі, встановлені на автомобілях; підвищення кваліфікації персоналу підприємства, що працює у сфері комунікацій, для забезпечення оперативної і якісної реакції на запити клієнтів та інших груп впливу на підприємство; вдосконалення Інтернет-сайту, зокрема, створення форми для онлайн-комунікацій та розрахунку вартості послуг; вдосконалення цінової політики, зокрема диференціація цін при експортних та імпорتنих перевезеннях; постійний моніторинг згадок про підприємства для роботи з негативними, накопичення позитивних інформаційних приводів для посилення позицій на корпоративному сегменті.

За песимістичного сценарію нами було збільшено управлінські витрати на 30%, оскільки реалізація усіх наданих нами пропозицій пов'язана саме з організаційно-управлінськими нововведеннями. За умови незмінності при цьому чистого доходу ефективність надання міжнародних автомобільних перевезень складе у прогнозному періоді 1,69. При цьому критичних наслідків для підприємства понесення додаткових витрат не матиме, а отже доцільним є їх впровадження для покращення якості послуг, які надаються клієнтам, що дозволить ТОВ «Некус Лоджик» розширити клієнтську базу та посилити конкурентні позиції на ринку

За оптимістичного прогнозу очікуємо, що негативну тенденцію до зменшення обсягів діяльності буде нівельовано і до 2024 року чистий дохід складе 7,49 млн. грн., а коефіцієнт ефективності зросте до 1,91, що суттєво перевищує поточний рівень. Здійснені нами розрахунки вказують на те, що за умови, якщо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сайт ТОВ «Нексус Лоджик» [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://nexuslogic.com.ua/>
2. Ануфрієва Т. Г. Формування ланцюгів постачань при перевезенні швидкопсувних вантажів [Електронний ресурс] / Т. Г. Ануфрієва // Вісник Національного транспортного університету. - 2021. - № 1. - С. 14-20. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vntu_2021_1_4
3. Ачкасова Л. М. Моделювання інформаційного забезпечення перевезення вантажів [Електронний ресурс] / Л. М. Ачкасова // Економіка транспортного комплексу. - 2018. - Вип. 32. - С. 96-106. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2018_32_9
4. Бондарєв С. І. Планування транспортних витрат на міжнародних автомобільних перевезеннях [Електронний ресурс] / С. І. Бондарєв, Б. В. Котяй // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія : Техніка та енергетика АПК. - 2017. - Вип. 262. - С. 190-202. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_tech_2017_262_19
5. Бондарєв С. І. Проблеми визначення вартості витрат палива на міжнародних автомобільних перевезеннях [Електронний ресурс] / С. І. Бондарєв // Автомобільний транспорт. - 2016. - Вип. 39. - С. 116-119. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/at_2016_39_20
6. Волкова А. В. Особливості змісту договору перевезення вантажів автомобільним транспортом [Електронний ресурс] / А. В. Волкова // Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки. - 2016. - № 4. - С. 37-42. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_Jur_2016_4_8
7. Ганжуренко І. В. Організаційні структури управління логістичними перевезеннями [Електронний ресурс] / І. В. Ганжуренко //

Інфраструктура ринку. - 2021. - Вип. 44. - С. 72-77. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2021_44_14

8. Голотюк М. В. Інтелектуальні транспортні системи в управлінні перевезення вантажів [Електронний ресурс] / М. В. Голотюк // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. - 2018. - Вип. 192. - С. 241-247. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2018_192_32
9. Гриняк Т. Підстави звільнення від відповідальності перевізника за договором перевезення вантажу автомобільним транспортом [Електронний ресурс] / Т. Гриняк // Юридична Україна. - 2017. - № 2-3. - С. 27-33. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/urykr_2017_2-3_5
10. Гужевська Л. А. Апробація моделі визначення зони ефективного використання котрейлерного сполучення при міжнародних перевезеннях вантажів [Електронний ресурс] / Л. А. Гужевська, О. В. Денис // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. - 2016. - № 1. - С. 60-64. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2016_1_13
11. Заставний П. Р. Відповідальність сторін за порушення умов договору перевезення: цивільно-правовий аспект [Електронний ресурс] / П. Р. Заставний // Актуальні проблеми правознавства. - 2019. - Вип. 4. - С. 282-286. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprpr_2019_4_51
12. Ковальчук С. Я. Особливості обліку та оподаткування операцій по міжнародних автотранспортних перевезеннях [Електронний ресурс] / С. Я. Ковальчук, А. О. Цуркан // Агросвіт. - 2018. - № 7. - С. 31-36. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2018_7_6
13. Ковтун А. В. Обґрунтування показника ефективності використання автомобільного транспорту при перевезеннях [Електронний ресурс] / А. В. Ковтун, В. О. Табуненко // Збірник наукових праць Національної академії Національної гвардії України. - 2018. - Вип. 1. - С. 80-84. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpravs_2018_1_14

14. Козуб С. О. Оподаткування податком на додану вартість транспортно-експедиторської діяльності з міжнародного перевезення вантажів [Електронний ресурс] / С. О. Козуб // Теорія та практика судової експертизи і криміналістики. - 2016. - Вип. 16. - С. 342-348. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Трsek_2016_16_47
15. Краснікова О. В. Вплив міжнародних правил інтерпретації комерційних термінів (правила Інкотермс) на сучасну практику перевезення вантажів [Електронний ресурс] / О. В. Краснікова, М. С. Самкова // Прикарпатський юридичний вісник. - 2017. - Вип. 5. - С. 236-240. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pjuv_2017_5_57
16. Куш Є. І. Вплив параметрів технологічного процесу перевезення вантажів на змінну складову загальних витрат [Електронний ресурс] / Є. І. Куш, В. С. Скрипін // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. - 2016. - № 1. - С. 111-116. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2016_1_24
17. Літвінова Я. В. Удосконалення методичного підходу до побудови раціональних маршрутів перевезення вантажів автотранспортом [Електронний ресурс] / Я. В. Літвінова, В. В. Білоног // Сучасні технології в машинобудуванні та транспорті. - 2021. - № 2. - С. 54-63. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ctmbt_2021_2_9
18. Ломотько Д. В. Екологічні аспекти застосування "зеленої" логістики при мультимодальних вантажних перевезеннях [Електронний ресурс] / Д. В. Ломотько, О. М. Огар, Д. С. Козодой, К. С. Байдіна, М. Д. Ломотько // Залізничний транспорт України. - 2021. - № 2. - С. 49-62.
19. Луб'яний П. В. Моделювання логістичного центру при перевезенні вантажів [Електронний ресурс] / П. В. Луб'яний, О. А. Войтович, Н. П. Луб'яна // Вісник Херсонського національного технічного університету. - 2021. - № 4. - С. 28-33. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2021_4_5

20. Лукасевич-Крутник І. С. Довгостроковий договір у системі договорів перевезення [Електронний ресурс] / І. С. Лукасевич-Крутник // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Юриспруденція. - 2017. - Вип. 30(2). - С. 4-7. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_jur_2017_30\(2\)_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_jur_2017_30(2)_3)
21. Мазур Ю. В. Основні підходи до рейтингової оцінки ефективності діяльності підприємств, що надають послуги перевезення вантажів [Електронний ресурс] / Ю. В. Мазур // Бізнес-навігатор. - 2021. - Вип. 1. - С. 146-153. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2021_1_28
22. Маслій Н. Д. Ефективність управління змішаними перевезеннями на засадах формування логістичного центру та застосування інноваційно-інформаційних технологій [Електронний ресурс] / Н. Д. Маслій, С. В. Котенко, Ю. О. Жаданова // Економічні інновації. - 2021. - Т. 22, Вип. 2. - С. 61-70. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecinn_2021_22_2_9
23. Назаренко Є. В. Захист прав та інтересів сторін договору перевезення автомобільним транспортом [Електронний ресурс] / Є. В. Назаренко // Університетські наукові записки. - 2016. - № 4. - С. 56-65. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2016_4_9
24. Попов В. А. Класифікація договорів, що укладаються у сфері перевезення [Електронний ресурс] / В. А. Попов // Наше право. - 2016. - № 1. - С. 150-157. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nashp_2016_1_28
25. Пустовіт Ю. О. Автомобільні перевезення в міжнародній економічній діяльності [Електронний ресурс] / Ю. О. Пустовіт // Економіка та держава. - 2018. - № 9. - С. 91-94. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2018_9_18
26. Пшик-Ковальська О. О. Методи оптимізації витрат підприємств, що здійснюють міжнародні вантажні перевезення на прикладі ПП "ВМВ – ТРАНС" [Електронний ресурс] / О. О. Пшик-Ковальська, В. П. Змієвський // Економічний простір. - 2019. - № 152. - С. 43-55. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2019_152_6

27. Рикованова І. С. Контрейлерні перевезення: європейський досвід та проблеми і перспективи розвитку в Україні [Електронний ресурс] / І. С. Рикованова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2021. - Вип. 32. - С. 74-80. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2021_32_14
28. Сірко Р. Б. До питання правового регулювання договорів перевезення вантажів транспортними організаціями [Електронний ресурс] / Р. Б. Сірко // Вісник Чернівецького факультету Національного університету "Одеська юридична академія". - 2018. - Вип. 3. - С. 176-186. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vchfo_2018_3_20
29. Таланчук П. М. Автоматизація управління перевезеннями вантажів різними видами транспорту [Електронний ресурс] / П. М. Таланчук, М. Т. Дехтярук // Вісник університету "Україна". Серія : Інформатика, обчислювальна техніка та кібернетика. - 2018. - № 2. - С. 83-93. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Visunukr_inform_2018_2_14
30. Чорний В. В. Партнерсько-конкурентна парадигма економічної безпеки підприємств у мультимодальних перевезеннях вантажів [Електронний ресурс] / В. В. Чорний, О. І. Платонов. // Ефективна економіка. - 2016. - № 4. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_4_10
31. Шкуренко О. Контрейлерні перевезення як напрям розвитку ринку транспортних послуг [Електронний ресурс] / О. Шкуренко, Ю. Попова, А. Панов // Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Сер. : Економіка і управління. - 2017. - Вип. 40. - С. 31-43. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_eiu_2017_40_6
32. Якушик І. Д. Механізм збалансування попиту і пропозиції на послуги перевезення вантажів автотранспортними підприємствами [Електронний ресурс] / І. Д. Якушик, Ю. В. Мазур. // Ефективна економіка. - 2021. - № 4. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_4_10

33. Яновицька А. Колізійне регулювання міжнародного перевезення вантажів автомобільним транспортом [Електронний ресурс] / А. Яновицька // Підприємництво, господарство і право. - 2016. - № 10. - С. 178-182. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pgip_2016_10_36

