

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Механіко-технологічний факультет

УДК 656.073.28

**ПОГОДЖЕНО**

Декан механіко-технологічного  
факультету

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

Завідувачка кафедри Транспортних  
технологій та засобів у АПК

-----**В.В. Братішко**

( підпис )

( прізвище та ініціали )

« \_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 року

-----**Л.А. Савченко**

( підпис )

( прізвище та ініціали )

« \_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 року

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

На тему **Організація експедиторського обслуговування  
транспортних процесів і систем доставки вантажів**

Спеціальність 275.03 «Транспортні технології (на автомобільному транспорті)»

Освітня програма Транспортні технології на автомобільному транспорті

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми

**Д.е.н., професор**

( науковий ступінь та вчене звання )

**Загурський О.М.**

( ПІБ )

**Керівник магістерської роботи**

**К.т.н.доц.**

( науковий ступінь та вчене звання )

**Л.А. Савченко, асист. Сліпуха Т.І.**

( прізвище та ініціали )

**Виконав**

( підпис )

**Марченко Д.Р.**

( прізвище та ініціали )

**Київ 2023**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри  
транспортних технологій та  
засобів у АПК

Л.А. Савченко  
« 20 » грудня 2023 року

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
СТУДЕНТУ

Марченко Данило Романович  
(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність 275.03 «Транспортні технології (на автомобільному транспорті)»

Освітня програма Транспортні технології на автомобільному транспорті

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської роботи Організація експедиторського обслуговування  
транспортних процесів і систем доставки вантажів

затверджений наказом ректора НУБІП України від «30» грудня 2022 року № 1942«С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 25 жовтня 2023р.

Вихідні дані до магістерської роботи

1. Річний економічний звіт за 2022 р.
2. Короткі історичні відомості та географічне розміщення об'єкту дослідження.
3. Програма соціально-економічного розвитку району на 2022 р.
4. Довідкові дані про досліджуваний об'єкт.

Перелік графічного матеріалу (за потреби)

Дата видачі завдання \_ «20» лютого 2023р.

Керівник магістерської роботи \_\_\_\_\_

(підпис)

Савченко Л.А., Сліпуха Т.І.

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_

(підпис)

Марченко Д.Р.

(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Магістерська робота на тему «Організація експедиторського обслуговування транспортних процесів і систем доставки вантажів»

**Актуальність теми** пояснюється тим, що ефективна логістика наразі є одним з ключових факторів успішної діяльності підприємств, вчасні поставки сировини, комплектуючих або готової продукції впливають на виробничий процес та на імідж компанії. Складність в пошуку надійного транспорту та необхідність в оформленні безлічі документів на міжнародні перевезення в максимальній мірі актуалізують транспортно-експедиторські послуги.

**Мета та завдання дослідження** полягають у дослідженні теоретичних основ транспортно-експедиторських послуг підприємств, а також надання практичних рекомендацій щодо вдосконалення даних послуг.

**Об'єктом дослідження** є транспортно-експедиторська діяльність підприємства ТОВ «Мрія 20»

**Предметом дослідження** є шляхи вдосконалення міжнародних транспортно-експедиторських послуг підприємства.

**Методи дослідження.** У процесі виконання магістерської роботи була використана сукупність загальнонаукових та спеціальних методів: метод порівняння – для оцінки відмінностей між досліджуваним підприємством та його конкурентами; метод систематизації та узагальнення – при дослідженні теоретичних основ міжнародних транспортно-експедиторських послуг; графічний метод та метод статистичного аналізу – для оцінки господарської діяльності підприємства, обґрунтування ефективності міжнародної діяльності та якості

**Ключові слова:** транспортно-експедиторська діяльність, міжнародна діяльність, міжнародна транспортно-експедиторська діяльність, контейнерні перевезення.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МІЖНАРОДНИХ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИЦІЙНИХ ПОСЛУГ .....	7
1.1 Сутність міжнародних транспортно-експедиційних послуг та їх характеристика .....	7
1.2 Особливості надання міжнародних транспортно-експедиційних послуг .....	14
1.3 Методи оцінки рівня розвитку міжнародних транспортно-експедиційних послуг .....	19
Висновки до розділу 1 .....	27
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИЦІЙНИМИ ПОСЛУГАМИ ТОВ «МРІЯ 20» .....	29
2.1 Характеристика господарської діяльності ТОВ «МРІЯ 20» .....	29
2.2 Аналіз економічного стану та ефективності міжнародної діяльності ТОВ «МРІЯ 20» .....	47
2.3 Оцінювання ефективності здійснення міжнародних транспортно-експедиційних послуг на підприємстві ТОВ «МРІЯ 20» .....	46
Висновки до розділу 2 .....	54
РОЗДІЛ 3 ЕКОНОМІЧНІ ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИЦІЙНИХ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «МРІЯ 20» .....	55
3.1 Напрями та перспективи розвитку міжнародних транспортно-експедиційних послуг підприємства ТОВ «МРІЯ 20» .....	55
3.2 Розроблення та впровадження проекту вдосконалення міжнародних транспортно-експедиційних послуг підприємства ТОВ «МРІЯ 20» .....	64
3.3. Економічне обґрунтування доцільності запропонованого проекту .....	73
Висновки до розділу 3 .....	84
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПРИ ПЕРЕВЕЗЕННІ ВАНТАЖІВ .....	85

4.1 Заходи по забезпеченню безпеки праці водіїв при виконанні вантажних перевезень	85
4.2 Заходи по забезпеченню охорони навколишнього середовища	87

ВИСНОВКИ	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	92
ДОДАТКИ	96

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## ВСТУП

Транспортування – одна з найважливіших та найболючіших ключових функцій логістики матеріальних потоків. Найголовніший тому, що без нього нереальний весь процес доведення матеріального потоку до споживача, а найболючіший – через низький прибуток (10 – 15%) та необмежену кількість питань щодо потреб вантажоперевезень, що постійно змінюються.

Експедирування в сучасному світі стало визначальною частиною процесу перевезення, а експедитор – організатором перевезення.

Тенденція до спеціалізації багатьох видів підприємницької діяльності, зокрема транспортного процесу, зумовлює необхідність існування єдиного організатора перевезення, який професійно направляє, контролює і, головне, гарантує якість і успішне завершення перевезення, заощаджуючи час та гроші вантажовласника. Питання щодо того, яким видом транспорту найкраще направити вантаж і за яким маршрутом, не повинні хвилювати вантажовласників. Кожен вид транспорту має низку як позитивних, так і негативних якостей, як і різні маршрути перевезень мають свої переваги і недоліки. Крім того, для розроблення оптимальної логістичної схеми важливі характер і параметри вантажу, знання правил, законів, звичаїв, що існують у різних державах. Усе це – сфера дослідження і діяльності експедитора.

Ідентифікація потреби в транспортному обслуговуванні ґрунтується на принципі сегментації послуг, тобто групуванні споживачів відповідно до тих чи інших критеріїв обслуговування.

Процес транспортно-експедиторського обслуговування високого рівня ґрунтується в даний час на створенні і використанні логістичних транспортно-розподільних кіл, які створюються між виробниками продукції, експедиторами і торговельними організаціями.

# НУБІП України

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МІЖНАРОДНИХ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИЦІЙНИХ ПОСЛУГ

### 1.1. Сутність міжнародних транспортно-експедиційних послуг та їх

# НУБІП України

#### характеристика

Сьогодні жодна країна світу не має можливості задовольнити всю широту внутрішніх потреб суспільства і країни в усіх галузях економіки лише за рахунок власного виробництва. Завдяки міжнародному поділу праці розширюється обсяг міжнародної торгівлі і, як наслідок, почали активно розвиватися міжнародні перевезення.

# НУБІП України

Вантажопотоки між державами закономірно змінюються кількісно та якісно, внаслідок чого структура міжнародної торгівлі не може бути постійною величиною. Структура світового ринку має значний вплив на міжнародні перевезення, тому останнім часом їх роль постійно зростає, а динаміка все більш виражена.

# НУБІП України

«Міжнародні перевезення - це переміщення вантажів або пасажирів, що здійснюється за допомогою якого-небудь виду транспорту і носить міжнародний характер, який може мати місце у таких випадках»:

# НУБІП України

- 1) місце відправлення та місце призначення розташовані в різних країнах;
- 2) перевезення виконується через територію іншої держави.

# НУБІП України

Тобто важливою особливістю міжнародних перевезень є перетин кордону хоча б двох держав. Варто відмітити, що кожне перевезення це один з видів послуг, тому що результатом перевезення не є матеріальний об'єкт.

# НУБІП України

Нормативних дефініцій «транспортна послуга» у нашому законодавстві є кілька. Зокрема:

# НУБІП України

• «послуга з перевезення пасажирів чи вантажів – це перевезення пасажирів чи вантажів транспортними засобами на договірних умовах із замовником послуги за плату» (Закон України «Про автомобільний транспорт»);

• «транспортні послуги – діяльність, пов’язана із задоволенням потреби населення в перевезеннях автомобільним транспортом» (ст. 2. п. 19 «Правил надання послуг пасажирського автомобільного транспорту»);

• «транспортні послуги – перевезення пасажирів та їх багажу міським електричним транспортом, а також надання інших послуг, пов’язаних із таким перевезенням» Як економічна категорія транспортні послуги мають деяку сукупність особливостей:

- по-перше, вони не можуть існувати поза процесом їх надання, тобто не мають змоги накопичуватися;

- по-друге, транспортні послуги - це фактично продаж трудового процесу, тому їх якість оцінюється якістю праці співробітника;

- по-третє, транспортні послуги становлять споживчу вартість лише в певному місці, напрямку і протягом певного інтервалу часу, що обмежує можливість їхньої заміни;

- по-четверте, вони або передують процесу матеріального виробництва, або завершують цей процес.

В науковій літературі можна знайти різні класифікації транспортних послуг. На рис. 1.1 буде представлена класифікація транспортних послуг за А.

Брайковською.

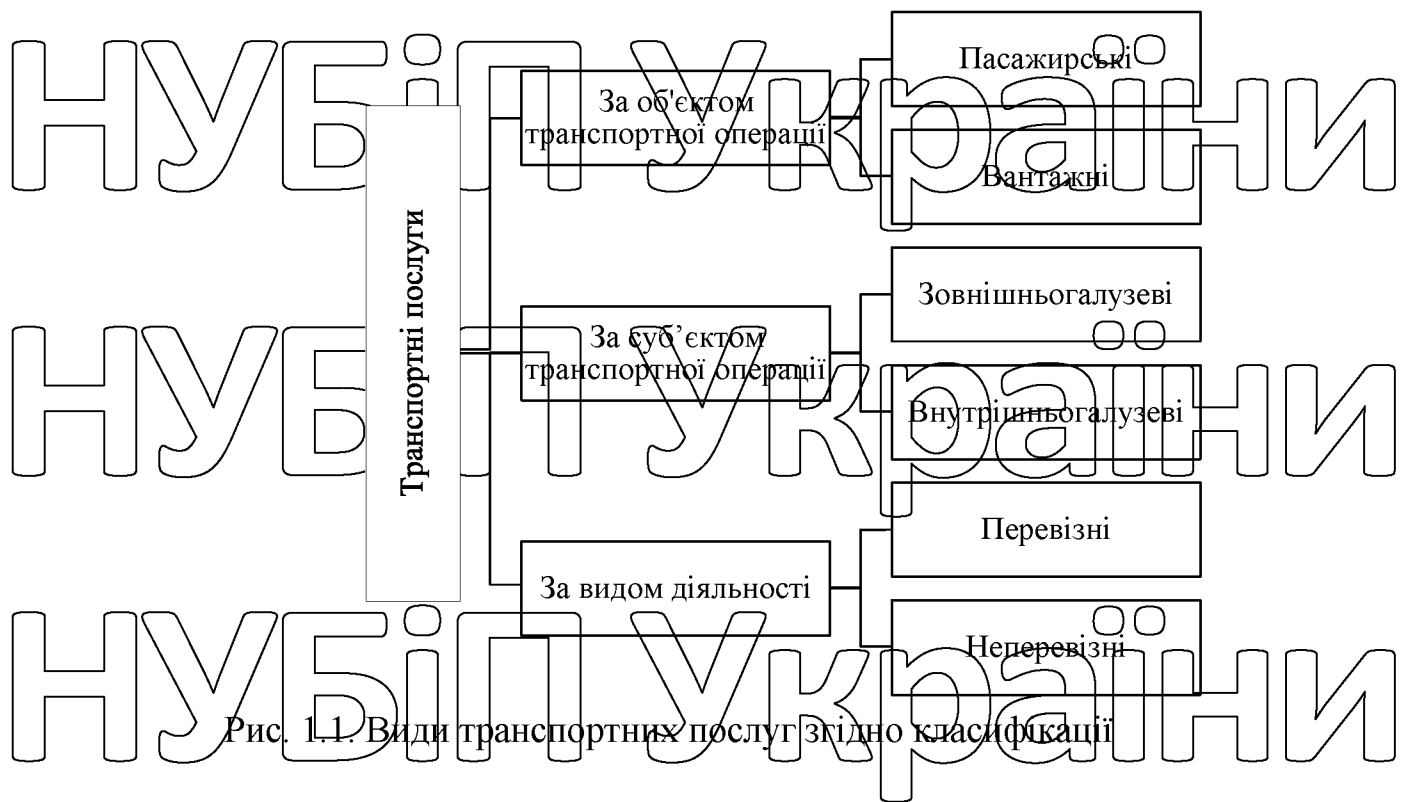


Рис. 1.1. Види транспортних послуг згідно класифікації

За суб'єктом транспортної операції послуги діляться залежно від виду споживача, якому надається послуга: зовнішньогалузеві – це надання транспортних послуг нетранспортним підприємствам і організаціям, а внутрішньогалузеві – це надання транспортних послуг іншим підприємствам та організаціям транспорту.

Перевізні транспортні послуги у свою чергу поділяються

- ❖ за видом транспорту: водні, залізничні, автомобільні, повітряні, змішані;
- ❖ за територіальною ознакою: внутрішньодержавні, міжнародні;
- ❖ за періодичністю: регулярні та нерегулярні;
- ❖ за видами сполучень: прямі та непрямі (з декількома перевізниками; за декількома договорами перевезення);
- ❖ за видом транспортно-технологічної системи: контейнерні, ролкерні, пакетні та ін.

Неперевізні транспортні послуги поділяються на:

- ❖ вантажно-розвантажувальні (завантаження, розвантаження, маркірування, комплектація, перевантаження);

- ❖ комплексно-експедиційні (послуги відправки, послуги супроводу, послуги прибуття);
- ❖ складання та зберігання вантажу;
- ❖ надання транспортних засобів на умові оренди або прокату;
- ❖ додаткові послуги (інформаційні, логістичні, страхування) [3].

На рис. 1.2 буде представлена ще одна класифікація транспортних послуг

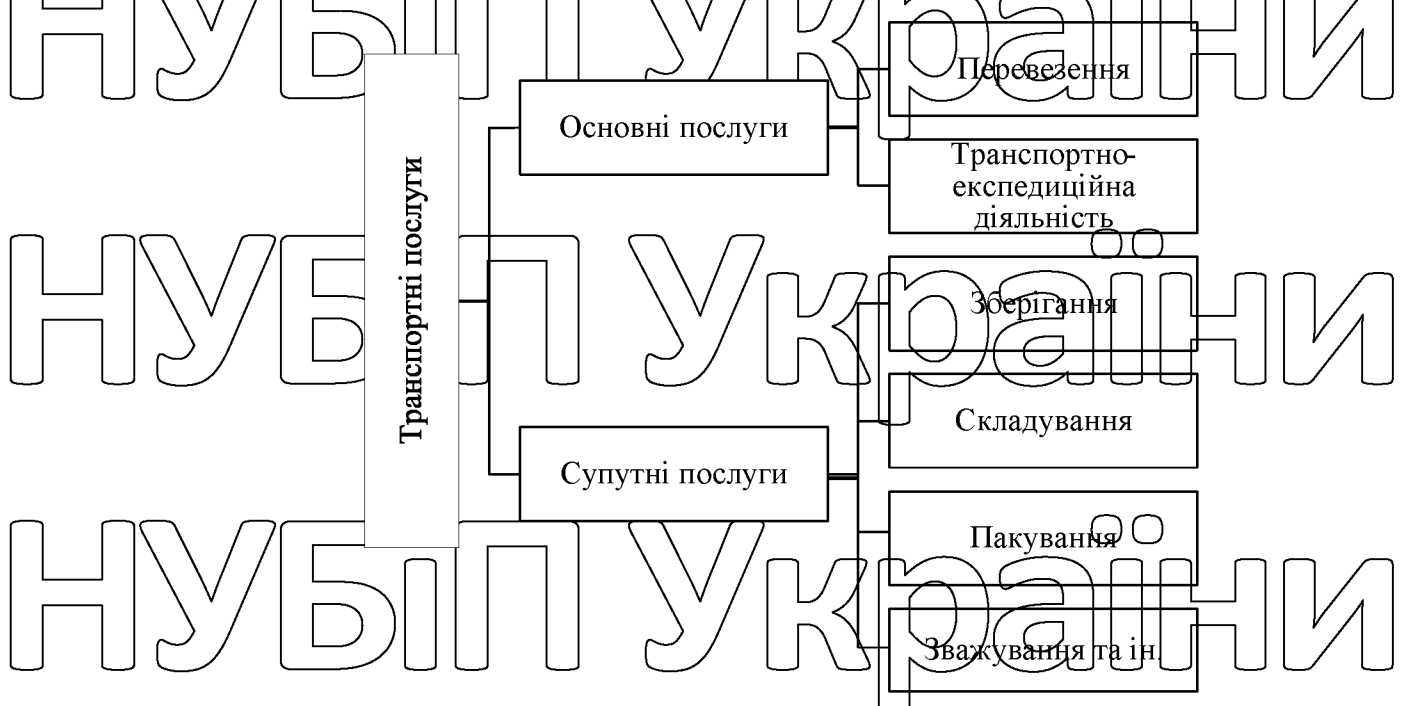


Рис. 1.2 Класифікація транспортних послуг

Окремим видом транспортних послуг, який пов'язаний з перевезенням, є транспортно-експедиційна діяльність. Пов'язаний з перевезенням мається на увазі, що за цим договором транспортного експедирування надаються послуги не безпосередньо перевезення, а організації перевезення.

Відповідним нормативно-правовим актом у сфері регулювання транспортно-експедирування є Закон «Про транспортно-експедиторську діяльність» від 03.08.2012.

Транспортно-експедиторську діяльність (ВЕД) можуть здійснювати різні суб'єкти підприємницької діяльності, які можуть мати у власності складські приміщення, транспортні засоби, контейнери, виробничі приміщення тощо. Експедитори, що відповідають вимогам клієнтів, мають можливість укладати

договори (контракти) з автомобільними перевізниками, морські порти, авіакомпанії та судноплавні компанії, які можуть виступати як резидентами, так і нерезидентами України.

Зважаючи на коло учасників такої діяльності, слід дійти висновку про те, що вона є значно ширшою аніж просто перевезення. У табл. 1.1 будуть представлені визначення основних учасників процесу експедирування.

Таблиця 1.1.

### Основні учасники процесу транспортного експедирування

Учасник	Визначення
Експедитор	суб'єкт господарської діяльності, який для клієнта за відповідну винагороду здійснює або організовує здійснення транспортно-експедиторських послуг, які визначені в договорі транспортного експедирування
Клієнт	юридична або фізична особа, яка споживає послуги експедитора, і відповідно договору транспортного експедирування одноосібно чи за допомогою представника, який діє від його імені, замовляє експедитору здійснення чи організацію або забезпечення здійснення зазначених у договорі транспортного експедирування послуг, а також оплачує їх, враховуючи винагороду експедитору
Перевізник	особа (юридична або фізична), котра згідно договору на перевезення вантажу зобов'язується доставити і бере відповідальність за доставку до місця призначення вантажу, транспортування вантажів та їх передачу вантажоодержувачу чи будь-якій іншій особі, яка визначена у документі, який регулює відносини експедитора та перевізника
Учасники транспортно-експедиторської діяльності	перевізники, клієнти, експедитори, агенти, залізничні, морські та інші порти, спеціалізовані компанії та об'єднання компаній різних видів транспорту (залізничного, автомобільного, авіаційного, морського, річкового), митні брокери, а також інші особи, які здійснюють роботи чи надають послуги під час процесу перевезення вантажів

Під час виконання транспортних послуг експедитори керуються як вимогами законодавства України, так і вимогами країн, територією яких перевозяться вантажі. Експедитори можуть надавати відповідний перелік послуг, який зазначається у правилах здійснення транспортно-експедиторської діяльності, крім цього, у договорі транспортного експедирування можуть вказуватися додаткові послуги, які були вказані за домовленістю сторін.

Транспортно-експедиторські послуги можуть надаватися клієнтам під час

експортно-імпорتنих операцій, транзитного перетину території України або інших країн, внутрішнього транспортування на території України.

Існує деякий перелік послуг, які можуть надавати експедитори для задоволення потреб своїх клієнтів :

- забезпечення найкращого транспортного обслуговування, а також організація перевезення вантажів різними видами транспорту по території України, відповідно до законодавства цих держав і міжнародних договорів, у тому числі на території іноземних держав, між будь-якими організаціями, визнаними міжнародними звичаями. мають право на консультацію.

Використання, правила та положення міжнародних установ та організацій, крім випадків, заборонених законодавством України;

- чартер вітчизняних та іноземних повітряних суден, у тому числі інших видів транспорту; Забезпечення своєчасної доставки вантажів у порти, залізничні станції, склади, термінали тощо;

- прийом, дроблення, збирання, сортування, утилізація, зберігання, складування, транспортування товарів та інші операції, пов'язані з товарами;

- ведення обліку приходу та відправлення вантажів зі складів, портів, залізничних вокзалів, терміналів тощо;

- організація охорони вантажів у процесі їх перевезення, перевалки та зберігання;

- організація експертизи вантажів;

- виконання оформлення товарно-транспортної документації та її відправлення засобами поштового зв'язку за необхідністю;

- надавати учасникам вантажних перевезень заявки на відправлення замовлень на відправлення та відвантаження вантажів у встановленому законодавством порядку;

- здійснення комплексу необхідних заходів щодо відправлення вантажів, які надійшли в ненадежному стані (з браком, пошкодженою упаковкою або не відповідають вимогам перевізників/замовників);

НУБІП УКРАЇНИ

- страхування товарів і відповідальності; підготовка і, при необхідності, дообладнання транспортних засобів і вантажів, якщо такі вимоги пред'являються в нормативних документах для окремих видів транспорту;

НУБІП УКРАЇНИ

- Забезпечення зниження транспортних витрат шляхом оптимізації транспортування вантажу від перевізника до одержувача;

НУБІП УКРАЇНИ

- В порту і транспортних організаціях проводити необхідні розрахунки за роботи / послуги, що надаються в транспортному процесі.

НУБІП УКРАЇНИ

- Підготовка відповідних документів та організація роботи відповідно до митних, карантинних та гігієнічних вимог;

НУБІП УКРАЇНИ

- Надання готових до використання справних транспортних засобів, оснащених усім необхідним обладнанням відповідно до вимог законодавства України та держав для перевезення вантажів;

НУБІП УКРАЇНИ

- надання інших допоміжних та супутніх до послуги перевезення транспортно-експедиторських послуг, які погоджені сторонами в договорі транспортного експедирування і не суперечать законодавству. Аналіз цього переліку послуг показує, що функції експедиторів є унікальними та складними,

НУБІП УКРАЇНИ

а їх виконання некомпетентною особою є складним завданням. Клієнт зазвичай оплачує послуги експедитора не тому, що не хоче організувати перевезення, а тому, що він часто не може це зробити або робота вимагає багато праці та грошей.

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

# НУБІП України

## 1.2. Особливості надання міжнародних транспортно-експедиційних послуг

Професійні транспортно-експедиційні компанії прискорюють рух матеріальних потоків по всьому світу, знижують транспортні витрати, забезпечують швидку доставку вантажу, що запобігає його пошкодженню. Тому компанії звільняють своїх клієнтів від незвичайних видів робіт у своїй діяльності та надають додаткові послуги, пов'язані з транспортуванням вантажів.

Експедитори витрачають на організацію перевезень набагато менше коштів, ніж вантажовласники, тому що їх специфіка діяльності дозволяє розробити найбільш ефективні способи і методи роботи. Делегування функції транспортування транспортно-експедиторським компаніям (ТЕК) дає змогу зменшити обсяг витрат власників вантажів на 20-25%.

Надання міжнародних транспортно-експедиційних послуг має свої певні особливості, які полягають в специфіці правового регулювання, оформлення відповідних договорів тощо.

- Міжнародні перевезення та морські перевезення характеризуються такими характеристиками:

- перевезення вантажів регулюється відповідними багатосторонніми та двосторонніми міжнародними договорами, які визначають основні умови договору перевезення вантажів, а також вимоги до транспортних засобів, правила перевезення окремих видів вантажів, стандарти безпеки тощо. .;

- міжнародні угоди не визначають усі чинники міжнародних перевезень. Деякі умови визначаються національними законами, правилами та звичаями країн, а також узгоджені сторонами договору перевезення;

- - крім того, умови договору експедирування та договору транспортування тісно пов'язані з умовами договору купівлі-продажу товару.

які, як правило, визначаються виходячи з вибору бази поставки за системою ІНКОТЕРМС.;

істотним аспектом, який безпосередньо впливає на ефективність міжнародних перевезень, є необхідність здійснення комплексу прикордонних, митних, санітарних та спеціальних заходів, пов'язаних з перетинанням державного кордону транспортними засобами.

Визначені особливості характеризують вимоги до кваліфікації та досвіду експедиторів, які пропонують послуги у сфері організації міжнародних вантажних перевезень.

Отже, експедитор не має отримувати ліцензію для організації міжнародного перевезення, а перевізник, який буде безпосередньо здійснювати міжнародне перевезення, повинен отримати ліцензію на таке перевезення.

Організація міжнародних вантажних перевезень

транспортноекспедиторськими компаніями виконується за такою схемою [9]:

- 1) розробка конкретного індивідуального плану перевезення вантажу на основі домовленостей із клієнтом;
- 2) підбір необхідного транспортного засобу для конкретного виду вантажу;
- 3) проведення детального дослідження маршруту перевезення;
- 4) узгодження обраного варіанту перевезення за кордон із замовником;
- 5) підписання відповідного договору;
- 6) проведення документального оформлення угоди, а також збір усіх супроводжуючих документів;
- 7) завантаження наданого до перевезення товару;
- 8) відправлення вантажу до місця призначення [9].

Одним з визначальних пунктів організації перевезення вантажів за кордон є підбір необхідного виду транспорту в залежності від типу вантажу, його

фізичного стану (рідкого, твердого, газоподібного), фактичних розмірів, можливої небезпечності товару тощо.

Як вже було зазначено, організація перевезень експедиторськими фірмами здійснюється за договором транспортного експедирування, який укладається виключно у письмовій формі.

Експедитор може співпрацювати з клієнтом за прямим договором та за посередницькою схемою. При роботі як за прямою (тобто без залучення третіх осіб), так і за посередницькою схемою, експедитор повинен надати замовникові відповідний пакет документів.

Безпосередньо експедиторські послуги підтверджуються складанням акту приймання-передачі виконаних послуг. Акт повинен складатися на повну суму за договором (у ньому є можливість виділити кожен вид послуг, що надаються експедитором, - «Послуги перевезення» (із зазначенням повного маршруту), «Винагорода експедитора», «Послуги навантаження» тощо). Звіт експедитора при роботі за прямою схемою не складається. Крім цього, експедитор зобов'язаний зареєструвати податкову накладну на ім'я клієнта [10].

При організації перевезення за посередницькою схемою клієнту також необхідно надати оригінальний примірник товарно-транспортної документації:

ТТН чи СМР. Для підтвердження надання експедиторських послуг один оригінальний примірник ТТН чи СМР експедитору необхідно залишити в себе. Також бажаним, але не обов'язковим документом, є звіт експедитора. При залученні експедитором третіх осіб до виконання договору, такий договір отримує посередницький характер.

Якщо за умовами договору відправник має діяти від імені замовника, останній повинен видати відправнику довіреність із зазначенням проміжного характеру діяльності відправника. З метою надання транспортних послуг на постійній основі сторони можуть укладати довгострокові чи генеральні договори перевезення. Експедитор надаючи послуги виступає посередником.

Якщо він залучає до виконання своїх обов'язків третю особу, то у відносинах з такою експедитор може виступати як від свого імені (комісіонер), так і від імені клієнта (повірений). Ці альтернативи повинні бути обговорені та описані в контракті між експедитором і клієнтом. За договором транспортного експедирування експедитор може організувати перевезення за одним товарно-транспортним документом вантажу кількох клієнтів, який перевозиться з одного пункту відправлення або до одного пункту призначення, але лише за умови, що експедитор діє від імені всіх цих клієнтів як вантажовідправник або вантажоодержувач.

Функції експедитора може виконувати як посередник, а й сам перевізник. У цьому випадку необхідно укласти змішаний договір, що включає як частини договору перевезення, так і договір транспортної експедиції. Ці послуги досить часто надають виробникам товарів логістичні компанії, якщо такі товари доставляються перевізником значної кількості споживачів. У табл. 1.2 будуть описані основні вимоги до договорів міжнародного транспортного експедирування.

Таблиця 1.2.

### Основні вимоги до договорів міжнародного транспортного експедирування

Критерій	Пояснення
1	2
Істотні умови договору (ст. 9 Закону України про транспортно-експедиторську діяльність)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розмір плати експедиторові;</li> <li>- порядок розрахунків;</li> <li>- пункти відправлення і призначення вантажу;</li> <li>- порядок узгодження змін маршруту, виду транспорту, вказівок клієнта;</li> <li>- термін (дата) виконання договору;</li> <li>- а також усі ті умови, щодо яких за заявою хоча б однієї із сторін має бути досягнута згода</li> </ul>

Документальне підтвердження	<p>Факт надання послуги експедитора при перевезенні підтверджується єдиним транспортним документом або комплектом документів (залізничних, автомобільних, авіаційних накладних, коносаментів тощо), що відображають шлях вантажу від пункту його відправлення до пункту його призначення. Такими документами можуть бути (ст. 9 Закону № 1955):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• авіаційна вантажна накладна (Air Waybill) — при перевезенні авіаційним транспортом;</li> <li>• міжнародна автомобільна накладна (CMR);</li> <li>• накладна СМГС (накладна УМВС);</li> <li>• коносамент (Bill of Lading) — при перевезенні морським транспортом;</li> <li>• накладна ЦІМ (CIM);</li> <li>• вантажна відомість (Cargo Manifest);</li> <li>• інші документи, визначені законами України (наприклад, ТТН).</li> </ul> <p>Детальніший перелік документів, що оформляються при перевезенні товарів у разі здійснення зовнішньоекономічної діяльності, наведений:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• у листі Мінінфраструктури від 19.09.11 р. № 7885/11/10-11;</li> <li>• у розділі III Узагальнюючої податкової консультації щодо порядку оподаткування податком на додану вартість транспортноекспедиторської діяльності</li> </ul>
Дозвільні документи	<p>Надаючи послуги з прямого договору (виступаючи як перевізник без залучення третіх осіб), експедитор повинен мати необхідні дозвільні документи. Зокрема, якщо експедитор є безпосереднім перевізником пасажирів або небезпечного вантажу автотранспортом, він повинен отримати відповідну ліцензію (п. 24 ч. 1 ст. 7 Закону про ліцензування). Сама ж транспортно-експедиторська діяльність ліцензування не вимагає</p>

- Клієнти мають право:

- - Визначати маршрути і способи транспортування вантажів

- - Запитувати інформацію у відправника про хід відправлення.

- - давати вказівки відправнику, якщо вони не суперечать договору перевезення та іншим документам, які він надсилає відправнику;

Міжнародні перевезення та транспортно-експедиторські послуги за прямим мають деякі особливості оподаткування, які наведені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

### Порядок оподаткування міжнародних експедиторських послуг

Види послуг	Перевезення	
	міжнародні	транзитні
1	2	3
У ПДВ-обліку експедитора на вартість перевезення:		

Послуги перевезення	Перевізник – платник ПДВ	виникають податкові зобов'язання (ПЗ) (ставка ПДВ 0%)	Звільняються від оподаткування згідно статті 197 Податкового кодексу України (ПКУ)
	Перевізник - неплатник ПДВ (у тому числі нерезидент)	Необ'єктна операція. У ПДВ-обліку експедитора вартість перевезення не відображається	
Допоміжні послуги	Фактично поставлені на території України	У ПДВ-обліку експедитора на вартість допоміжних послуг виникають ПЗ (ставка ПДВ 20%)	Звільняються від оподаткування згідно статті 197 ПКУ
	Фактично поставлені за межами України	Необ'єктна операція. У ПДВ-обліку експедитора не відображається	
Послуги експедитора (винагорода)	Замовник експедиторських послуг - резидент	У ПДВ-обліку експедитора на вартість винагороди виникають ПЗ (ставка ПДВ 20%)	Звільняються від оподаткування згідно статті 197 ПКУ
	Замовник експедиторських послуг - нерезидент	Винагорода експедитора не обкладається ПДВ (необ'єктна операція)	

Аналіз наведених даних надав можливість виявити, що послуги експедитора в організації міжнародних перевезень обкладаються ПДВ у розмірі 0%, а при організації транзиту – не обкладаються податками.

## НУБІП України

### 1.3. Методи оцінки рівня розвитку міжнародних

#### транспортноекспедиційних послуг

Оцінити ефективність діяльності транспортних компаній та рівень розвитку та організації міжнародних перевезень. Насамперед, необхідно визначити поняття якості транспортних послуг.

Якість транспортних послуг – це сукупність характеристик пасажирів, вантажів або транспортних поїздок, які визнані придатними для задоволення

потреб пасажирів, вантажовідправників та вантажоодержувачів у перевезеннях та пов'язаних з ними операціях». Якісний автомобіль є кінцевим результатом діяльності транспортної компанії. На його якість впливає багато факторів, які часто діють з різних сторін: як працюють власники, як організовано перевезення, робота менеджменту, кількісні та якісні характеристики технологічних вантажів у транспортуванні.

Основні характеристики транспортних властивостей вантажу представлені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4.

### Показники якості вантажних перевезень

Група	Показники	Зміст
1	2	3
Показники своєчасності виконання перевезення	Перевезення вантажу до призначеного терміну. Регулярності прибуття вантажу. Терміновості перевезення вантажу	Точність прибуття вантажу до задалегідь встановленого строку. Частота надходження вантажу за встановлений відрізок часу. Час знаходження вантажу в процесі перевезення і швидкість його переміщення
Показники схоронності перевезених вантажів	Без втрат. Без ушкоджень. Без пропачі. Без забруднення	Збереження однакової маси вантажу на початку і в кінці перевезення. Схоронність вантажів протягом часу перевезення та їх придатність до використання за призначенням після перевезення. Збереження однакової кількості місць вантажу до початку перевезення і після її завершення
Економічні показники	Питома витрати на транспортування вантажів різними видами транспорту. Питома повні витрати на доставку вантажу. Витрати на вантажнорозвантажувальні та складські роботи. Відсоток транспортних витрат у собівартості продукції	

Одним із простих методів є оцінка якості транспорту та транспортних послуг (TSP) шляхом розрахунку частки завершених заявок на надання послуг без запиту щодо загальної кількості заявок.

Витратний метод також використовується для оцінки якості ТЕС. Це передбачає визначення якості шляхом врахування витрат клієнтів від неякісного надання послуг, а також загального впливу: зменшення втрат вантажів, які надані до перевезення, збільшення швидкості доставки вантажів, зменшення

витрат на виробництво втраченої продукції, витрат на тару тощо. Інтегральний показник якості визначається за формулою (1.1) [16]:

$$K_i = \left(1 + \frac{\Sigma \pm \Delta E_{ij}}{E_{\Sigma}}\right) * 100 \quad (1.1),$$

де  $K_i$  – інтегральний показник якості, виражений числом більшим (підвищення якості), меншим (зниження рівня якості) або дорівнює одиниці,  $\pm \Delta E_{ij}$  – сумарний економічний ефект (+) або збиток (-) від зміни окремих

простих натуральних показників якості у розглянутому періоді, грошові

одиниці;

$E_{\Sigma}$  – сумарні затрати за останній рік аналізованого періоду, грошові одиниці;

Розрахований інтегральний показник якості не дає змогу виявити способи

покращення якості ТЕП, а також не показує взаємозв'язок між одиничними

показниками і не дає змоги визначити недоліки наданих послуг. Більш доцільно

застосовувати вартісний метод для аналізу динаміки рівня якості в компанії.

Найбільш часто для оцінки якості ТЕП застосовують метод, заснований на

розрахунку одиничних показників якості. При цьому можуть визначатися

декілька показників.

Першим є рівень швидкості  $K_{cc}$  (1.2) і виконання строків  $K_{cd}$  (1.3) доставки вантажу [17]:

$$K_{cc} = \frac{t^H}{t^F} \quad (1.2),$$

де  $t^H$ ,  $t^F$  – відповідно нормативні і фактичні строки доставки вантажу, год;

$$K_{cd} = \frac{\Sigma P_H}{\Sigma P_0} \quad (1.3),$$

$\Sigma P_H$ ,  $\Sigma P_0$  – об'єм перевезень вантажів з додержанням строків доставки і загальний об'єм перевезень за аналогічний період, тис. т.

Другим є рівень збереження перевезеного вантажу  $K_{сх}$  (1.4) [17]:

$$K_{сх} = \frac{\sum P_0 - \sum P_{пот}(1 - \phi_п)}{\sum P_0} \quad (1.4),$$

де  $\sum P_{пот}$  – об'єм втрат вантажу, тис. т.

$\phi_п$  – середня питома норма природної втрати вантажу, %/т.

Третім є рівень комплексності транспортного обслуговування користувачів по схемі «від дверей до дверей»  $K_{комп}$  (1.5) [17].

$$K_{комп} = \frac{\sum P_{комп}}{\sum P_0} \quad (1.5),$$

де  $\sum P_{комп}$  – об'єм перевезення вантажів по схемі «від дверей до дверей», тис. т.

Нступним є рівень оперативності і культури обслуговування клієнтів при оформленні замовлень, договорів та інших документів, пов'язаних з перевезеннями  $K_{опер}$  (1.6) [17]:

$$K_{опер} = \frac{t_{min}}{t_{факт}} I_0^* \quad (1.6),$$

де  $t_{min}$  – середній мінімально необхідний час обслуговування користувача;

$t_{факт}$  – середній фактичний час, затрачений клієнтом при оформленні транспортних документів;

$I_0^*$  – загальна кількість інстанцій, що приймають участь в оформленні перевезення.

Наведені вище показники дозволяють однобічно оцінити окремі показники якості транспортно-експедиційних послуг, що дає змогу визначити переваги та недоліки якості послуг, а також показує напрямки вдосконалення діяльності.

При оцінці якості ТЕП часто використовується бальний метод, заснований на оцінці експертами показників. Функціональний метод розрахунку комплексного показника якості кращий, але не завжди можливий, оскільки

практично дуже важко отримати функціональну залежність, що враховує велику кількість індивідуальних показників якості. Інтегральний показник бального методу можна знайти за формулою (1.7):

$$U = \sum_{i=1}^n a_i * K_i \quad (1.7),$$

де  $K_i$  – відносний рівень  $i$ -го показника якості транспортної послуги;  $a_i$  – значимість кожного з показників якості;  $n$  – кількість показників якості, прийнятих до розрахунку.

Наступний метод розрахунку якості ТЕП – «споживчий Підрядник», спеціалізується на врахуванні якості послуг від клієнта та перевізника чи експедитора. Паливно-енергетичний комплекс містить набір відкритих процесів (ті, які бачить і торкається замовник) і закритих процесів (допоміжні відкриті процеси, але не завжди видимі замовнику) (підготовка вагонів до виїзду, підготовка маршрутів), навчання водіїв тощо).

Оцінка якості здійснюється шляхом обміну інформацією між споживачем і транспортно-експедиторською компанією (ТЕК) (рис. 1.3).



Рис. 1.3 Принцип обміну інформацією щодо оцінення якості автотранспортної послуги між споживачем і працівниками АТП

Оцінення вимог необхідно виконувати окремо за кожним їхнім видом ( $T_i$ ) з урахуванням їхньої важливості для споживача за формулою (1.8) [19]:

$$T_i = C_{Ti} \alpha_i \quad (1.8),$$

$C_{Ti}$  - ступінь прояву  $i$ -ї вимоги, відн. од.;

$\alpha_i$  - значущість  $i$ -ї вимоги  $= \sum_{i=1}^n 1 a_7 * K_7$ , відн.од.

Фактичне задоволення потреб доцільно оцінювати за сприйняттям якості ТЕП окремо споживачем та персоналом. Оцінку сприйняття ( $p_i$ ) задоволення потреб можна розрахувати за формулою (1.9) за допомогою співставлення очікувань та фактичної якості: «<» - фактичний рівень не відповідає очікуваному, «>» - фактичний рівень перевищує очікуваний, «=» - фактичний рівень відповідає очікуваному. Критерію «=» присвоюється значення 1, а критеріям «<» і «>» по 0,5 відносних одиниць [19].

$$p_i = C_{pi} * \alpha_i \quad (1.9),$$

де  $C_{pi}$  - ступінь сприйняття виконання  $i$ -ї вимоги до якості, відн. од.

По кожній вимозі необхідно визначити коефіцієнт її виконання. Вимогам, за фактичне виконання яких перевищує очікуваний рівень ( $p_i > T_i$ ), присвоїти значення  $T_i$ , а вимогам, фактичне виконання яких нижче ( $T_i \leq p_i$ ), - значення  $p_i$

$$K_{cj}^{ij} = \frac{p_{ij}^{ij}}{e(T_{ji}^{ij})} \quad (1.11),$$

де  $p_{ij}^{ij}$   $e(T_{ji}^{ij})$  - відповідно сприйняття й очікування виконання  $i$ -х вимог за

$j$ -ми показниками «інструментальної» якості, відн. од.

Порівняння отриманих оцінок дає змогу по кожній з вимог визначити коефіцієнт адекватності оцінки якості за формулою (1.12) [19]:

$$\omega_i = \frac{K_{СПi} - K_{ПСi}}{K_{\max}} \quad (1.12),$$

де  $\omega_i$  - коефіцієнт адекватності оцінки якості виконання  $i$ -ї вимоги

споживачів до ТЕП;  
 $K_{сп}^c$  - коефіцієнт виконання і-ї вимоги з позиції споживачів;  
 $K_{сп}^п$  - коефіцієнт виконання і-ї вимоги з позиції співробітників;

$K_{max}$  - максимально можливе значення коефіцієнта виконання вимог.  
 Рівень адекватної оцінки якості ТЕП за кожну вимогу, висунутою клієнтом:  $\bar{\omega} = \sum_{i=1}^n \omega_i, \bar{\omega} \rightarrow min$ . Аналіз коефіцієнта адекватності оцінки

якості можна провести за допомогою рис. 1.4 [19].

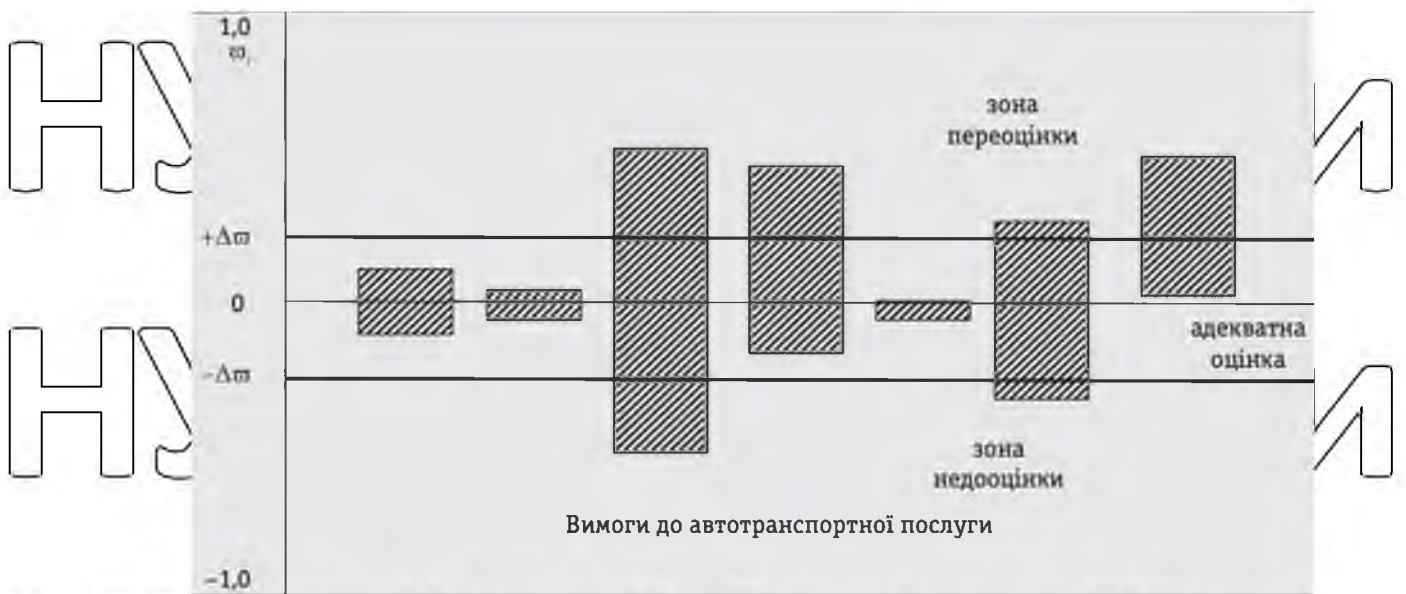


Рис. 1.4 Аналіз коефіцієнта адекватності оцінення якості в системі «споживач - виконавець»

Необхідно також визначити зони адекватної оцінки, недооцінки та переоцінки рівня якості за допомогою визначення допустимого відхилення коефіцієнта адекватності ( $\Delta\omega$ ) за формулою (1.13) [19]:

$$\Delta\omega = \omega > \sigma \quad (1.13),$$

де  $\omega >$  - середнє значення коефіцієнта адекватності оцінки якості виконання вимог споживачів розраховується за формулою (1.14) [19]:

$$(\bar{\omega} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \omega_i) \quad (1.14),$$

де  $\sigma$  - середньоквадратичне відхилення в оцінках коефіцієнта адекватності розраховується за формулою (1.15) [19]:

$$\sigma = \frac{1}{n} \sqrt{\sum_{i=1}^n (\varpi_i - \bar{\varpi})^2} \quad (1.15).$$

Зона адекватної оцінки якості ( $-\Delta\varpi \leq \varpi_7 \leq \Delta\varpi$ ) означає адекватне сприйняття клієнтами та працівниками ТЕК процесу обслуговування та ступеня виконання вимог до якості [19].

Зона недооцінки ( $< -\Delta\varpi$ ) показує розбіжності думок клієнтів та працівників. Клієнти в такому разі оцінюють якість послуг нижче, ніж працівники. У такому разі потрібно з'ясувати причини невідповідності та зробити висновки стосовно того, в яких «точках зіткнення» є невідповідності; необхідно встановити тісний контакт з клієнтами та розробити заходи щодо покращення якості послуг [19].

Зона переоцінки якості ( $> \Delta\varpi$ ) показує рівень вимог, які клієнти оцінили вище, ніж персонал, отже, клієнт не висував багато вимог до якості і мав невисокі очікування, але отримав максимально якісну з його точки зору виконану послугу. У даному випадку співробітникам слід приділяти більше уваги до підготовки процесів надання послуг споживачам, визначення точних вимог до якості та вдосконаленню механізмів роботи з клієнтами [19].

Порівняння розглянутих методів наведено у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5.

**Порівняння методів оцінки якості транспортно-експедиторського обслуговування**

№	Метод	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
1	Оцінка питомої ваги заявок, виконаних без претензій	Простота розрахунку	Не відображає комплексний рівень якості ТЕО
2	Вартісний метод	Дозволяє оцінити динаміку рівня якості на підприємстві	Не дозволяє судити про шляхи підвищення якості ТЕО, не враховуючи взаємозалежності між одиничними показниками

3	Оцінка по одиничним показникам якості	Дозволяє виявити слабкі сторони роботи, вказує шляхи вдосконалення ТЕО	Не дає комплексний показник якості, не дозволяє оцінити динаміку рівня якості на підприємстві
4	Бальний метод	Дозволяє отримати комплексний показник якості, оцінити динаміку рівня якості на підприємстві	Не дозволяє судити про шляхи підвищення якості ТЕО, слабо враховує вплив одиничних показників на результат
5	Метод «споживач-виконавець»	Можливість комплексної оцінки якості з точки зору споживача і працівника	Відносна складність розрахунку, необхідність опитати велику кількість осіб, висока ступінь суб'єктивності оцінювання

Отже, кожен з описаних методів оцінки якості транспортно-експедиторських послуг має свої переваги та недоліки, але найбільш комплексними є саме бальний метод та метод «споживач-виконавець», вони враховують людський фактор при оцінюванні, отже для найбільш точної оцінки варто використати саме один з цих двох методів.

### Висновки до розділу 1

У цьому розділі досліджено теоретичні основи міжнародних вантажних перевезень.

Встановлено, що діяльність з перевезення вантажів є однією з транспортних послуг, пов'язаних виключно з перевезеннями, оскільки основною метою цієї діяльності є не перевезення, а дії з їх організації.

Договір перевезення зобов'язує експедитора виконати або організувати послуги з перевезення вантажу для клієнта за відповідну плату.

Визначено сучасні особливості надання послуг з міжнародних вантажних перевезень, серед яких: регулювання перевезень здійснюється міжнародними договорами; деякі терміни визначаються національними законами, законами та

звичаями країн; Дослідження останніх років показали, що є кілька методів, що дозволяють оцінити якість міжнародних транспортно-експедиторських послуг. Один із найпрестижніших – підрахувати питому вагу звернень на послуги, виконані без претензій, у загальному обсязі звернень. Для оцінки ТЕР також використається затратний метод; метод, заснований на розрахунку єдиних показників якості, та найскладніший метод – «споживчо-виконавчий»

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИЦІЙНИМИ ПОСЛУГАМИ ТОВ «МРІЯ 20»

### 2.1. Характеристика господарської діяльності ТОВ «МРІЯ 20»

ТОВ «МРІЯ 20» - це транспортно-експедиторська компанія, яка займається організацією та контролем перевезень вантажів автомобільним транспортом як по території України, так і закордон. Працює на ринку України з 2002 року.

Функціонує як у сфері B2B (доставка сировини для виробничого споживання), так і в сфері B2C (доставка готової продукції кінцевим споживачам) забезпечуючи просування матеріальних потоків по логістичним ланцюжкам. Входить до першої десятки рейтингу надійності серед тисяч аналогічних компаній України, була визнана лідером галузі з 2015 по 2020 роки [22].

Види діяльності [20]:

52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту. 47.99

Інші види роздрібно торгівлі поза магазинами.

52.10 Складське господарство.

52.24 Транспортне оброблення вантажів.

65.12 Інші види страхування, крім страхування життя.

66.22 Діяльність страхових агентів і брокерів.

70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування.

Компанія має в своєму розпорядженні безліч типів транспорту та тоннажу, серед яких: тентовані напівпричепи, рефрижератори, зерновози, трали, платформи (табл. 2.1). Доставить вантаж в мінімальні терміни в цілості й схоронності, з мінімальними фінансовими витратами. Команда ТОВ "МРІЯ 20" - це досвідчені професіонали, які самостійно з необхідною гнучкістю відстежують всі операції, застосовуючи індивідуальний підхід до кожного клієнта. Завжди готові зробити додаткові дії для 100-відсоткового задоволення замовників.

# НУБІП України

Таблиця 2.1.

## Автопарк ТОВ «МРІЯ 20»

Показники	2020	2021	2022	Абс. відх. 21/20	Абс. відх. 22/21
Тентовані напівпричепи вантажопід'ємністю до 22 т	10	15	14	5	-1
Тентовані напівпричепи вантажопід'ємністю до 10 т	5	5	5	0	0
Тентовані напівпричепи вантажопід'ємністю до 5 т	5	5	5	0	0
Тентовані напівпричепи вантажопід'ємністю до 2 т	5	5	5	0	0
Рефрижератори	11	12	12	1	0
Зерновози	9	9	9	0	0
Крани	3	3	3	0	0
Платформи	3	3	3	0	0
Вилковий навантажувач	10	11	11	1	0
Всього	61	68	67	7	-1

Аналізуючи наведені дані можна зробити висновок, що ТОВ «МРІЯ 20» володіє великою кількістю різних автомобілів, які можуть задовольнити будь-якого клієнта з майже будь-яким типом вантажу. У разі звернення споживача з потребою дуже специфічного транспорту (наприклад, меблевоз, одяговоз, рефрижератор-тушевоз, цистерна тощо), якого немає в автопарку, компанія звертається до таких спеціальних сайтів, як Lardi та Della, на яких здійснюється пошук надійних автомобільних перевізників для перевезення вантажів. Тримання в автопарку даних типів автомобілів вважається недоцільним, так як попит на них не дозволить окупити вартість такого авто.

У якості вантажно-розвантажувального механізму підприємство використовує вилковий навантажувач (рис. 2.1).

# НУБІП України

НУ

аїни

НУ

аїни



НУБІП УКРАЇНИ

Рис. 2.1. Вилковий навантажувач АМКОДСОН 451А

Цільове призначення вилкового навантажувача – це здійснення навантаження і розвантаження різних типів вантажів, транспортування на мінімальні відстані у межах території підприємства, а також здійснення процесу складування. Даний транспортний засіб володіє відміною маневреністю, у результаті керуваної задньої осі, ідеально підходить для роботи в складах із обмеженим робочим простором, товарних базах, залізничних станціях, заводських приміщеннях та інше.

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

Доставка та забір вантажів здійснюється на склад компанії або до дверей клієнта. ТОВ «МРІЯ 20» доставляє вантажі від 1 кг до 8 т з наданням послуг пакування вашого вантажу. Компанія надає такі послуги як перевезення вантажів по Україні з типом доставки «Склад – Склад», «Склад – Двері», «Двері – Склад», «Двері – Двері», адресний забір і доставка вантажу по місту та в населені пункти, відповідальне зберігання, плетяклата гофівкою, додаткове пакування вантажів, повернення тари документів, надання персонального менеджера.

НУБІП УКРАЇНИ

Для клієнтів розроблена гнучка система знижок, можна скористатись спеціально розробленими галузевими рішеннями, де буде запропоновано пакування та індивідуальний тариф на доставку

НУБІП УКРАЇНИ

Зареєстрованим на сайті клієнтам надаються додаткові можливості: відслідковування вантажів та керування доставками (зміна отримувачів, встановлення та зняття заборон на видачу вантажів, виписка рахунків, оформлення квитанцій на відправлення вантажів та інші послуги).

Продуктом підприємства є надання наступних послуг: зберігання вантажу на складі компанії, доставка вантажу безпосередньо одержувачеві, доставка вантажу по областях та за кордон.

Місія ТОВ «МРІЯ 20» полягає в тому, щоб надати компаніям доступ до максимально широкого спектру послуг, забезпечити для кожного клієнта, незалежно від розміру компанії та обсягу бізнесу, високі стандарти обслуговування. Створити умови для постійного зростання рентабельності, як бізнесу партнерів, так і власного бізнесу.



Рис. 2.2. Дерево цілей компанії ТОВ «МРІЯ 20»

Отже, ТОВ «МРІЯ 20» - компанія, яка зарекомендувала себе на ринку України, адже вчасно здійснює доставку вантажів. Доставка та забирання вантажів здійснюється на склад компанії або до дверей клієнта.

Важливим чинником, який впливає на ефективність роботи та якість надання автомобільних перевезень вантажів є не тільки висока кваліфікація працівників підприємства, а й добре налагоджена система обміну інформацією та документообіг між ними. Проаналізуємо організаційну структуру ТОВ «МРІЯ 20» на рис. 2.3.

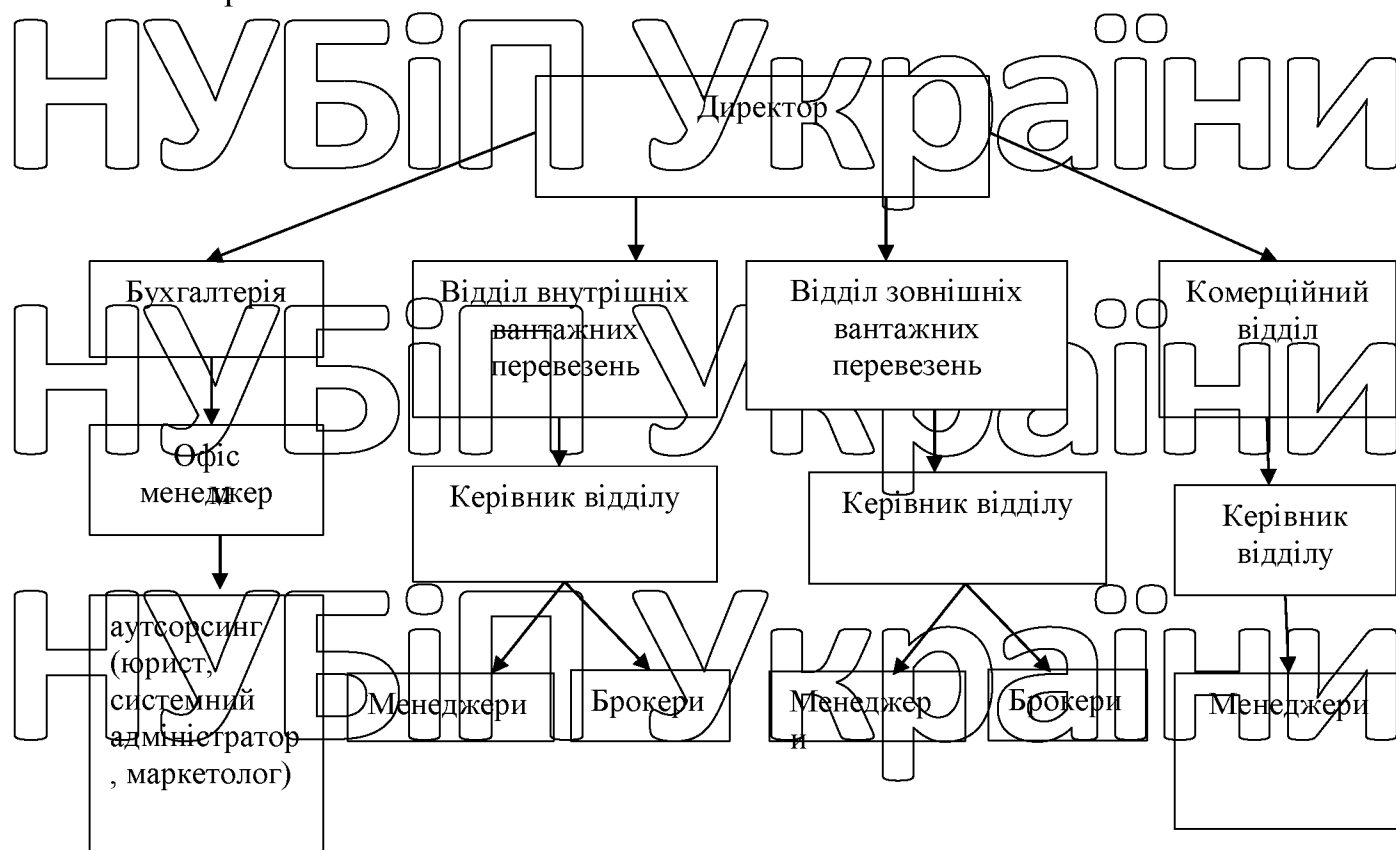


Рис. 2.3. Організаційна структура ТОВ «МРІЯ 20»

Транспорт ТОВ «МРІЯ 20» забезпечує швидку та надійну доставку вантажу з різних точок України. Зазвичай, у клієнтів немає розуміння цього процесу взагалі, тому він хоче покласти завдання організації перевезення на експедитора, і отримати комплекс супутніх послуг з перевезення вантажу. Для належного виконання завдання відділу є необхідною наявність партнера в різних регіонах, знання специфіки українських вимог.

Відділ внутрішніх та зовнішніх вантажних автомобільних перевезень виконує такі основні завдання :

продаж послуг щодо організації вантажних перевезень, а також митно-брокерських послуг;

- пошук і розвиток числа нових клієнтів, збільшення обсягів продажів.

Основні послуги, які продає даний відділ охоплюють [22]:

перевезення різних видів вантажів будь-якого тоннажу у сфері B2B. Загалом – це перевезення сировини з одного підприємства на інше, а також перевезення готової продукції з одного підприємства на інше;

- перевезення різних видів вантажів в секторі B2C, тобто доставка прямо до кінцевого споживача;

страхування вантажів;

- збереження вантажів у складах.

Основні митно-брокерські послуги такі [22]:

- робота з різними митними режимами;
- проведення розрахунку митних платежів;
- якісне оформлення митних декларацій;
- підготовка пакету документів щодо імпорту та експорту;
- підбір оптимального варіанту митного оформлення;
- надання митному органу всіх необхідних документів і додаткових відомостей.

Компанія пропонує клієнтам консультації з організації експортно-імпортних відправлень та організації перевезень будь-якої складності «з нуля», від дверей до дверей.

Основні задачі, з якими зіштовхуються менеджери в компанії, такі:

- представлення інтересів вантажовідправників/вантажодержувачів;
- проведення переговорів з зарубіжними агентами, відправниками з метою узгодження питань майбутнього міжнародного перевезення.

своєчасне інформування клієнтів/агентів про  
місце перебування та статус вантажу;  
узгодження та підписання договорів і заявок щодо  
послуг компанії;

- рішення форс-мажорних питань, що виникають при втраті або  
недостачі вантажу.

Основні завдання комерційного відділу такі:  
- розробка стратегії й тактики продажів з метою забезпечення  
зростання присутності на ринку та досягнення підприємством вищих  
показників за обсягами надання послуг та прибутку;

- пошук і розвиток числа нових клієнтів, збільшення обсягів  
продажів;  
диверсифікація напрямів і послуг;

- укладання договорів з клієнтами, постачальниками і  
партнерами;

- вивчення й аналіз ринку логістики та діяльності конкурентів;  
участь у маркетингових заходах.

Комерційний відділ займається активним пошуком та залученням нових  
клієнтів, встановленням і розвитком відносин з ними.

Комерційний відділ контролює виконання робіт та оцінює рівень сервісу  
для клієнтів. Готує регулярну звітність щодо продажів та забезпечує виконання  
плану продажів за рахунок активної роботи з наявною клієнтською базою.

Отже, організаційна структура ТОВ «МРІЯ 20» є лінійно-функціональною.

Кожен відділ очолює керівник, який здійснює всі функції управління. Для  
належного виконання завдання відділу є необхідною наявність партнера в різних  
регіонах, знання специфіки українських вимог.

НУБІП УКРАЇНИ

## 2.2. Аналіз економічного стану та ефективності міжнародної діяльності ТОВ «МРІЯ 20»

Основними напрямками міжнародних перевезень є Латвія, Литва, Естонія, Іспанія, Нідерланди, Німеччина, Греція.

Основними напрямками внутрішніх перевезень є: Львівська, Закарпатська, Івано-Франківська, Харківська, Херсонська, Дніпропетровська, Запорізька області, а також Київ. Загалом можна стверджувати, що компанія здійснює перевезення у всі області України.

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «МРІЯ 20» засвідчив, що протягом 2020-2022 років діяльність Підприємства була прибутковою. Так, згідно звітів про виконання фінансових планів та звітів про фінансовий результат (ф.2), за результатами діяльності в 2020 році

Підприємством отримано чистий прибуток в сумі 22 401,0 тис.грн, в 2021 році - чистий прибуток в сумі 20 536,0 тис.грн, в 2022 році - чистий прибуток в сумі 35 303,0 тис.грн (рис. 2.4) [20]

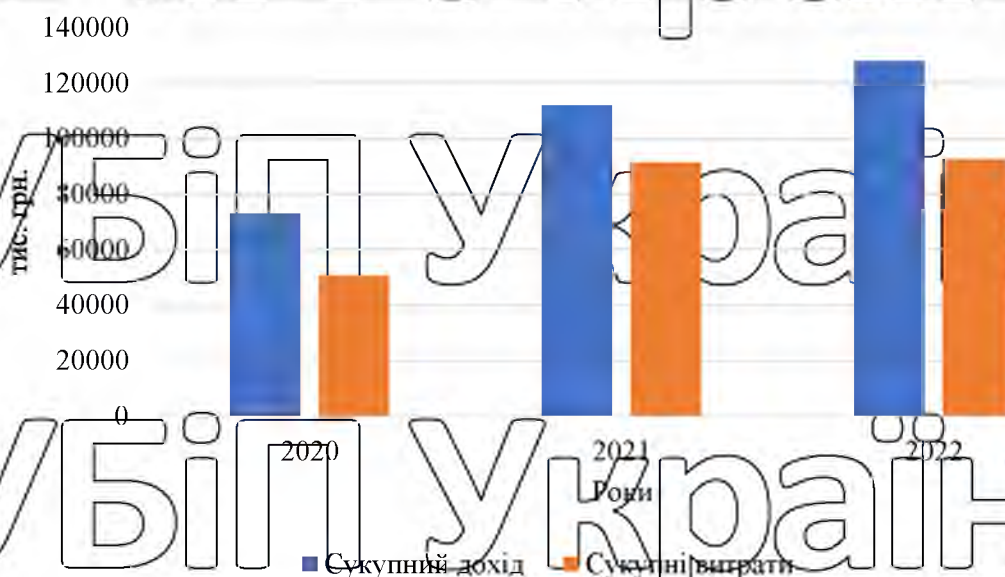


Рис. 2.4 - Динаміка доходів та витрат ТОВ «МРІЯ 20» за 2020-2022 роки

Загалом протягом 2020 - 2022 років загальний обсяг отриманих ТОВ «МРІЯ 20» доходів склав 312 736 тис. грн, при витратах - 234 496 тис. грн, у тому числі

[20]: - у 2020 році - доходи становили 72 976 тис. грн при витратах 50 575 тис. грн,

- у 2021 році - доходи становили 111 936 тис. грн при витратах 91 400 тис. грн (темп зростання доходів у 2021 році порівняно з 2020 роком становив 54% та витрат 81%),

- у 2022 році - доходи становили 127 824 тис. грн при витратах 92 521 тис. грн (темп зростання доходів у 2022 році порівняно з 2021 роком становив 14% та витрат 1%).

ТОВ «МРІЯ 20» постійно збільшується та розвивається, чим і пояснюється висока собівартість в сфері діяльності компанії. В 2021 році товариство з обмеженою відповідальністю вийшло на ринки Латвії, Литви, Естонії та Польщі. Основні фінансові показники, що характеризують діяльність Підприємства, наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

**Основні фінансово-економічні показники діяльності  
ТОВ «МРІЯ 20» за період з 2020 - 2022 рр**

Найменування показника	2020	2021	2022	Відн. відх. 21/20	Відн. відх. 22/21
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	72976	111936	127824	53,4	14,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	46220	61494	60096	33	-2,3
Інші операційні доходи	28115	34729	43960	23,5	26,6
Інші фінансові доходи	116	340	330	193,1	-2,9
Інші доходи	3069	3157	8036	2,9	154,5
Адміністративні витрати	7011	24052	33478	243,1	39,2
Витрати на збут	-	-	-	-	-
Інші операційні витрати	23154	30959	42284	33,7	36,6
Фінансові витрати	-	-	-	-	-
Інші витрати	5412	5818	2273	7,5	-60,9
Втрати (дохід) з податку на прибуток	5436	7303	6716	34,3	-8
Чистий фінансовий результат прибуток	22401	20536	35303	-8,3	71,9

Результати аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства засвідчили, що виручка від реалізації послуг компанії щорічно зростає. Так, у 2021 році вона збільшилась на 53,4%, у 2022 році – на 14,2%. Чистий прибуток у свою чергу дещо знизився у 2021 році, а саме на 8,3%, що було спричинено різким ростом адміністративних витрат. Але у 2022 році внаслідок зростання виручки від реалізації та різкого зменшення інших витрат компанії чистий прибуток збільшився на 71,9%, і став більшим, ніж у 2020 році. Отже, визначено, що ТОВ «МРІЯ 20» є успішною компанією, діяльність якої є прибутковою.

Важливим етапом аналізу економічного стану компанії є розрахунок показників, які характеризують фінансову стійкість підприємства. За допомогою аналізу розрахованих показників можна зробити висновок про фінансову стабільність компанії та про ступінь залежності її від зовнішнього фінансування. Результати розрахунку представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

**Розрахунок показників фінансової стійкості ТОВ «МРІЯ 20»**

Показник	Формула	Норма	Роки			Відн. відх.	
			2018	2019	2020	19/18	20/19
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт автономії	$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Активи}}$	0,4-0,6	0,55	0,58	0,57	5,5	-1,7
Коефіцієнт фінансової залежності	$\frac{\text{Активи}}{\text{Власний капітал}}$	1,67-2,5	0,83	0,81	0,87	-2,4	7,4
Коефіцієнт заборгованості	$\frac{\text{Зобов'язання}}{\text{Активи}}$	0-0,5	0,28	0,25	0,29	-10,7	16
Відношення заборгованості до власного капіталу	$\frac{\text{Зобов'язання}}{\text{Власний капітал}}$	Зменшення	0,33	0,28	0,13	-15,2	-53,6

Аналіз наведених даних надав можливість виявити, що ТОВ «МРІЯ 20» в цілому, є фінансово стійким підприємством, яке здатне профінансувати 57%

своїх активів за рахунок власного капіталу, а також не є фінансово залежною від зовнішніх джерел фінансування.

Наступним етапом аналізу пропонується розрахунок показників, які характеризують прибутковість компанії. Це показники рентабельності, а саме: активів, власного капіталу, реалізованих послуг та оборотних активів. Усі ці показники так чи інакше характеризують, наскільки прибутковою є діяльність організації. Результати розрахунку представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Розрахунок показників прибутковості ТОВ «МРІЯ 20»**

Показник	Формула	Норма	Роки			Відн. відх.	
			2020	2021	2022	21/20	22/21
1	2	3	4	5	6	7	8
Рентабельність активів	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість активів}} * 100\%$	Зростання	7,15	6,55	11,27	-8,3	71,9
Рентабельність власного капіталу	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість власного капіталу}} * 100\%$		7,29	7,34	12,51	0,7	70,4
Рентабельність реалізованих послуг	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід від реалізації}} * 100\%$		30,7	18,3	27,6	-40,2	50,5
Рентабельність оборотних активів	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість оборотних активів}} * 100\%$		14,4	14,01	20	-2,8	43,1

Аналіз розрахованих показників дозволив визначити, що ТОВ «МРІЯ 20» у цілому має достатньо хороші значення рентабельності, але у 2021 році спостерігається невелике зменшення показників внаслідок зменшення чистого прибутку ТОВ «МРІЯ 20» в даному році.

ТОВ «МРІЯ 20» здійснює перевезення з України в країни Європи та у зворотному напрямку. На рис. 2.5 показано розподіл внутрішніх та зовнішніх перевезень компанії за 2020 – 2022 рр.

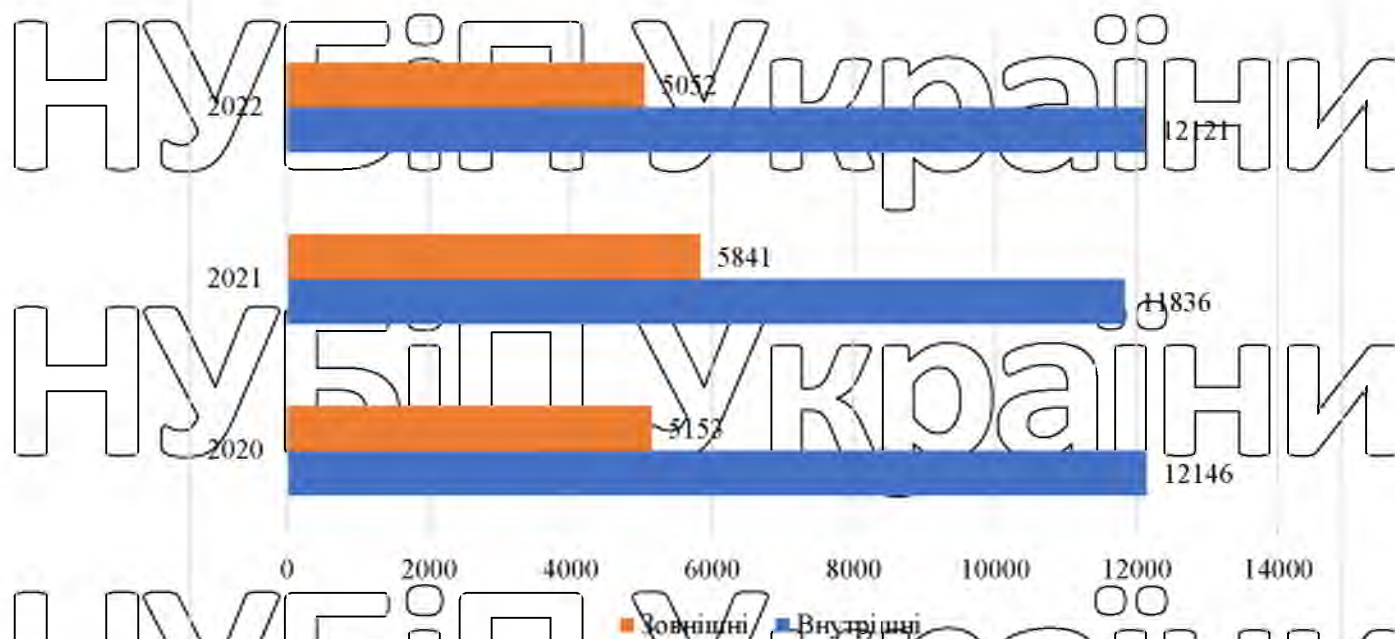


Рис. 2.5. Частка внутрішніх та зовнішніх перевезень ТОВ «МРІЯ 20»

Аналіз наведених даних показав, що у 2021 році кількість зовнішніх перевезень збільшилась майже на 800 рейсів, що означає збільшення ефективності управління міжнародною діяльністю. У 2022 році внаслідок пандемії та ускладнення процесу проходження кордонів кількість міжнародних рейсів знизилась та опинилась майже на рівні 2020 року.

Кількість внутрішніх перевезень тим часом показує тенденцію до зниження з 2020 по 2022 рр. Можна припустити, що компанія поступово змінює фокус своєї діяльності у сторону міжнародних перевезень. Також є можливість того, що відділ внутрішніх перевезень почав втрачати ефективність, що може бути сигналом до змін у структурі персоналу, до зміни мотиваційної політики або власне логістичних інновацій. Даний момент потребує додаткового дослідження. На рис. 2.5. представлені діаграми розподілу кількості перевезень та виручки від перевезень у відсотковому значенні.



Рис. 2.6. Розподіл кількості (зліва) та виручки (справа) від зовнішніх та внутрішніх перевезень

Джерело: складено за даними [22]

Аналіз представлених діаграм показав, що 30% зовнішніх перевезень забезпечують компанії 50,5% виручки.

Основними напрямками міжнародних перевезень є Латвія, Литва, Естонія, Іспанія, Нідерланди, Німеччина, Греція. На рис. 2.7 буде показано частка кожної з цих країн у % експорту

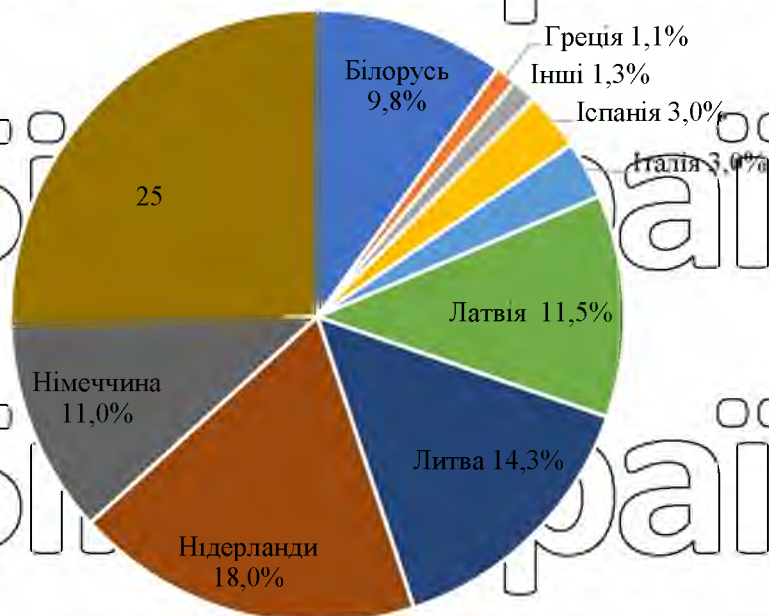


Рис. 2.7. Країни експорту ТОВ «MPIA 20»

Джерело: складено за даними [22]

Загалом компанія поставляє туди обладнання, метал, жерсть та жерстяні вироби тощо. Серед країн Європи найбільшу частку експорту займають Німеччина, Нідерланди, Литва та Латвія. З України туди часто перевозяться овочі, фрукти, продукти сільського господарства, такі як: насіння соняшнику тощо.

Для визначення чистої виручки необхідно відняти від експортної виручки витрати на митне оформлення та інші витрати, яких зазнає експортер (транспортні, складські витрати, витрати на оплату ліцензії, комісійні посередникові тощо). Позитивним вважається значення показника більше за одиницю і свідчить про те, що реалізація товарів (послуг) на зовнішньому ринку буде вигідніша, ніж усередині країни [24].

Даний показник сам по собі не характеризує ступінь ефективності експорту, його необхідно порівнювати з валютним курсом, а саме: якщо коефіцієнт валютної ефективності експорту більший за значення зворотного курсу обміну валюти, то експортну діяльність можна вважати ефективною [25].

Показник економічного ефекту експорту ( $E_{e.e.}$ ) розраховується за допомогою різниці чистої виручки в іноземній валюті за реалізовані товари (послуги), переведеної у гривні за офіційним курсом на день надходження виручки та суми повних витрат компанії на експорт продукції (1.3) [25]:

$$E_{e.e.} = \frac{ЧВ_e - П_{вe}}{C_{вe}} \quad (1.3)$$

де  $ЧВ_e$  – чиста виручка в іноземній валюті за реалізований товар (послугу);

$П_{вe}$  – повні витрати компанії на експорт продукції.

Коефіцієнт ефективності реалізації експортних товарів на внутрішньому ринку ( $E_{вн.р.}$ ) свідчить про прибутковість реалізації продукції на внутрішньому ринку і розраховується за формулою (1.4) [25]:

$$E_{вн.р.} = \frac{В_{e.в.ц.}}{C_{вe}} \quad (1.4)$$

де  $V_{\text{вн.п.}}$  – вартість експорту у внутрішніх цінах;

$CV_e$  – виробнича собівартість експортних товарів.

Експорт товарів або послуг вважається вигідним, якщо ефективність реалізації експортної продукції на зовнішньому ринку вище, ніж ефективність реалізації цієї ж продукції (послуг) на внутрішньому ринку –  $E_e > E_{\text{вн.р}}$  [25].

Коефіцієнт ефективності використання виробничих фондів під час експорту ( $E_{\text{оф.}}$ ) та розраховується як добуток коефіцієнта експортного чистого прибутку та коефіцієнта оборотності активів (1.5) [25]:

$$E_{\text{оф.}} = \frac{CV_e - PV_e}{CV_e} * 100\% * \frac{CV_e}{A_e} \quad (1.5),$$

де  $A_e$  – вартість активів, які використовуються для експортної діяльності, грн.

Даний показник характеризує, скільки разів зміг обернутися вкладений в експорт капітал, таким чином чим більший даний показник, тим більш ефективні вкладення в експортну діяльність.

Рентабельність зовнішньоекономічної діяльності підприємства комплексно відображає ступінь ефективності використання різних видів ресурсів для здійснення міжнародної діяльності, розраховується за формулою (1.2) [26]:

$$R_{\text{ЗЕД}} = \frac{\Phi R_{\text{ЗЕД до}} * (1 - C_{\text{оп}})}{C_{\text{ЗЕД}}} * 100 \quad (1.2)$$

де  $\Phi R_{\text{ЗЕД до}}$  – фінансовий результат (прибуток) від зовнішньоекономічної діяльності до оподаткування, грн;

$C_{\text{оп}}$  – ставка оподаткування прибутку;

$C_{\text{ЗЕД}}$  – повна собівартість експортно-імпортних операцій, грн.

Показник економічної ефективності зовнішньоторговельних операцій входить до групи показників рентабельності та розраховується шляхом ділення прибутку від зовнішньоторговельних операцій на витрати підприємства під час

їх здійснення. Відповідно, збільшення такого показника свідчить про підвищення ефективності ЗЕД [26]:

$$E_{\text{эф.ЗТО}} = \frac{\text{ПЗТО}}{\text{ВЗТО}} \quad (1.3),$$

де Пзто - прибуток від зовнішньоторговельних операцій;

Взто - витрати підприємства під час здійснення зовнішньоторговельних операцій.

У табл. 2.4. представлений розрахунок ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «МРІЯ 20»

Таблиця 2.4.  
Аналіз ефективності ЗЕД ТОВ «МРІЯ 20»

Показники	Норма	2020	2021	2022	Відн.відх. 19/18	Відн.відх. 20/19
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт ефективності експорту ( $E_e$ )	>1	1,21	1,22	1,15	0,8	-5,7
Валютна ефективність експорту ( $E_{в.е}$ )	>0,038	1,32	1,35	1,29	2,3	-4,4
Економічний ефект експорту ( $E_{е.е.}$ )	Зростання	12665	20185,2	16672,7	59,4	-17,4
Коефіцієнт ефективності реалізації експортних товарів на внутрішньому ринку ( $E_{вн.р}$ )	$E_e > E_{вн.р}$	1,07	1,08	1,07	0,9	-0,9
Коефіцієнт ефективності використання виробничих фондів під час експорту ( $E_{оф}$ )	Зростання	63,3	80,7	66,5	27,5	-17,6
Рентабельність ЗЕД, %	Зростання	121	136	124	12,4	-8,8
Коефіцієнт ефективності зовнішньоторговельних операцій ( $E_{\text{эф.зто}}$ )	>1	1,44	1,47	1,32	2,1	-10,2

Аналіз наведених показників надав можливість виявити, що у 2021 році усі показники ефективності ЗЕД показують зростання, що характеризує збільшення ефективності ЗЕД загалом.

Здійснено SWOT-аналіз діяльності ТОВ «МРІЯ 20» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

## SWOT-аналіз ТОВ «МРІЯ 20»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока кваліфікація кадрів;</li> <li>2. Сучасний транспортний парк;</li> <li>3. Наявність складів для зберігання великої номенклатури вантажів;</li> <li>4. Використання сучасних логістичних і IT технологій;</li> <li>5. Співпраця з великими компаніями</li> <li>6. Гарна репутація.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Невелика частина клієнтів приносить 80% доходу компанії;</li> <li>2. Відсутність у автопарку деяких перспективних видів автомобілів;</li> <li>3. Відсутність орієнтації на інновації;</li> <li>4. Застарілість деяких бізнес-процесів.</li> </ol>

Продовження табл. 2.5

Можливості (O)	Загрози (T)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Довгострокове партнерство і співробітництво з клієнтами;</li> <li>2. Покращення показників якості обслуговування;</li> <li>3. Вдосконалення бізнес-процесів;</li> <li>4. Збільшення доходів внаслідок покупки нових автомобілів;</li> <li>5. Пошук нових клієнтів;</li> <li>6. Розширення міжнародної діяльності.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання конкуренції</li> <li>2. Підвищення цін на паливо;</li> <li>3. Зменшення попиту на перевезення;</li> <li>4. Коливання валютного ринку;</li> <li>5. Втрата одного з ключових клієнтів.</li> </ol>

Отже, SWOT-аналіз надав можливість виявити, що ТОВ «МРІЯ 20» володіє безліччю сильних сторін, які дозволяють компанії вже більше 10 років успішно функціонувати в транспортно-експедиторській галузі. Ці сильні сторони створюють для ТОВ «МРІЯ 20» також безліч можливостей, які можуть допомогти компанії у подальшому розвитку та у збільшенні своїх доходів. Дослідження компанії в подальшому показало, що значною загрозою є для неї втрата одного з ключових клієнтів, так як більша частина доходу компанія отримує від дуже невеликої кількості клієнтів. Таким чином, ТОВ «МРІЯ 20» варто зайнятися розширенням клієнтської бази.

### 2.3. Оцінювання ефективності здійснення міжнародних транспортно-експедиторських послуг на підприємстві ТОВ «МРІЯ 20»

Одним з найбільш легких та доступних методів оцінки транспортно-експедиторських послуг є опитування споживачів щодо найбільш вагомих характеристик. Для організації опитування була створена спеціальна анонімна анкета за допомогою сервісу Google-форми. Дану анкету за допомогою функції розсилки в CRM-системі ТОВ «МРІЯ 20» було надіслано на електронну пошту усім клієнтам, з якими хоч раз співпрацювала компанія за останній рік. Клієнтам було запропоновано оцінити кожен з факторів по 10-бальній шкалі. Загалом відповідь було отримано від 29 клієнтів (більша частина з них – постійні), а остаточну оцінку отримано шляхом середнього арифметичного. Так як отриманих відповідей було багато, то вважається доцільним показати лише остаточно розраховані результати в табл. 2.6., а результати опитування можна побачити в додатку А.

Таблиця 2.6.

#### Результати опитування клієнтів щодо якості міжнародних транспортно-експедиторських послуг

№	Показник	Значення
1	Технічний стан транспортних засобів	8,7
2	Культура співробітників	9,2
3	Своєчасність відправки та доставки вантажу	9,1
4	Виконання головних вимог споживача	9,1
5	Компетентність співробітників	9,1
6	Доступність зв'язку з менеджерами	8,5
7	Безпека вантажу	9,7
8	Отримання повної інформації щодо надання послуг	8,7
9	Імідж компанії	8,8
10	Оформлення документації	9,3
	Всього	9

Аналіз отриманих відповідей клієнтів надав можливість виявити, що ТОВ «МРІЯ 20» надає якісні послуги міжнародної експедиції, так як середня оцінка по усім критеріям становить 9 балів. Якщо поглянути на середні оцінки по

кожному з критерієм, то можна зробити висновок, що найбільш слабе місце – це доступність зв'язку з менеджером, який набрав найменше балів. Таким чином варто проаналізувати даний момент та дослідити, чому клієнти не завжди можуть зв'язатися із закріпленим за ним менеджером, так як в майбутньому це може суттєво вплинути на ставлення клієнтів до компанії.

Також можна зробити висновок, що найбільш успішно підприємству вдається забезпечити безпеку вантажу, тобто в переважній більшості вантаж доставляється неушкодженим, що можна вважати суттєвою конкурентною перевагою компанії, так як гарантія безпеки вантажу – одна з основних вимог, яку висувають клієнти під час звернення до транспортно-експедиторської компанії.

У табл. 2.7. будуть представлені розраховані показники за даним методом.

Таблиця 2.7.

**Розрахунок якості міжнародних транспортно-експедиційних послуг за методом одиничних показників якості**

Показник	Норма	Роки			Абс. відх.	Абс. відх.	Відн. в	Відн. в
		2020	2021	2022	21/20	22/21	21/20	22/21
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Рівень швидкості доставки вантажу (K <sub>св</sub> )	0,9 - 1	0,91	0,92	0,89	0,01	-0,03	1,1	-3,3
Рівень виконання строків доставки вантажу (K <sub>ед</sub> )	0,9 - 1	0,95	0,97	0,9	0,02	-0,07	2,1	-7,2
Рівень збереження перевезеного вантажу (K <sub>ек</sub> )	0,995 - 1	0,995	0,996	0,995	0,001	-0,001	0,1	-0,1
Рівень комплексності транспортного обслуговування користувачів по схемі «від дверей до дверей» (K <sub>компл</sub> )	0,8 - 1	0,82	0,86	0,87	0,04	0,01	4,9	1,2

Рівень оперативності і культури обслуговування клієнтів при оформленні замовлень, договорів та інших документів, пов'язаних з перевезеннями (К <sub>опер</sub> )	1 - 2	1,5	1,7	1,8	0,2	0,1	13,3	5,9
Цитома вага заявок на обслуговування, виконаних без претензій в загальному обсязі заявок, %	95 - 100	96,7	97	95,1	0,3	-1,9	0,3	-1,96

Сфера вантажних перевезень характеризується надзвичайною конкуренцією. В Україні існують сотні логістичних підприємств, між якими ведеться запекла конкуренція за клієнтів. Таким чином компанія повинна зарекомендувати себе перед клієнтом, як надійний партнер, який дуже якісно виконує свою роботу. Для бального методу були обрані наступні компанії-конкуренти ТОВ «МРІЯ 20»- це ТОВ «Гуд Логістік», яка займається організацією міжнародних перевезень та перевезень по Україні будь-яким видом транспорту, має офіси в Києві та в Одесі, працює на ринку транспортних послуг вже 7 років; компанія та ТОВ «Аврора Транс», яка на ринку 5 років і так само організовує перевезення як по Україні, так і за кордон. Усі ці компанії користуються довірою на ринку транспортно-експедиторських послуг України.

У табл. 2.8 будуть представлені результати розранків за допомогою бального методу.

Таблиця 2.8.

## Оцінка показників якості міжнародних транспортно-експедиторських послуг ТОВ «МРІЯ 20» та конкурентів

№	Показник	Вага	Оцінка			
			ТОВ "МРІЯ 20"	ТОВ "Гуд логістик"	ТОВ "Аврора Транс"	ТОВ "Давтранс"
1	Безпека вантажів	0,125	5	5	5	5
2	Виконання строків та швидкість доставки	0,095	5	5	4	4
3	Можливість організації мультимодального перевезення	0,075	1	5	1	2
4	Комплектність обслуговування клієнтів	0,045	5	5	4	4
5	Наявність представництв у містах з високим попитом	0,025	2	2	1	1
6	Якість страхування	0,07	5	5	5	4
7	Наявність послуг з митного оформлення	0,09	5	5	5	5
8	Рівень забезпечення клієнта власним автомобілем компанії	0,103	4	5	3	3
9	Частота міжнародних рейсів	0,09	4	5	3	4
10	Повний і постійний контроль за вантажем	0,102	5	5	3	4
11	Щодобовий зв'язок з менеджером	0,08	5	3	2	1
12	Компетентність в оформленні усіх необхідних документів на перевезення	0,1	5	5	4	4
	Всього	1	4,432	4,765	3,53	3,647

За допомогою використання формули (1.7) були визначені інтегральні показники якості міжнародних транспортно-експедиційних послуг ТОВ «МРІЯ 20» та його конкурентів. Аналіз отриманих результатів надав можливість виявити, що найбільш якісні транспортно-експедиційні послуги надає компанія ТОВ «Гуд логістік» з інтегральним показником 4,765. На другому місці знаходиться ТОВ «МРІЯ 20» із показником 4,432, що на 0,333 бали нижче.

Наступним етапом оцінки якості міжнародних транспортноекспедиторських послуг буде використання методу «споживач-виконавець», який передбачає розрахунок коефіцієнтів виконання вимог споживача з боку клієнтів та з боку працівників та на основі співставлення значень визначається, які з вимог були оцінені адекватно, а які – ні. Для того, щоб оцінити очікування задоволення потреб була використана формула (1.8), а

також до надання послуги було проведено опитування споживачів та працівників щодо важливості кожного показника (ваги) та очікувана оцінка наданих послуг. Таке саме опитування було проведено після надання послуги, за допомогою формули (1.9) розраховано фактичне задоволення потреб. Порівнявши очікування та факт за допомогою формули (1.10) був розрахований коефіцієнт виконання вимог зі сторони споживачів та зі сторони працівників

компанії. Для опитування працівників були обрані наступні: директор компанії, керівник відділу міжнародних та внутрішніх перевезень, керівник комерційного відділу та менеджер по роботі з клієнтами.

Розраховані дані представлені в табл. 2.9. та 2.10.

Таблиця 2.9.  
Оцінка якості міжнародних транспортно-експедиторських послуг з боку споживачів

№	Показники	Вага (a)	Очікування задоволення потреб (Ti)	Задоволення потреб фактичне (pi)	Коефіцієнт виконання вимог споживача
1	2	3	4	5	6

1	Швидкість обробки заявки клієнта	0,05	0,03	0,05	2,010
2	Доступність зв'язку з закріпленим менеджером	0,1	0,08	0,05	1,831
3	Компетентність водіїв	0,108	0,108	0,108	2,350
4	Технічний стан автомобіля	0,1	0,08	0,1	1,760
5	Правильність та швидкість оформлення документів	0,1	0,08	0,05	1,021
6	Виконання строків та швидкість доставки	0,12	0,096	0,12	2,157
7	Безпека вантажу	0,132	0,132	0,132	2,610
8	Наявність необхідного транспортну та транспортної тари	0,05	0,03	0,05	1,375
9	Оперативність вирішення проблемних ситуацій	0,13	0,15	0,065	1,818
10	Вартість послуг	0,05	0,03	0,025	2,012
11	Комплексне обслуговування клієнта	0,06	0,024	0,03	1,219

Таблиця 2.10.

### Оцінка якості міжнародних транспортно-експедиторських послуг з боку працівників

№	Показники	Вага (a)	Очікувані задоволення потреб (Ti)	Задоволення потреб фактичне (pi)	Коефіцієнт виконання вимог споживача
1	2	3	4	5	6
1	Швидкість обробки заявки клієнта	0,06	0,048	0,06	2,312
2	Доступність зв'язку з закріпленим менеджером	0,11	0,11	0,11	1,581
3	Компетентність водіїв	0,115	0,115	0,115	2,248
4	Технічний стан автомобіля	0,12	0,096	0,06	1,637
5	Правильність та швидкість оформлення документів	0,103	0,0824	0,0515	1,131
6	Виконання строків та швидкість доставки	0,13	0,104	0,13	1,947
7	Безпека вантажу	0,072	0,072	0,072	2,360
8	Наявність необхідного транспортну та транспортної тари	0,05	0,03	0,05	1,725
9	Оперативність вирішення проблемних ситуацій	0,12	0,096	0,06	2,130

10	Вартість послуг	0,06	0,048	0,06	1,812
11	Комплексне обслуговування клієнта	0,06	0,036	0,06	1,119

Опитування співробітників показало, що загалом очікувана якість надання послуг та фактична співпали, а такі фактори якості як: «Технічний стан автомобіля», «Правильність та швидкість оформлення документів», та «Оперативність вирішення проблемних ситуацій» фактично виявилися якіснішими, ніж очікувалося.

Для подальшої оцінки якості за допомогою формули (1.12) був розрахований коефіцієнт адекватності оцінки якості по кожній із вимог (табл.

2.11.).

Таблиця 2.11.

### Значення коефіцієнта адекватності оцінки міжнародних транспортно-експедиторських послуг

№	Показники	Значення коефіцієнта адекватної оцінки
1	Швидкість обробки заявки клієнта	0,302
2	Доступність зв'язку з закріпленим менеджером	0,25
3	Компетентність водіїв	0,102
4	Технічний стан автомобіля	0,123
5	Правильність та швидкість оформлення документів	-0,11
6	Виконання строків та швидкість доставки	0,21
7	Безпека вантажу	0,25
8	Наявність необхідного транспорту та транспортної тари	-0,35
9	Оперативність вирішення проблемних ситуацій	-0,312
10	Вартість послуг	0,2
11	Комплексне обслуговування клієнта	0,1

Для того, щоб остаточно визначити проблемні фактори якості міжнародних транспортно-експедиторських послуг, необхідно розрахувати допустиме відхилення коефіцієнта адекватності за допомогою формул (1.13), (1.14) та (1.15). Розрахунок даних формул надав можливість визначити, що допустиме відхилення коефіцієнта адекватності становить:

$$-0,25 \leq \varpi_7 \leq 0,25.$$

Фінальним етапом оцінки якості міжнародних транспортно-експедиторських послуг компанії по методу «споживач-виконавець» є побудова



Рис. 2.8. Аналіз коефіцієнта адекватності оцінки якості

міжнародних транспортно-експедиційних послуг ТОВ «МРІА»

Усі фактори, що знаходять над значенням доступного відхилення (0,25) потрапляють у зону переоцінки, а всі, що під цим значенням (-0,25) – у зону недооцінки, ті фактори, що в межах даних значень вважаються адекватно оціненими. Аналіз представленої діаграми надав можливість виявити, що жоден з факторів не потрапив у зону переоцінки, що свідчить про те, що клієнт жодну з послуг не оцінив вище, ніж персонал, отже, він мав високі очікування та отримав достатньо якісну послугу.

Що стосується наявності необхідного транспорту та тари, то керівництву варто переглянути структуру попиту на вантажні перевезення закордон та визначити, наскільки існує необхідність в оновленні автопарку компанії та закупці транспортної тари.

Усі фактори, які потрапили у зону адекватної оцінки можна вважати оціненими коректно і такими, які наразі не потребують вдосконалення.

## Висновки до розділу 2

У другому розділі було визначено, що ТОВ «МРІЯ 20» – це успішна транспортно-експедиторська компанія, яка працює на ринку України більше 10 років, займається перевезенням як по території України, так і закордон, а також складським господарством. Для виконання послуг компанія має у своєму розпорядженні 67 одиниць техніки, серед яких: тентовані напівпричепи вантажопід'ємністю від 2 до 22 т, рефрижератори, зерновози, трали, платформи, а також вилкові навантажувачі, які використовуються компанією на складах.

Визначено, що виручка від реалізації послуг підприємства постійно зростає, а чистий прибуток дещо знизився в 2021 році за рахунок значного збільшення адміністративних витрат підприємства, але в 2022 році знову значно підвищився на 72%. Подальше дослідження показало, що компанія є фінансово стійкою, незалежною від зовнішніх джерел фінансування, а також є прибутковою, що підтверджується показниками рентабельності.

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності показав, що у 2022 році з усієї кількості вантажних перевезень міжнародних було близько 20,8%, а принесли вони 50,5% від загальної виручки від реалізації послуг. Основними країнами, з якими співпрацює компанія є: Латвія, Литва, Естонія, Іспанія, Нідерланди, Німеччина, Греція. Аналіз ефективності міжнародної діяльності показав, що вона є достатньо ефективною, так як усі показники знаходяться в межах норми.

Під час аналізу ефективності міжнародних транспортно-експедиторських послуг було визначено, що, в цілому, послуги компанії є ефективними, але існують фактори, які заважають їй розвиватися. Серед таких факторів: відсутність можливості організації мультимодального перевезення; повільна обробка заявок клієнтів, що може бути наслідком застарілих бізнес-процесів; відсутність деяких видів транспорту та транспортної тари; а також низька оперативність вирішення проблемних питань, що також можна віднести до наслідка неефективних бізнес-процесів.

### РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНІ ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИЦІЙНИХ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «МРІЯ 20»

#### 3.1. Напрями та перспективи розвитку міжнародних транспортно- експедиційних послуг підприємства ТОВ «МРІЯ 20»

Під час аналізу та проведеного дослідження здійснення операційної та господарської діяльності підприємства було визначено, що ТОВ «МРІЯ 20» здійснює дуже широкий спектр послуг, але для втримання партнерів, укріплення своїх позицій на внутрішньому ринку та відмовою від послуг посередників потрібно запропонувати підприємству новий вид послуги, яку воно може виконувати самостійно і вдосконалити, підвищити ефективність технологій транспортно-експедиційного обслуговування задля максимізації якості під час перевезення, оптимізації витрат та отримання максимального прибутку при виконанні транспортної операції.

Для досягнення поставленої мети пропонується: 1) вдосконалення технології транспортно-експедиційного обслуговування на автомобільному транспорті, 2) введення нової послуги в асортимент компанії – вантажні контейнерні перевезення, 3) оптимізація бізнес-процесів.

Збільшення потреб вантажної клієнтури щодо послуг транспортно-експедиційних компаній має здійснюватися через зростання відповідного числа підприємств-експедиторів, а також за рахунок збільшення загальної номенклатури послуг. За умови оптимізації роботи перевезення вантажу буде мати наступні капітальні витрати щодо придбання автопарку

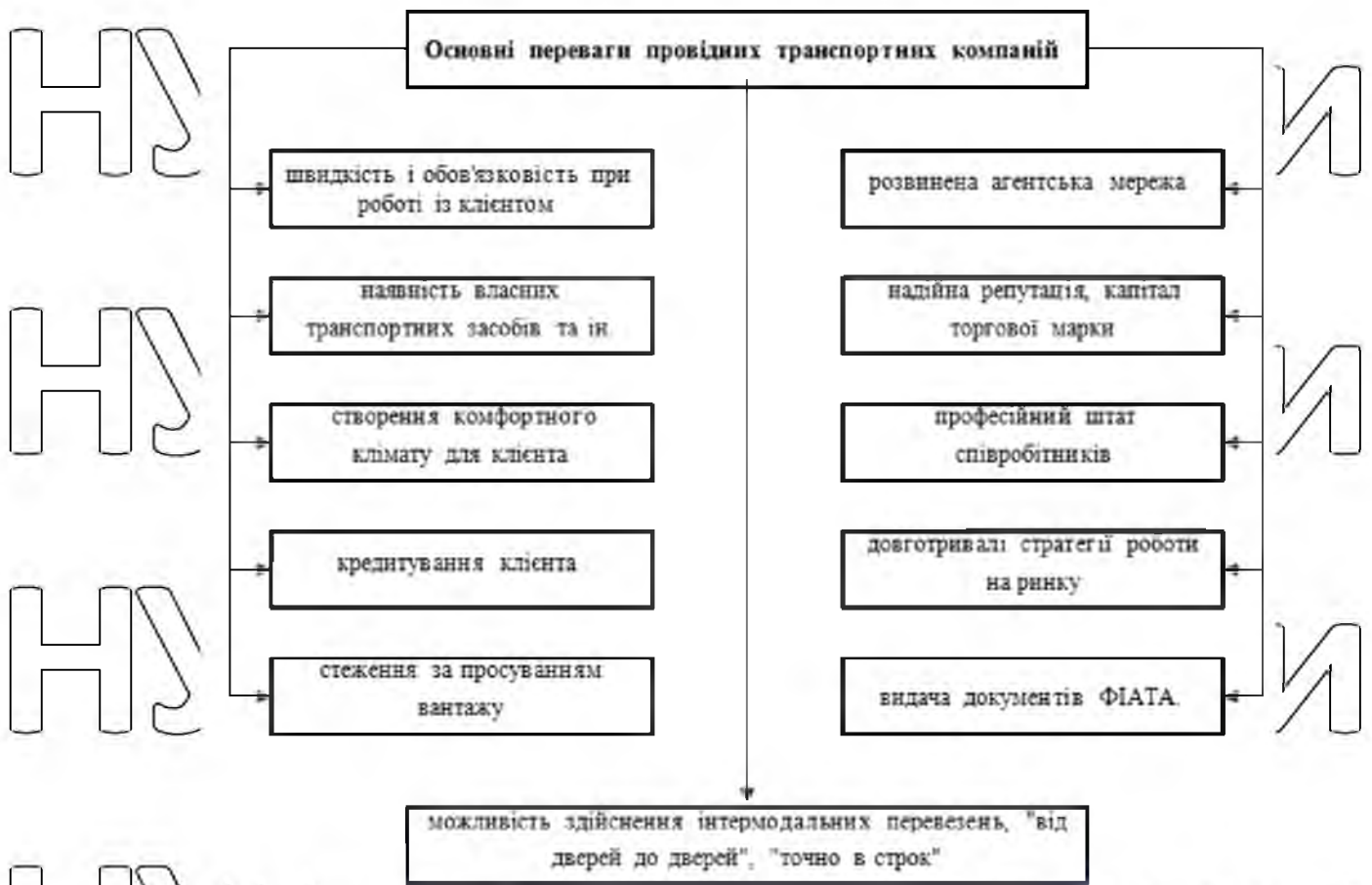


Рис. 3.1 Головні переваги лідеру ринку екенедирування

Для проведення диверсифікування та збільшення загального рівня прибутків, ТОВ «МРІЯ 20» забезпечене власним автопарком, що дозволяє проводити доставку вантажів із використанням контейнерів щодо використання комплексів складування, а також використовуючи складські комплекси для проведення пакування вантажів та їх консолідування. Пропонується здійснити купівлю п'яти напівпричепів-контейнеровозів марки Shmitz, які розкладаються в залежності від довжини контейнера, який буде перевозитися.

Безперервність транспортування характеризує залежність функції перевезення від безлічі факторів. Наприклад, якщо на деяке регулярне перевезення одного разу знадобилося три дні, а наступного разу – сім днів, то на маршруті даного перевезення існують проблеми з безперервністю. Безперервність транспортування значною мірою впливає на якість перевезення, та в деякому роді являється основним чинником якості перевезення.

Швидкість транспортування вантажів – це той час, за який здійснюється перевезення від вантажовідправника до вантажоодержувача. При цьому слід зазначити, що витрати пов'язані зі швидкістю – тобто, чим вища швидкість доставки вантажу, тим вища і ціна перевезення, тому необхідно використовувати по можливості оптимальний баланс між швидкістю та вартістю перевезення.

Основними критеріями ефективності перевезення є:

- прибуток транспортно-експедиторського підприємства;
- собівартість перевезень;
- втрати вантажу під час транспортування та складування;
- продуктивність транспортних засобів;
- своєчасність доставки вантажів клієнтам;
- тривалість перевезення вантажів;
- продуктивність засобів складської механізації та автоматизації;
- трудомісткість транспортних та складських операцій;
- позатранспортні витрати.

Для оптимізації транспортно-технологічної схеми необхідно здійснити наступні кроки [28]:

1. обстеження підприємства та складання технічного завдання. Технічне завдання складається в тісній співпраці з представниками замовника. Завдання цього етапу - правильно зрозуміти і сформулювати мету створення схеми та особливості експедиторської роботи підприємства;

2. розробка, тестування та узгодження алгоритму рішення. На цьому етапі поставлені в технічному завданні задачі та умови формулюються на математичній мові і розробляється спеціалізований алгоритм. Розробляються тестові програми, що дозволяють реально оцінити ефективність розроблюваного алгоритму: якість виконання завдання, тривалість роботи тощо;

3. підготовка моделі мережі маршрутів. Хоча всі мережі маршрутів досить природно розбиваються на два основні типи - внутрішньоміські і

міжміські, поставлена задача може внести свої особливості, що вимагають деяких доопрацювань стандартного програмного забезпечення та введення додаткової інформації у вже наявну "стандартну" мережу маршрутів; 4. розробка програм і баз даних;

5. інтеграція з існуючим обчислювальним середовищем підприємства.

Інтеграція здійснюється в двох напрямках: передача вихідних даних для розрахунку (парк транспортних засобів, перелік складів і замовлень т.п.) в розроблювану систему і передача результатів розрахунку маршрутів в інші системи: складську, обліку робочого часу тощо.

Процес здійснення робіт щодо навантаження на різні засоби транспорту здійснюється за схемою наведеною на рис. 3.2

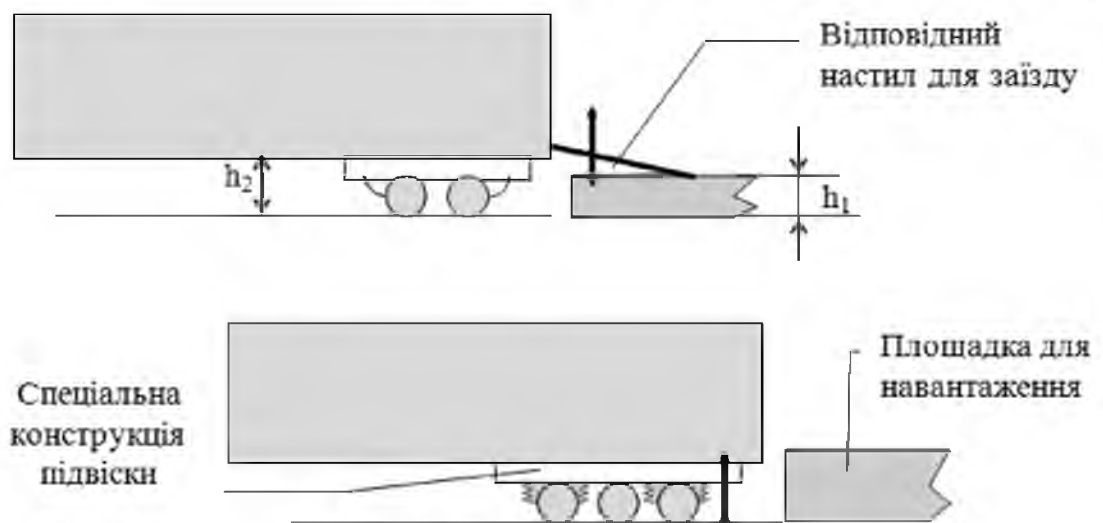


Рис. 3.2. Організація навантаження на транспортні засоби

Джерело: складено на основі [27]

Дуже актуальним при доставці автотранспортом є організація забезпечення передачі даних за якісними схематично-алгоритмічними засобами.

Аналізуючи цей алгоритм можна визначити передумови проведення обміну інформацією при проведенні управління доставками вантажів, що нині є актуальними для ТОВ «МРІЯ 20» На рис. 3.3 нами зображена схема-ланцюг доставки, яка може бути реалізована.

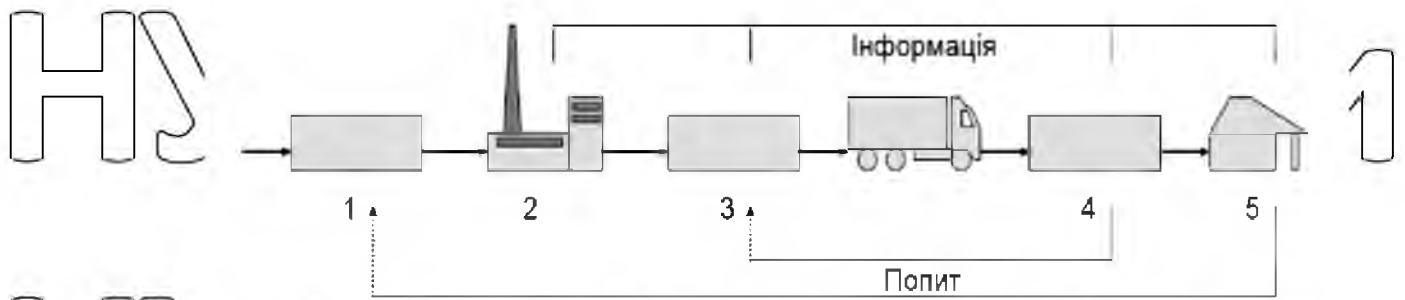


Рис. 3.3. Схема-ланцюг доставки за потреби надання послуг, експедирування при організації обслуговування тих чи інших потоків:

1 - склад сировини, 2 - виробничі потужності, 3 - склад, на якому зберігається готова продукція, 4 - склад вантажоодержувача, 5 - кінцевий ринок збуту.

Компанія, яка надає послуги в сфері обслуговування, має на меті насамперед задовольняти потреби клієнтів, діставати прибуток і бути, як більшість із нас звикло говорити, конкурентоспроможною як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках [29].

1. нова система повинна припускати прибуття вантажу, який треба експортувати, в ранковий час. Наприклад, зараз автомобіль привозить вантажі на склад приблизно в 13 годин дня, в залежності від зайнятості персоналу на складі, а також доступності навантажувальної техніки, протягом приблизно двох годин вантаж може перебувати в черзі на перевантаження з одного автотранспорту на інший, або з автотранспорту на склад;

2. система перевезень має забезпечити існування додаткового транспорту для експортних вантажів. Так, вантажі на відправлення за кордон, збираються експедиторами до 14:00, тобто в 14:00 вантаж повинен бути вже на складі, потім здійснюється консолідація та митний контроль і відправляється в місце призначення. Між тим, вантажі які зібрані після 14:00, відправляються лише на наступну добу, а це додаткові незручності для клієнтів. Додатковий рейс розв'язав би цю проблему, але тільки у випадки економічної доцільності;

3. розширення внутрішнього сполучення шляхом придбання автозасобів для доставки вантажів ТОВ «МРІЯ 20» по всій Україні та виконання вантажних контейнерних перевезень за замовленням приватних підприємств.

Отже, можна було б за допомогою дослідження структури попиту прокласти інші маршрути з деякою періодичністю в міру нагромадження відправлень. Так само це нововведення дозволило б залучити нових клієнтів;

4. взяти в компанію більше працівників, в обов'язки яких входить допомога по заповненню супровідних документів на транспортування. Часто стаються випадки, коли клієнт подає неправильно заповнені документи, тому

відправлення вантажу затримується як мінімум на добу, якщо клієнт не встигає подати виправлені документи в офіс. Таким чином, щоб уникнути цих непорозумінь, було б ефективно найняти спеціалістів, які займалися б

допомогою в заповненні усіх необхідних документів на перевезення за деяку комісію;

5. автоматизація складів – один з необхідних заходів. Автоматизація загалом вводиться задля зниження частки ручної праці. І як наслідок зменшиться число персоналу, задіяного на сортуванні складу, знизиться число помилок.

Розглянемо більш детально транспортно-технологічні схеми, які можна впровадити ТОВ «МРІЯ 20» для виконня вантажних перевезень як на території України так і на міжнародному сполученні. Представимо графічно на рис.3,4.

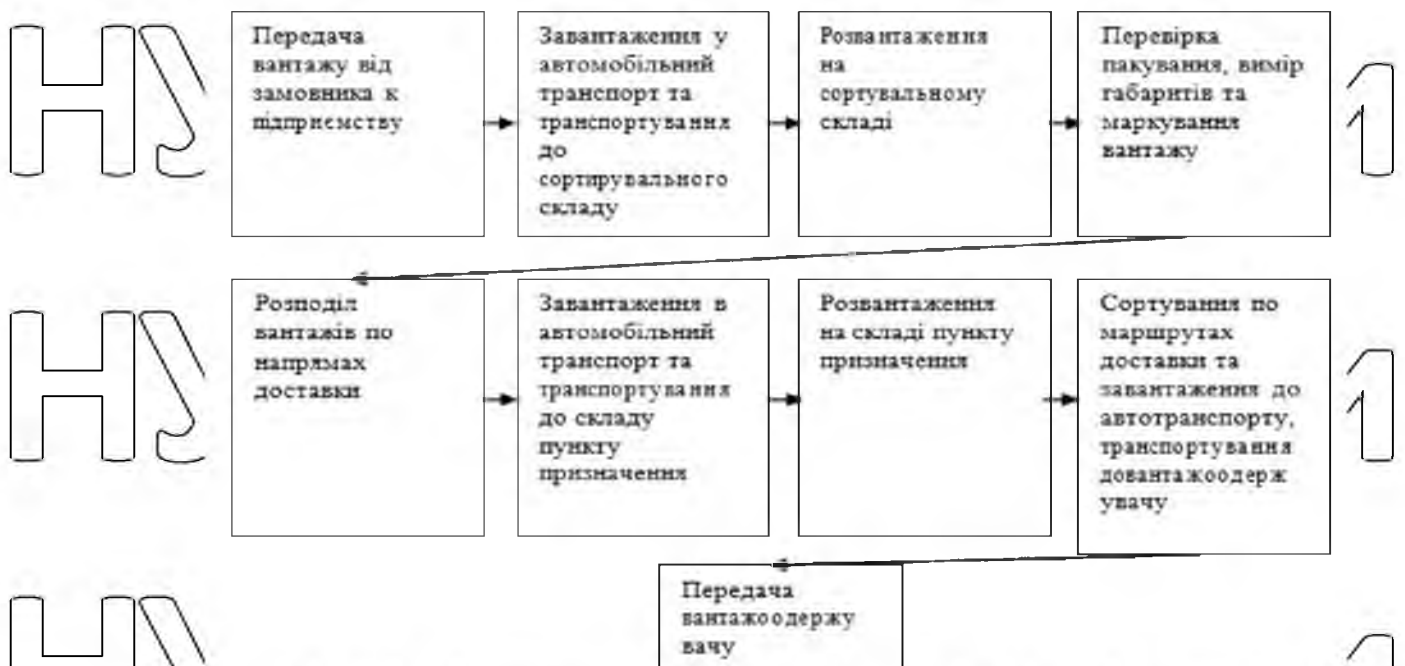


Рис. 3.4. Транспортно-технологічна схема доставки вантажів по Україні

Під час передачі вантажу від замовника до підприємства вантажовідправник або доставляє сам вантаж до складу, або ж це беруть на себе експедитори.

Завантаження у автомобільний транспорт та транспортування до сортувального складу. Приймається вантаж від замовника, розміщується в напівпричепі автомобіля та транспортується до складу компанії.

На етапі завантаження в автомобільний транспорт та транспортування до складу пункту призначення. Вантаж транспортується в один із складів компанії, розвантажується на складі пункту призначення. Далі відбувається сортування по маршрутах доставки та завантаження до автотранспорту, транспортування до вантажоодержувача – у разі, якщо це збірні вантажі, або якщо вантаж потрібно покласти на зберігання на складі – там він і залишається.

Коли вантаж передається одержувачу, він повинен поставити свій підпис та печатку (якщо це юридична особа) у товарно-транспортному документі (як правило, це товарно-транспортна накладна) так як це є підтвердженням здійснення вантажного перевезення.

Орієнтовна транспортно-технологічна схема міжнародної доставки вантажу після оптимізації та диверсифікації послуг:

1. під час передачі вантажу від замовника до підприємства вантажовідправник або доставляє сам вантаж до складу, або ж це беруть на себе експедитори;

2. завантаження у автомобільний транспорт та транспортування до сортувального складу. Приймається вантаж від замовника, розміщується в напівпричепі автомобіля та транспортується до складу компанії;

3. так само як і під час внутрішнього перевезення відбувається перевірка пакування, або додаткового пакування у разі потреби. Відбується вимірювання габаритів вантажу, ваги та об'ємної ваги. Проводиться маркування відповідно закону, чи відповідно вимог вантажовідправника, якщо у цьому є необхідність, або клієнт наполягає;

4. перевірка документів на вантаж. При міжародній відправці обов'язково прикладається пакет документів [30]:

- заява на регіональну митницю;

- інвойс-проформа;

- водійське посвідчення з необхідною відкритою транспортною

категорією;

- реєстраційні документи на тягач та напівпричеп;

- трудовий договір водія;

- страховий поліс;

- міжнародна товарно-транспортна накладна CMR;

- крім того, можуть знадобитися додаткові документи, наприклад ветеринарні, фіто-санітарні сертифікати, сертифікат екологічного контролю тощо [30];

5. митний контроль. Проходження митного контролю, перевірка відповідності вартості відправки зі вказаною вартістю у декларації, перевірка додаткових документів;

6. консолідація відправок;

7. завантаження вантажу та транспортування автомобільним транспортом до місця призначення.

8. якщо договір з клієнтом передбачає мультимодальне перевезення, то вантаж перевантажується з автомобільного транспорту на авіаційний, морський або залізничний транспорт за допомогою відповідної техніки в порту, аеропорту

або на залізниці),  
9. транспортування вантажу до країни призначення. Вантаж доставляється авіаційним, морським або залізничним транспортом в залежності

від домовленостей з клієнтом;

10. в аеропорту, порту або на залізничній станції відбувається перевантаження на автомобільний транспорт, транспортування до регіонального розподільчого пункту;

11. проходження митного контролю та митне відчищення.

Проходження необхідних митних процедур згідно законодавства країни призначення, можливе короткочасне зберігання вантажів, доки вони проходять митне очищення;

12. транспортування до вантажоодержувача. Вантаж сортується та доставляється в кінцеві пункти призначення, тобто вантажоодержувачам;

13. далі вантаж передається вантажоодержувачу, він повинен поставити свій підпис та печатку (якщо це юридична особа) у товарно-транспортному документі, так як це є підтвердженням здійснення вантажного перевезення.

### 3.2. Розроблення та впровадження проєкту вдосконалення міжнародних транспортно-експедиторських послуг підприємства ТОВ «МРІЯ 20»

Були розглянуті кілька напрямів, у яких надалі може розвиватися ТОВ «МРІЯ 20». Для подальшого розгляду та впровадження проєкту вдосконалення міжнародних транспортно-експедиторських послуг була обрана друга ідея, а саме: впровадження в асортимент компанії нової послуги – міжнародні вантажні контейнерні перевезення. Наданням цих послуг буде займатися відділ міжнародних перевезень.

Так як раніше компанія не мала успішного досвіду контейнерних перевезень, то керівництву необхідно здійснити ряд необхідних дій для забезпечення коректної організації даного виду послуг (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

#### Етапи впровадження послуги міжнародних контейнерних перевезень

№	Назва етапу	Термін реалізації	Відповідальний
1	Дослідження тонкощів роботи з контейнерами (процес навантаження/розвантаження, закріплення, митного оформлення, проходження кордону тощо)	2 тижні	Керівник відділу міжнародних перевезень та менеджери відділу
2	Покупка 5 напівпричепів-контейнеровозів та 5 контейнерів	1 місяць	Керівник комерційного відділу
3	Найм 2 менеджерів у відділ міжнародних вантажних перевезень (менеджер по роботі з клієнтами та менеджер по роботі з транспортом)	1 місяць	HR-менеджер
4	Підвищення кваліфікації 5 водіїв компанії	1 місяць	HR-менеджер
5	Запуск рекламної кампанії	1 місяць	Маркетолог
6	Пошук клієнтів поточної бази (дзвінки клієнтам, з якими давно не працювали, а також інформування поточних клієнтів про нову послугу)	2 тижні	Менеджер по роботі з клієнтами

Джерело: складено автором

Загалом впровадження проєкту планується провести протягом 5-6 місяців.

Розглядається можливість створення в подальшому окремого відділу міжнародних контейнерних перевезень, але наразі це вважається недоцільним,

так як перші 3 роки обсяг перевезень буде надто незначний для створення окремого відділу.

Контейнерні перевезення – це доставка вантажів будь-якого типу в специфічному металевому боксі. Тип контейнерів може бути різним: рефрижератори (для вантажів, які потребують спеціального температурного режиму), бокси без верхніх або бічних стінок (для швидкого транспортування), контейнери для сипучих або рідких вантажів тощо [31].

Раніше автомобіль виконував другорядну роль, був посередником в контейнерних перевезеннях, а саме використовуються при мультимодальній доставці, коли на маршруті залучено кілька одиниць транспорту. Його завдання полягало в тому, щоб доставити вантаж на склад з порту або з залізничного вокзалу або навпаки. Але за останні кілька років ситуація кардинально змінилася – наразі перевезення контейнерів автомобільним транспортом вважається повноцінною послугою, яка користується неабияким попитом в сфері транспортної логістики.

«Вантажний контейнер – це одиниця транспортного обладнання багаторазового використання, яка призначена для перевезення та короточасного зберігання вантажів без проміжних перевантажень, зручна для механізованого навантаження та розвантаження» [32].

Транспортування таких контейнерів здійснюється спеціальним транспортом – контейнеровозами. Автомобіль-контейнеровоз – це спеціально облаштований автомобіль з універсальною вантажною платформою. Більшість моделей призначені для транспортування стандартних 10-ти, 20-ти і 40-ка футових контейнерів.

Перевезення контейнерів здійснюються згідно з:  
- в межах території України – Правилами перевезення вантажів в універсальних контейнерах та Правилами перевезення вантажів у спеціальних та спеціалізованих контейнерах відправників і одержувачів [33], [34];

- в міжнародному сполученні – пунктом 15 розділу III Правил перевезень вантажів (додаток 1 до СМГ/С) [35].

Було виділено наступні переваги перевезення контейнерів за допомогою автомобілів [36]:

1) це універсальне рішення. За рахунок контейнерів різної модифікації вдається здійснювати транспортування різноманітних товарів, як і звичайних, так і таких, що вимагають дотримання спеціальних умов зберігання;

2) багаторазові контейнери відрізняються стандартними формами.

Наявність ідеальних геометричних пропорцій виключає обов'язкову організацію проміжної зміни тари. Також даний фактор позитивно впливає на перенавантаження продукції з одного транспортного засобу на інший. Всі контейнери розділені всього на кілька видів, тому в кожному порту та на кожній залізничній станції є спеціальна техніка для їх розвантаження/завантаження. В цьому заключається універсалізм контейнерів;

3) всі контейнери складаються з міцного металевих корпусу, який оберігає вантаж від негативного впливу зовнішнього середовища, забезпечуючи таким чином максимальний захист. Також, перевезення контейнерів автомобільним транспортом передбачає обов'язковий процес пломбування багаторазової тари в присутності замовника або представника від компанії-вантажовласника або компанії-відправника. Таким чином сторонні особи не зможуть відкрити пломбу, тому відправник може бути спокійний за збереження власної продукції;

4) надзвичайна економія: перевезення великогабаритного вантажу в контейнері коштуватиме дешевше, ніж доставка іншими способами. Також скорочуються витрати на транспортну тару, так як контейнер і є тою тарою, яка захищає вантаж при транспортуванні. При транзитному перетині кордону контейнери не повинні проходити митний контроль - їх перевіряють в місці

навантаження, ставлять пломбу та відкривають аж в місці вивантаження. Отже, відпадає необхідність платити за додаткову упаковку та навантаження [37].

5) контейнери можна застосовувати для перевезення широкої кількості видів вантажів, включаючи продукти харчування, товари хімічної промисловості, промислові вантажі тощо. Отже, даний вид транспорту є дость гнучким, що робить придбання даного виду транспорту ще більш вигідним для компанії-експедитора;

6) контейнер забезпечує пришвидшення перевалки. Наприклад, впродовж мультимодального перевезення вантажів роботи з перевалки проходять значно швидше, якщо вантаж перебуває в контейнері, таким чином забезпечуються невеликі трудовитрати на навантажувально-розвантажувальні роботи, висока продуктивність машин і механізмів при навантаженні й розвантаженні вантажів; мінімальний простір транспортних засобів під вантажними операціями;

7) контейнер гарантує безпеку вантажу, що транспортується. Товар навантажується в контейнер на складі, отже, відкривають його лише у пунктах відправлення та доставки, а також на митниці. Контейнер не відкривають в дорозі або при передачі в інший транспорт, переноситься лише контейнер, а не сам вантаж, як це відбувається в інших типах вантажних перевезень, що забезпечує мінімальну кількість випадків псування і викрадення під час таких перевезень [37]. До того ж такий підхід дозволяє дотримуватися санітарних вимог зберігати товар в цілості [31];

8) контейнерні перевезення скорочують потребу в критих складах, добре забезпечують цілісність вантажів, що перевозяться;

9) також великою перевагою у використанні контейнерів є дуже велика місткість. Отже, клієнт має змогу за одне перевезення відправити габаритні товари або велику кількість малогабаритних. Враховуючи даний факт, транспортно-експедиторська компанія може пропонувати перевезення збірних

вантажів, а це у свою чергу дає змогу клієнту зменшити витрати на перевезення.

У даному випадку оренду контейнера сплачують декілька замовників, чий вантаж знаходиться в одному контейнері [36].

Українська влада неодноразово вказувала на пріоритетність розвитку контейнерних перевезень в найближчі десятиліття, за контейнерними перевезеннями - майбутнє транспортної логістики. Відомо, що в Україні планують побудувати нові контейнерні термінали, контейнерні склади і ліцензійні митні площадки [39].

У країнах Європи, США, автомобілі-контейнеровози користуються високим попитом. Успіх контейнерів заключається в оптимальному поєднанні трьох чинників: географії, швидкості і вартості доставки. Не в кожному населеному пункті є порт або злітно-посадкова смуга, але автомобільні дороги є всюди. Це дозволяє доставляти вантаж прямо до кінцевого споживача.

Швидкість доставки також на високому рівні: автомобілі набагато швидше кораблів і поїздів, поступають за цим показником лише літакам. Що ж стосується вартості, то вона дещо вища, ніж у залізничного транспорту [38]. У табл. 3.2 буде представлена статистика контейнерних перевезень у країнах Європи.

Таблиця 3.2  
Контейнерні перевезення в країнах Європи, тис. т

№	Країна	2018	2019	2020	2021	2022	Зростання 2022/2018,%
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Німеччина	380,79	397,51	375,90	381,05	387,87	1,86
2	Нідерланди	244,04	258,24	256,94	260,09	288,41	18,18
3	Іспанія	221,53	228,73	232,81	246,31	255,97	15,55
4	Бельгія	180,14	188,54	202,73	210,78	219,45	21,82
6	Великобританія	109,85	169,93	170,73	178,71	174,72	59,05
7	Італія	106,58	108,00	100,59	106,97	106,47	-0,10
8	Туреччина	99,88	104,71	98,43	89,27	99,18	-0,69
9	Греція	66,44	75,29	69,93	78,46	87,06	31,01

10	Мальта	57,65	60,25	64,34	64,76	66,15	14,75
11	Франція	52,21	53,55	53,76	52,11	60,27	15,45
12	Португалія	27,51	27,72	27,97	31,77	35,05	27,40
Всього		1599,42	1722,33	1690,14	1731,5	1819,4	13,75

Аналіз представлених даних надав можливість виявити, що майже у всіх країнах Європи відбувся ріст числа контейнерних перевезень, винятком є лише Італія, Туреччина, які навпаки показують зменшення. Загалом по всім країнам спостерігається зростання кількості контейнерних перевезень на 13,75%. На рис. 3.5 представлений графік зміни кількості контейнерних перевезень у перші 5

лідерах.

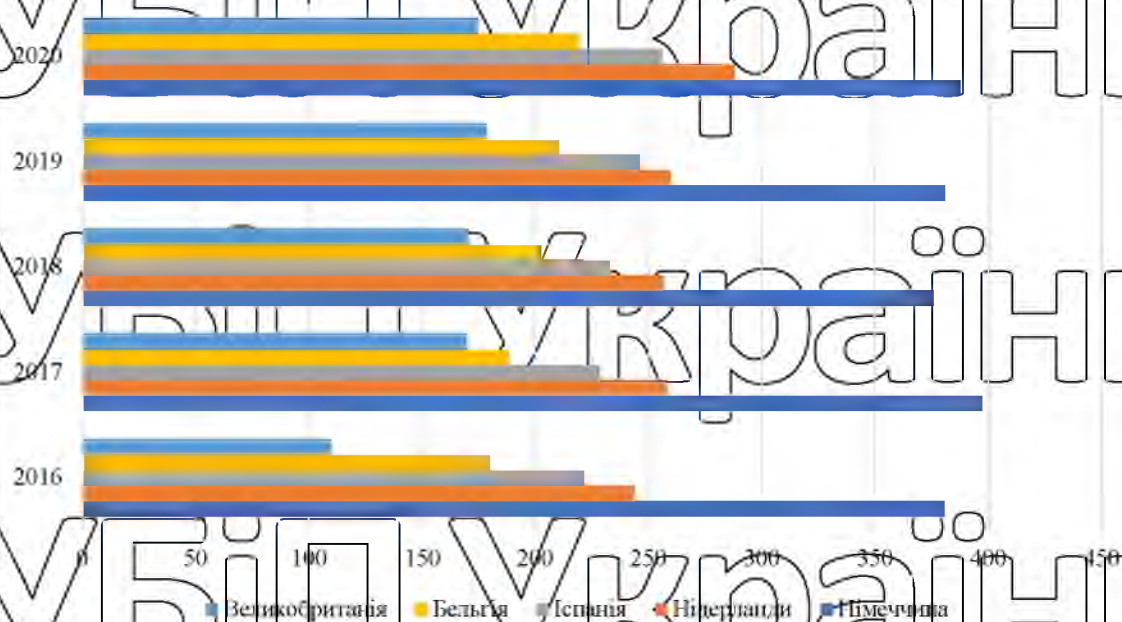


Рис. 3.5. Зміна кількості контейнерних перевезень серед 5 лідерів Європи за 2018 – 2022 рр

Сайт зі статистикою Container Trade Statistics (CTS) дає оцінку світовому попиту на перевезення контейнерів у травні 2021 року в 15,2 млн TEU, що приблизно на 14% перевищує значення минулого року, але якщо порівнювати з 2019 роком до пандемії, то значення більше лише на 1,5% [41].

Процес перевезення контейнерів відбувається наступним чином [42]:  
 - подача порожнього контейнера до місця завантаження;

НУБІП України

- завантаження вантажу в контейнер;
- перевірка правильності кріплення контейнера та пломбування контейнера;
- перевезення до місця призначення – в порт, аеропорт або безпосередньо до кінцевого споживача.

НУБІП України

Оптимізація перевезення порожніх і завантажених контейнерів автомобільним транспортом – це одне із завдань, які потребують надзвичайної уваги та швидкого реагування експедитора.

Парк власних сучасних контейнеровозів надасть компанії можливість маневру при розрахунку загальної ставки експедиції та буде гарантувати виконання домовлених термінів доставки контейнерів в місце призначення, що не так легко, якщо використовувати транспорт іншої компанії. Усі автомобілі ТОВ «МРІЯ 20» обладнані GPS модулями, це дає змогу постійно контролювати рух завантаженого авто. Усі водії компанії підготовлені та знають, на що звертати увагу при взятті порожнього чи завантаженого контейнера і знають, що необхідно підтримувати постійний зв'язок з диспетчерами під час рейсу.

Найчастіше замовляють вантажоперевезення з застосуванням 20 і 40 футових контейнерів. Таким чином, орієнтуючись на попит буде закуплено 3 одиниці 20-футових контейнерів та 2 одиниці 40-футових (рис. 3.6).

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України



Рис. 3.6. Контейнер довжиною 20 футів

*Джерело: [43]*

Для перевезення даних боксів також необхідно закупити спеціальні напівпричепи, які призначені для перевезення саме такого типу вантажів – контейнеровози. Буде закуплено 5 напівпричепів марки Shmitz, які є універсальними та мають функцію роздвигної платформи яку можна розтягувати в залежності від довжини контейнера, який буде перевозитися (Рис.

3.7).



Рис. 3.7. Напівпричеп-контейнеровоз Shmitz

Тягачі для напівпричепів поки закупати не планується. Компанія має у своєму автопарку приблизно 50 тягачів для існуючих напівпричепів. Наразі є великим ризиком закупити разом з напівпричепами також і тягачі, так як ситуація в світовій економіці є досить нестабільною, таким чином пропонується проаналізувати, які напівпричепи приносять менше доходу в загальну виручку компанії та використати вже наявні тягачі для контейнеровозів. Аналіз частки напівпричепів наведений в табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

**Частки напівпричепів у виручці від реалізації за 2020–2022 рр., %**

№	Показники	Роки		
		2020	2021	2022
1	Тентовані напівпричепи вантажопід'ємністю до 22 т	25	26	26
2	Тентовані напівпричепи вантажопід'ємністю до 10 т	11	10	10
3	Тентовані напівпричепи вантажопід'ємністю до 5 т	9	9	9
4	Тентовані напівпричепи вантажопід'ємністю до 2 т	8	8	9
5	Рефрижератори	9	10	8
6	Зерновози	11	12	10
7	Трали	12	15	16
8	Платформи	15	10	12
	Всього	100	100	100

Аналіз наведених даних надав можливість виявити, що деякі напівпричепи почали привносити меншу частку доходу в загальну виручку від реалізації.

Серед таких: рефрижератори, зерновози та платформи. Отже, пропонується переставити 3 тягача з платформ та по одному з рефрижераторів та зерновоза.

Таким чином, компанія зекономить кошти на придбання нових тягачів та принесе з їхньою допомогою більше доходу, так як ефективність використання контейнеровозів буде більша, ніж наявних напівпричепів. Також будуть зекономлені кошти на найм нових водіїв.

Даний проєкт планується стати початком більш масштабного проєкту в майбутньому — поглиблення спеціалізації ТОВ «МРІЯ 20» та початок організації та експлуатації мультимодальних перевезень, тобто перевезень, в яких беруть участь найменшою мірою 2 види транспорту. Найбільш перспективними та популярними видами транспорту в контейнерних перевезеннях є морський та залізничний, який почав набирати обороти саме в період пандемії. Таким чином, наразі цей вид транспортування контейнерів в Україні має значні перспективи.

### 3.3. Економічне обґрунтування доцільності запропонованого проєкту

Впровадження запропонованого проєкту покращення міжнародної діяльності підприємства ТОВ «МРІЯ 20» в перший рік передбачає купівлю п'яти напівпричепів-контейнеровозів, трьох двадцятифутових контейнерів та двох сорокафутових контейнерів, а також курси підвищення кваліфікації водіїв.

Наступні інвестиційні вкладення в даний проєкт плануються в 2023 та в 2024 році, а саме покупка ще двох напівпричепів та двох контейнерів (один двадцятифутовий та один сорокафутовий). Таким чином компанія все більше буде поглиблювати спеціалізацію на даному виді перевезень та наблизиться до ефективного впровадження у свій асортимент послуг мультимодальних перевезень. Також це дозволить значно підвищити дохід компанії. У табл. 3.4. представлені витрати на запропонований проєкт.

Таблиця 3.4.

#### Розрахунок вартості впроваджуваного проєкту

Показники	Кількість, шт.	Ціна, грн	Сумма, грн	Частка у загальних витратах, %
Розкладні напівпричепи	5	276000	1380000	77,4
Контейнери 20 футів	3	65750	197250	11,1
Контейнери 40 футів	2	78300	156600	8,8
Курси підвищення кваліфікації водіїв	5	10000	50000	2,8
Всього			1783850	100

Отже, за вказаними даними вартість проєкту, яка включає придбання напівпричепів, контейнерів та курси підвищення кваліфікації, буде становити 1

783 850 грн – це саме та сума інвестицій, яку необхідно вкласти. Найбільшу частину витрат на проєкт становить саме покупка розкладних напівпричепів – 77,4%. Наступні інвестиційні вкладення в проєкт будуть становити:

- в 2023 році – 341 750 грн за покупку ще одного напівпричепа та двадцятифутового конейнера;

- в 2024 році – 354 300 грн – за покупку ще одного напівпричепа та сорокафутового контейнера.

Для реалізації проєкту не планується залучати сторонніх інвесторів, так як компанія має достатню кількість коштів для самостійної його реалізації.

Далі буде представлений план доходів і витрат на надання послуг перевезення контейнерів (табл. 3.5.)

Таблиця 3.5

### План доходів і витрат на перевезення контейнерів

Показники	1 рік (поквартально)				2-й рік	3-й рік
	1	2	3	4		
	2	3	4	5	6	7
1. Виручка від реалізації, грн	1646000	3076000	5200000	3374000	15912000	20020000
2. ПДВ, грн	329200	615200	1040000	674800	3182400	4004000
3. Собівартість, грн	1061025	1423200	1892000	1504900	6654600	7995200
- витрати на паливо	296625	658800	1097600	710500	2659800	3203200
- амортизація	69000	69000	69000	69000	381200	386400
- витрати на обслуговування автомобілів	0	0	30000	30000	150000	160000
- витрати на оплату праці	570000	570000	570000	570000	2880000	3480000
- витрати на соціальні заходи	125400	125400	125400	125400	633600	765600
4. Валовий прибуток, грн	255775	1037600	2268000	1194300	6075000	8020800
4. Витрати на рекламу, грн	150000	90000	90000	90000	500000	500000
5. Фінансовий результат до оподаткування, грн	105775	947600	2178000	1104300	5575000	7520800
5. Податок на прибуток, грн	19039,5	170568	392040	198774	1003500	1353744
6. Чистий прибуток, грн	236735,5	867032	1875960	995526	5071500	6667056

Аналіз розрахованих показників надав можливість виявити, що виручка від реалізації та чистий прибуток від надання послуг з перевезення контейнерів

будуть зростати кожного року. Амортизація була розрахована за допомогою прямолінійного методу (вартість автомобіля була поділена на мінімальний термін корисного використання, який становить 5 років).

Витрати на обслуговування в перші півроку не передбачаються, так як напівпричепи нові, а наступні 2 квартали планується робити технічний огляд усіх автомобілів. Наступні два роки передбачається зростання вартості обслуговування автомобілів, так як чим більший прооф вантажівки – тим частіше необхідно перевіряти її справність, та тим більш ймовірна поломка автомобіля.

Наступний етап розробки проекту є розрахунок плану продажів послуг компанії, а саме: очікуваний об'єм продажів, ціна послуги та виручку від реалізації послуги (розрахунок буде проводитися за 3 роки). План продажів представлено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6.

**План продажів послуг з перевезення контейнерів**

Показники	1 рік (поквартально)				2 рік	3 рік
	1	2	3	4		
Очікуваний об'єм продажів, шт.	36	61	98	65	312	364
Ціна продажів, грн	45722	50426	53061	51908	45722	50426
Виручка від продажів, грн	1646000	3076000	5200000	3374000	13912000	20020000

Очікуваний обсяг продажів було визначено з урахуванням наступних факторів:

- сезонність, так як вантажні перевезення дуже залежать від погоди, то взимку попит майже відсутній, а влітку та восени – максимальний;
- кількість рейсів, які може виконати одна машина за один місяць;
- середня тривалість одного рейсу залежно від сезону, коливається від 3-х днів до тижня (в надзвичайних ситуаціях, наприклад,

дуже велика черга на митниці, дуже погана погода, поломка автомобіля, час доставки може збільшити до 2-х тижнів);

середня відстань, яку треба проїхати, залежно від країни, куди прямує вантаж (було визначено за допомогою аналізу сезонності маршрутів в різні країни).

Усі ці фактори було враховано шляхом дослідження перевезень компанії за один рік та взяттям середніх величин.

Ціна на послугу не може бути сталою, так як цілком залежить від наступних факторів:

- тип вантажу;

- тоннаж;

- збірний вантаж (від кількох клієнтів або окрема машина для одного клієнта);

- кілометраж;

- потреба в подачі транспорту до іншого населеного пункту.

Таким чином ціна за один рейс була взята шляхом розрахунку середньої ціни за рейс в певний місяць за останній рік функціонування компанії.

Після проведення розрахунку доходів та витрат на реалізацію проєкту та планування продажів послуги, буде доцільно перейти до визначення чистого дисконтованого доходу (ЧДД) (табл. 3/7.).

Була розрахована ставка дисконтування для даного проєкту, яка складається з: індексу інфляції – 7% (за даними експертів Міністерства фінансів України); безризикової ставки – 4%; премії за ризик – 9%. Отже, за розрахунками ставка дисконтування становить 20%.

Таблиця 3.7.

## Вихідні дані для розрахунку ефективності запропонованого проєкту

Рік	Інвестиції, тис. грн	Виручка, тис. грн	Витрати, тис. грн	ЧД, тис. грн	Коеф. диск. ( $i =$ 20%)	ЧДД	ЧДД наростаючим підсумком
2021	1783,85	0	0	0	1	-1783,85	-1783,85
2022	341,75	13296	9740,7	3555,2	0,833	2676,8	892,95
2023	354,30	15912	11340,5	4571,5	0,694	2926,7	3819,65
2024	0	20020	13852,9	6167,1	0,579	3570,7	7390,35
$\Sigma$	2479,9	49228	34934,1	14293,8	3,106	7390,35	

Джерело: розроблено автором

Аналіз розрахованих даних надав можливість виявити, що інвестиції, вкладені в проєкт, окупляться в 2023 році, тобто на 1 рік з початку надання послуг з перевезення контейнерів.

Для того, щоб розрахувати ефективність проєкту, існує ряд показників, які дозволять проаналізувати доцільність його впровадження. Першим і найбільш головним є показник чистої приведеної вартості або NPV, який розраховується за формулою (3.1) [45].

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - IC \quad (3.1),$$

де IC - інвестиції, грн;  $CF_t$  - грошові потоки, грн; t - кількість періодів з грошовими потоками; i - дисконтна ставка.

Другим етапом аналізу доцільності проєкту буде визначення індексу

прибутковості (PI) (3.2) [45]:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t}}{IC} \quad (3.2).$$

Наступний етап дослідження – розрахунок дисконтованого терміну окупності інвестицій (DPP), який визначає період, за який первісні інвестиції почнуть приносити дохід, він визначається за формулою (3.3) [45]:

$DPP = t + \frac{KPV_t}{PV_{t+1}} \quad (3.3),$   
 де  $t$  – рік останнього від’ємного значення чистого дисконтованого доходу наростаючим підсумком;

$KPV_t$  – значення чистого дисконтованого доходу наростаючим підсумком

$t$  року (останнє від’ємне значення), грн;

$PV_{t+1}$  – значення чистого дисконтованого доходу наростаючим підсумком у  $t+1$  році, грн.

Розрахунок середньої норми рентабельності надасть можливість

визначити ступінь прибутковості проєкту. Даний показник визначається за

формулою (3.4) [45]:

$$ARR = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t}}{IC} \quad (3.4)$$

Наступним етапом стане розрахунок показника співвідношення вигід та

витрат (BCR), який так само вважається показником прибутковості проєкту та

визначається за наступною формулою (3.5) [45]:

$$BCR = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{AM_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{NM_t}{(1+i)^t}} \quad (3.5),$$

де  $B_t$  – доходи проєкту, грн;  $C_t$  – витрати проєкту, грн.

Оберненим до показника BCR є коефіцієнт питомих витрат, який

розраховується за наступною формулою (3.6) і також показує ступінь

прибутковості проєкту [45]:

У табл. 3.8 будуть представлені результати розрахунків та аналіз доцільності впровадження запропонованого проєкту надання послуг з перевезення контейнерів.

НУБІП України

Таблиця 3.8.

### Результати розрахунку ефективності проекту

№	Показник	Значення	Аналіз
1	Чистий дисконтований дохід (NPV), тис. грн	7390,35	$NPV > 0$ , що характеризує проект як прибутковий, і його можна впроваджувати
2	Індекс прибутковості (PI)	2,98	$PI > 1$ , що характеризує проект як прибутковий, і його можна впроваджувати
3	Дисконтований термін окупності (DPP), роки	2	Термін окупності проекту – 2 роки
4	Середня норма рентабельності (ARR), грн	5,7	Чим більше значення показника, тим більш прибутковим вважається проект; на кожну гривню вкладених в проект інвестицій, підприємство отримає 5 грн 7 коп. прибутку
5	Показник вигід/витрат (BCR)	1,73	$BCR > 1$ , що характеризує проект як прибутковий, і його можна впроваджувати
6	Коефіцієнт питомих витрат, (Кпв)	0,58	$Кпв < 1$ , що характеризує проект як прибутковий, і його можна впроваджувати

Аналіз розрахованих показників дає змогу зробити висновок, що запропонований проект надання послуг перевезення контейнерів є ефективним, прибутковим та окупиться за 2 роки з моменту початку його впровадження.

Розрахунок ефективності проекту часто супроводжується розрахунком точки безбитковості. Таким чином наступним етапом пропонується розрахувати, скільки послуг необхідно надати підприємству (в даному випадку – скільки рейсів необхідно зробити) для того, щоб витрати на їх надання повністю покривались доходами без прибутку. Аналіз безбитковості проводитиметься за перший рік реалізації проекту.

Точку безбитковості необхідно розрахувати у натуральному виразі та у вартісному. Розрахунок безбитковості у натуральну вираженні потребує визначення умовно-постійних та умовно-змінних витрат. Постійні витрати в даному випадку – це амортизація, витрати на оплату праці та витрати на

соціальні заходи, тоді всі інші витрати будуть вважатися змінними. Отже, сума умовно-постійних витрат становить 3057,6 тис. грн, а сума умовно-змінних витрат дорівнює 6683,1 тис. грн. Для початку необхідно визначити змінні витрати на одиницю послуги за допомогою формули (3.7) [46]:

$$AVC = \frac{VC}{Q} \quad (3.7),$$

де  $VC$  – змінні витрати, грн;

$Q$  – обсяг наданих послуг, шт.

$$AVC = \frac{668314,65}{260} = 25704,4 \text{ грн}$$

Точка беззбитковості у натуральному виразі ( $Q_{кр}$ ) визначається за формулою (3.8) [46]:

$$Q_{кр} = \frac{FC}{(P - AVC)} \quad (3.8),$$

де  $FC$  – умовно-постійні витрати, грн;  $P$

– ціна послуги, грн.

$$3057600$$

$$Q_{кр} = \frac{49833,3 - 25704,4}{1} = 127 \text{ рейсів}$$

Таким чином, компанія повинна зробити 127 рейсів за рік, щоб повністю окупили всі витрати на надання послуг.

Наступним етапом дослідження є розрахунок точки беззбитковості у вартісному виразі. Для початку необхідно визначити частку змінних витрат у ціні одного рейсу ( $a$ ) з використанням формули (3.9) [46]:

$$a = \frac{AVC}{P} \quad (3.9)$$

Таким чином, частка змінних витрат у ціні одного рейсу становить:

$$a = \frac{25704,4}{49833,3} = 0.516$$

Точка беззбитковості у вартісному виразі ( $Q'_{кр}$ ) визначається за формулою (3.10) [46]:

НУБІП України

$$Q_{кр} = \frac{FC}{(1-a)} \quad (3.10)$$

Таким чином, точка беззбитковості у вартісному виразі становить:

$$Q_{кр} = \frac{3057600}{1-0.516} = 6314844,45 \text{ грн}$$

НУБІП України

Отже, компанія повинна надати послуги перевезення контейнерів на 6 млн 314 тис. 844 грн для того, щоб повністю покрити витрати на надання послуг перевезення. На рис. 3.8 представлено графічне зображення точки беззбитковості.

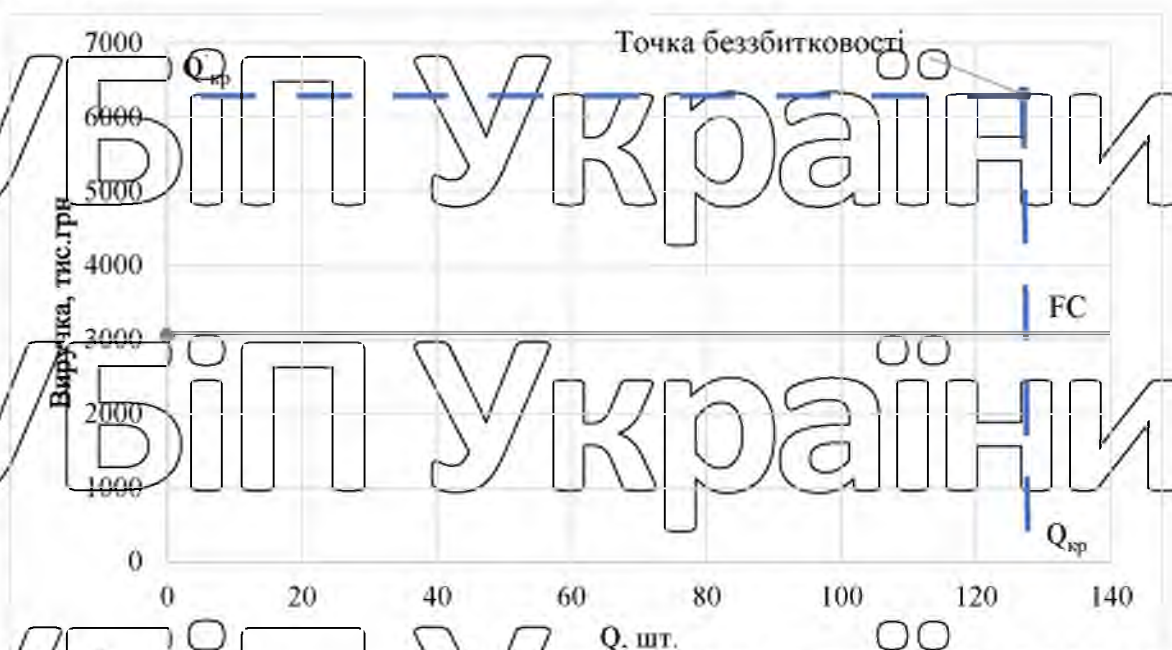


Рис. 3.8. Графічне зображення точки беззбитковості проекту

Розрахунок точки беззбитковості, зазвичай, супроводжується

визначенням запасу фінансової міцності ( $St$ ). За допомогою даного показника

визначається відхилення між реальною виручкою та тою виручкою, яка забезпечує компанії беззбитковість [46] (3.11)

$$St = \frac{TR - TR_{кр}}{TR} * 100 \quad (3.11),$$

Ао

де  $TR$  – фактична виручка, грн;

НУБІП України

НУБІП України

$TR^*$  – порогова виручка (3.12) [46]:

$$TR^* = \frac{FC}{K} \quad (3.12)$$

де  $K$  – коефіцієнт покриття (3.13) [46]:

НУБІП України

$$K = \frac{13296000 - 6683146.5}{13296000} = 0.497 \quad (3.13)$$

Порогова виручка дорівнює:

$$TR^* = \frac{3057600}{0.497} = 6\,147\,701 \text{ грн}$$

НУБІП України

Обсяг, запас фінансової міцності становить:

$$St = \frac{13296000 - 6147701}{13296000} * 100 = 53.8\%$$

Таким чином, розрахований показник надав можливість виявити, що реальна виручка від реалізації послуги на 53,8% більша за порогову.

Впровадження даного проєкту забезпечить зростання виручки від реалізації міжнародних послуг на 11,45% за 3 роки, а також зростання загальної виручки компанії на 5,8%. Таким чином після впровадження проєкту діаграма розподілу внутрішніх та зовнішніх перевезень буде мати наступний вигляд (рис. 3.9).



Рис. 3.9. Розподіл кількості (зліва) та виручки (справа) від зовнішніх та

НУБІП України

внутрішніх перевезень

Аналіз наведених даних надав можливість виявити, що внаслідок впровадження проєкту частка зовнішніх перевезень зростає на 1,1%, а частка у виручці на 5,5%.

У табл. 3.9 буде показано, як даний проєкт вплине на основні показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «МРІЯ 20»

**Таблиця 3.9.**  
**Аналіз ефективності ЗЕД ТОВ «МРІЯ 20» після впровадження запропонованого проєкту**

Показники	Норма	2020	2022	2023	2024	Відн.відх. 23/20
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт ефективності експорту ( $E_e$ )	>1	1,15	1,39	1,43	1,51	31,3
Економічний ефект експорту ( $E_{e,ex}$ )	Зростання	16672	20106,9	20782,6	21843,6	31,0
Коефіцієнт ефективності реалізації експортних товарів на внутрішньому ринку ( $E_{вн.р}$ )	$E_e > E_{вн.р}$	1,07	1,17	1,19	1,21	13,1
Коефіцієнт ефективності використання виробничих фондів під час експорту ( $E_{ef}$ )	Зростання	66,5	92,7	94,5	98,0	47,3
Рентабельність ЗЕД, %	Зростання	124	138	149	155	25,0
Коефіцієнт ефективності зовнішньоторговельних операцій ( $E_{ef,zto}$ )	>1	1,32	1,58	1,64	1,72	30,3

Аналіз розрахованих показників надав можливість виявити, що усі показники ефективності міжнародної діяльності будуть збільшуватися з кожним роком після впровадження запропонованого проєкту, отже, він позитивно вплине на міжнародну діяльність компанії ТОВ «МРІЯ 20»

### Висновки до розділу 3

Для вирішення проблемних питань функціонування компанії були визначені напрямки та перспективи її розвитку. Першим напрямом пропонується розглянути вдосконалення технології транспортно-експедиційного обслуговування на автомобільному транспорті. Наступний перспективний напрям - придобання власних автомобілів для виконання контейнерних вантажних перевезень. Ще одна перспектива для підприємства - це оптимізація бізнес-процесів менеджера по роботі з клієнтами.

Для проєкту вдосконалення міжнародної діяльності компанії був обраний другий напрям розвитку. Отже, суть проєкту полягає в тому, щоб впровадити нову послугу - міжнародні контейнерні перевезення, для чого необхідно закупити 5 напівпричепів-контейнеровозів та 5 контейнерів (3 одиниці 20футових та 2 одиниці 40-футових).

Визначено, що контейнерні перевезення мають високий попит у всьому світі, що підтверджується щорічним зростанням загальної кількості таких перевезень у Європі. Контейнерні перевезення мають безліч переваг, серед яких: універсальність, так як в них можна перевозити безліч видів товарів; відповідність стандартам, що полегшує задачу з навантаженням/розвантаженням; надзвичайна економія на транспортній тарі та складі; безпека товару та захищеність від зовнішнього середовища тощо.

За допомогою плану продажів та доходів і витрат визначено, що проєкт буде приносити дохід кожного року. Чистий дисконтований дохід за три роки функціонування проєкту буде становити 7390,35 тис. грн, і проєкт окупиться за 2 роки. Розрахунок точки беззбитковості показав, що компанії необхідно робити 127 рейсів на 6314844 грн, щоб досягти беззбитковості проєкту. Також визначено, що проєкт позитивно вплине на міжнародну діяльність компанії.

## РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПРИ ПЕРЕВЕЗЕННІ ВАНТАЖІВ

### 4.1 Заходи по забезпеченню безпеки праці водіїв при виконанні вантажних перевезень

Дотримання правил техніки безпеки необхідне для застереження аварій, травм а також захворювань працюючих. Вимоги по охороні праці, є обов'язковими для виконання перевезень та інших робіт на автотранспортному засобі. При експлуатації автомобілів необхідно керувати автотранспортним засобом на території АТП дозволяється тільки водіям, або особам, призначених приказом по організації, маючим посвідчення на право керування відповідним типом автомобілів. Швидкість пересування по території не повинна перевищувати 20 км за годин, а в приміщеннях не більше 5 км за годину.

Керівник зобов'язаний перед виїздом проінструктувати водія про умови праці на лінії і особливості перевезення вантажу та випускати на лінію тільки технічно справні та укомплектовані автомобілі.

При зупинці автомобіля водій зобов'язаний прийняти всі міри для застереження самовільного руху автомобіля, а при існуванні навіть невеликого уклону встановити під колеса спеціальні упори. Водію забороняється: Подавати автомобіль на навантажувально-розвантажувальний майданчик, якщо на ньому відсутній загороджений колесовідбійний брус; Допускати до ремонтних робіт на лінії сторонніх осіб (вантажників, пасажирів, супроводжувальних осіб); Знаходитись під автомобілем, піднятим тільки на домкраті; Починати рух заднім ходом, не переконавшись передчасно в відсутності перешкод та людей, а при недостатній видимості без особи для організації руху.

В правилах по охороні праці також є допоміжні вимоги при експлуатації автомобіля в зимовий період року, при русі по льодяним дорогам, в умовах бездоріжжя, при переправі через водойми, а також при експлуатації автомобіля працюючого на газовому пальному. Для того, щоб водій міг виїхати на дінцю він

повинен пройти медичний огляд. При цьому йому вимірюють тиск, перевіряють роботу серця та ін. При наявності будь-якої хвороби водія не допускають до роботи і на даний маршрут дають підмінного водія, який пройшовши медичну комісію може виїхати на лінію.

Навантаження – розвантаження вантажів, а також кріплення їх на автомобілі повинні виконуватись силами і засобами вантажовідправників, вантажоодержувачів, а також спеціалізованих організацій з дотриманням правил техніки безпеки. Навантажувально-розвантажувальні роботи повинні проводитись під керівництвом відповідальної особи, яка назначена наказом керівника організації, яка виконує ці роботи. Автомобілі повинні бути укомплектовані протипожежними засобами – переносними вогнегасниками типу ОХП-10, ДВП-10, ОУ-5, ОП-10.

Вогнегасник повинне знаходитись в кабіні водія в зручному місці для користування. Всі водії повинні пройти інструктаж – первинний протипожежний – при прийомі на роботу, а на робочому місці – вторинний протипожежний інструктаж. Під час керування водій несе повну відповідальність за транспортний засіб і вантаж, тому водій зобов'язаний: - слідувати за збереженням вантажу з моменту прийняття його до перевезень до моменту здачі його вантажоодержувачу; - вчасно доставити вантаж до вантажоодержувача у встановлені терміни; - суворо дотримуватися маршруту руху вказаного у подорожньому листі

- чітко виконувати всі вказівки та доручення своїх диспетчерів та негайно доповідати їм про хід їх виконання. У випадку неможливості виконання таких доручень чи вказівок по причинах, що не залежать від працівників, негайно повідомити про це диспетчерську службу. Всі організаційні і регламентні питання, непорозуміння вирішувати безпосередньо з диспетчером. При виконанні рейсу водієві необхідно вести облік своїх дій, пов'язаних з грошовими витратами, рухом пального, зупинками, стоянками, завантаженням і

розвантаженням. Водію забороняється відпочивати в кабіні автомобіля при працюючому двигуні. Щоденний контроль режиму праці і відпочинку водія здійснюється за допомогою мобільного зв'язку з диспетчером. Водії в обов'язковому порядку проходять такі інструктажі: - ввідний - проводиться з водіями при прийнятті на роботу; первинний інструктаж – проводиться з водіями безпосередньо на робочому місці; - повторний – проводиться на робочому через певний термін після проведення первинного; - позаплановий – проводиться при введенні в експлуатацію нового обладнання; цільовий інструктаж проводиться при виконанні разових робіт. Також одним із обов'язкових для проведення інструктажем є передрейсовий, який проводиться з водіями які відправляються в рейс. і Всі інструктажі проводить інженер по безпеці руху і охороні праці і вони обов'язково реєструється у журналі інструктажів. Згідно статті 44 Закону України «Про Охорону праці» за порушення правил охорони праці настає відповідальність (адміністративна, дисциплінарна, матеріальна чи кримінальна).

#### **4.2 Заходи по забезпеченню охорони навколишнього середовища**

Охорона навколишнього середовища є актуальна, особливо зараз, у вік бурного розвитку промисловості, транспорту, будівництва доріг і промислових споруд. Враховуючи, що одним з основних недоліків автомобільного транспорту є забруднення атмосфери, необхідно рішенню цієї проблеми приділяти постійну і особливу увагу. Експлуатаційні переваги автомобільного транспорту роблять його привабливим для пасажирів та вантажовідправників. Але при цьому необхідно враховувати його згубний вплив на оточуюче середовище. Транспорт значно впливає зміну клімату та забруднення повітря. На долю автомобільного транспорту при його експлуатації приходиться більше 15% загального викиду забруднюючих речовин в атмосферу, а в великих містах промислових центрів – до 80% забруднення. В загальному обсязі забруднення атмосфери автомобільним

транспортом залишається основним джерелом і становить більше 65%, а по токсичності 45%.

В склад відпрацьованих газів автомобіля входять такі шкідливі речовини (окис вуглецю, азоту, різні вуглеводні, сірчаний газ, з'єднання свинцю, сажа), які шкідливо впливають на здоров'я людини, послаблюючи здатність крові

постачати організму кисень, що впливає на сприйняття навколишнього світу, реакцію, викликає млявість. У результаті неповного згоряння палива виникають частки сажі, які при вдиханні з повітрям глибоко проникають у легені і

провокують респіраторні захворювання, бронхіт та астму. Транспортний шум

являє собою також серйозну небезпеку для людей, особливо якщо вони живуть біля автомагістралей. Він призводить до стресів і безсоння. Тільки один справний вантажний автомобіль на протязі року викидає в атмосферу 8-10 т.

оксида вуглецю.

Транспортні засоби являються джерелом підвищеного шуму та електромагнітних випромінювань. В зв'язку з цим розробляється ряд заходів по недопущенню дальшого забруднення навколишнього середовища. Якщо

проектна документація не пройшла екологічної експертизи, не розпочинається

будівництво ні одного промислового об'єкта. Перед світовою

автомобілебудівною промисловістю настало завдання, розробки та налагодження випуску нових екологічно вигідних, екологічно чистих автомобілів.

## ВИСНОВКИ

Ефективність логістичних процесів в сучасному світі впливає на функціонування будь-якого підприємства, особливо, ефективність організації міжнародних перевезень. Враховуючи всю складність пошуку надійного транспорту, необхідність оформлення великої кількості документів, все більше актуалізується діяльність транспортно-експедиторських компаній.

Транспортно-експедиторська діяльність – це окремий вид транспортних послуг, який пов'язаний не безпосередньо з перевезенням вантажу, а з організацією такого перевезення.

Базою дослідження було обране товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «МРІЯ 20» - це одна з провідних транспортно-експедиторських компаній України, яка займається організацією перевезень як по території України, так і за кордон, а також складським господарством.

Компанія функціонує як у сфері B2B, так і в сфері B2C. У своєму розпорядженні підприємство має 67 одиниць техніки, серед якої: тентовані напівпричепи вантажопід'ємністю від 2 до 22 т, рефрижератори, зерновози, трали, платформи, а також вилковий навантажувач, який використовується працівниками компанії на власних складах.

Аналіз економічного стану компанії надав можливість виявити, що компанія щороку збільшує обсяги реалізації своїх послуг. Чистий прибуток знизився в 2020 році на 8%, що пояснюється стрімким зростанням адміністративних витрат, але в 2022 році стрімко зріс на 72%. Подальше дослідження виявило, що компанія є фінансово стійкою, здатна профінансувати 57% своїх активів за рахунок власного капіталу, а також не є фінансово залежною від зовнішніх джерел фінансування. Також визначено, що компанія є рентабельною та прибутковою.

Аналіз міжнародної діяльності показав, що кількість міжнародних перевезень у 2021 році дещо зменшилась за рахунок впливу пандемії COVID-19.

загалом частка міжнародних перевезень складає 29,8% від загальної кількості, але вона забезпечує 50,5% виручки від реалізації транспортно-експедиторських послуг. Основними напрямками експорту компанії є Латвія, Литва, Естонія, Іспанія, Нідерланди, Німеччина, Греція.

Розрахунок показників ефективності міжнародної діяльності надав можливість виявити, що загалом вона є ефективною, так як усі показники знаходяться в межах норми, але в 2021 році спостерігається погіршення усіх показників внаслідок зменшення кількості міжнародних перевезень та впливу пандемії.

SWOT-аналіз ТОВ «МРІЯ 20» виявив, що компанія має безліч сильних сторін, які є її конкурентними перевагами та відкривають безліч можливостей, але варто звернути увагу на слабкі сторони та загрози, які з них випливають, особливо, на структуру клієнтської бази.

Аналіз міжнародної транспортно-експедиторської діяльності показав, що, в цілому, діяльність компанії є ефективною, але існують деякі проблеми, поперше, з асортиментом послуг, по-друге, зі швидкістю обробки заявок клієнтів, а також з оперативністю вирішення проблемних ситуацій.

Враховуючи виявлені проблеми були визначені наступні перспективи у подальшому розвитку компанії: 1) вдосконалення технології транспортно-експедиторського обслуговування на автомобільному транспорті, 2) придбання власних автомобілів для виконання контейнерних ваптажних перевезень, 3) оптимізація бізнес-процесів менеджера по роботі з клієнтами.

Було запропоновано проєкт, який полягає у впровадженні нової послуги – міжнародні контейнерні перевезення, для чого треба придбати 5 напівпричепів-контейнеровозів та 3 контейнерів (3 одиниці 20-футових та 2 одиниці 40футових) у 2022 році, а також ще по одному напівпричепу та контейнеру у 2023 та у 2024 році. Крім цього, необхідно найняти 2 нових менеджерів, підвищити кваліфікацію водіїв, провести рекламну кампанію,

здійснити пошук клієнтів по існуючій базі. Наразі контейнерні перевезення є дуже популярними в усьому світі, так як вони універсальні, стандартні, безпечні, економічні та економлять час під час необхідних перевалок.

Аналіз економічної ефективності проекту показав, що він буде приносити дохід кожного року після його впровадження, чистий дисконтований дохід за три роки функціонування буде становити 7 390 350 грн, а сам проєкт окупиться за 2 роки. Розрахунок точки беззбитковості показав, що компанії необхідно здійснювати 127 рейсів на 6 314 844 грн для того, щоб не отримувати збитки з даного проєкту.

Подальше дослідження виявило, що внаслідок впровадження проєкту частка зовнішніх перевезень зросте на 1,1%, а частка у виручці на 5,5%. Крім того визначено, що усі показники ефективності міжнародної діяльності будуть зростати з кожним роком функціонування проєкту.

Покупка контейнеровозів стане першим кроком до ще більшого розширення компанії та початком організації мультимодальних перевезень, тобто перевезень, які здійснюються двома і більше видами транспорту. Це стане для компанії значним проривом та забезпечить значне зростання доходу.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лукасевич-Крутник І. С. Поняття та ознаки транспортних послуг.

*Юридичний вісник: вебсайт. URL:*

[http://www.law.nau.edu.ua/images/Nauka/Naukovij\\_jurnal/2016/statji\\_n2\\_39\\_2016%20.pdf](http://www.law.nau.edu.ua/images/Nauka/Naukovij_jurnal/2016/statji_n2_39_2016%20.pdf)

2. Брайковська А. Дослідження особливостей формування ринку транспортних послуг як середовища функціонування підприємств транспорту.

*Економіст. - 2012. - № 9. - С. 50-54. URL:*

[http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ\\_2012\\_9\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ_2012_9_14)

3. Матвеева А. Ринок транспортних послуг: поняття, учасники та об'єкти.

*Вісник Академії правових наук України, 2011. – № 1 (64). – С. 135-143*

4. Єфімов О. Транспортно-експедиторська діяльність: точка зору юриста.

*Збірник систематизованого законодавства, 2017. - №4. – С. 13-16.*

5. Про транспортно-експедиторську діяльність: Закон України від 03.08.2012 р. / *Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2004, № 52, с. 562*

6. Про ліцензування видів господарської діяльності: Закон України від

21.03.2021 р. / *Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 23, с.158*

7. Міжнародні перевезення вантажів з УВК. *UVK Just-in-Time*: вебсайт.

URL: <https://www.uvk.ua/poslugi/mizhnarodnij-forwarding/>

8. Казанова М. Транспортно-експедиторська діяльність: «оформленські»

нюанси. *Бухгалтер 911. 2018. - №45: вебсайт. URL:*

<https://i.factor.ua/ukr/journals/buh911/2018/november/issue-45/article-40322.html>

9. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV / *Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 40-44: вебсайт. URL:*

<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15>

10. Конвенція про договір міжнародного автомобільного перевезення вантажів. Женева, 19 травня 1956 р. вебсайт. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_234#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_234#Text)

11. Кравченко Д. Експедиторські послуги. *Бухгалтерський тиждень*. 2018.

- № 17 вебсайт URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/bn/2018/march/issue-11/article34777.html>

14. Цимбалістова О.А. Управління якістю логістичних робіт і послуг : текст лекції. Харків : Харківський національний університет внутрішніх справ, 2019. – 15 с.

15. Москвіченко І.М., Стаднік В.Г. Методи розрахунку оцінки якості діяльності підприємств транспортних послуг на прикладі транспортноекспедиторської компанії. *Молодий вчений*. 2015, № 6. С 35 – 39. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/6/36.pdf>

16. Криворучко О. Системне оцінювання якості транспортних послуг. *Стандартизація Сертифікація Якість*. 2011, №2. С. 46 – 51

17. ТОВ «МРІЯ 20» YOUCONTROL - онлайн сервіс перевірки компаній. вебсайт. URL: [https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company\\_details/37464879/](https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/37464879/)

18. Державна служба статистики України: вебсайт. URL: <http://ukrstat.gov.ua/>

19. Бітрікс24. вебсайт. URL: [tps://www.bitrix24.ua/articles/crm\\_what\\_is.php](https://www.bitrix24.ua/articles/crm_what_is.php)

20. Швагер О.Р. Ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємств формування методики аналізу. *Европоміка, управління та адміністрування*. 2017. 3 с.

21. Федоронько Н.І. Аналіз ефективності експортних та імпортних операцій. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 10, 2016. С. 120 – 123

22. Шеремет І.В. Організація автомобільних вантажних перевезень: електронний підручник: вебсайт. URL:

[http://www.shvchenkove.org.ua/person\\_syte/1.html](http://www.shvchenkove.org.ua/person_syte/1.html)

23. Нагорний Є.В. Транспортно-експедиторська діяльність. Підручник.

Харків: ХНАДУ, 2012. 352 с.

24. Порядок здійснення посадовими особами митних органів контролю за додержанням автомобільними перевізниками законодавства України щодо міжнародних автомобільних перевезень: затверджено постановою Кабінету

Міністрів України від 4 грудня 2019 р. N 1040: вебсайт. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1040-2019-%D0%BF#Text>

25. Logistic plus Ukraine: вебсайт. URL:

<https://logisticplus.com.ua/services/transport-logistic/container-transportation>

26. Правила перевезень вантажів автомобільним транспортом в Україні:

затверджено Наказ Міністерства транспорту України 14.10.97 № 363:

вебсайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0128-98#Text>

27. Правила перевезення вантажів в універсальних контейнерах:

затверджено Наказ Міністерства транспорту України від 20.08.2001 № 542:

вебсайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0798-01#Text>

28. Правила перевезення вантажів у спеціальних та спеціалізованих контейнерах відправників і одержувачів: затверджено Наказ Міністерства транспорту України від 21.11.2000 № 644: вебсайт. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0872-00#Text>

[https://www.uz.gov.ua/cargo\\_transportation/intermodal\\_transportation/container/](https://www.uz.gov.ua/cargo_transportation/intermodal_transportation/container/)

29. UBI Logistic: вебсайт. URL: <https://ubi-logistic.com.ua/perevozkakontejnerov-avtotransportom/>

30. Goodlogistic: вебсайт. URL:

<https://goodlogistics.com.ua/uk/kontejnernyeperevozki/>

31. International association of ports and harbors: вебсайт.  
URL: <https://www.iaphworldports.org/>

32. Container trades statistics: вебсайт. URL:  
<https://www.containerstatistics.com/>

33. Мохонько А.А. Проектний менеджмент: Практикум. Київ, 2019. 69 с

34. Жигалкевич Ж.М. Стислий конспект лекцій з дисципліни  
«Бізнеспланування» Київ, 2019. 38 с

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України



# НАУБІГІЛ ЖІРРАІНІИ

ДОДАТКИ  
ДО ДАТЮКА

Таблиця

А.1 Бальні оцінки клієнтів щодо якості послуг ТОВ «МРІЯ 20»

		Технічний стан транспортних засобів	Культура співробітників	Своєчасність відправки та доставки вантажу	Виконання головних вимог споживача	Компетентність співробітників	Доступність зв'язку з менеджерами	Безпека вантажу	Отримання повної інформації щодо надання послуг	Імідж компанії	Оформлення документації
1	9	9	8	9	8	9	8	10	7	7	9
2	9	9	9	9	8	9	9	10	8	8	10
3	8	9	9	9	9	9	9	6	8	9	9
4	10	10	10	10	10	10	10	10	9	9	10
5	7	8	9	8	8	8	8	9	10	9	9

НУБІЛ ПІДНІСІТЬСЯ

НУБІЛ ПІДНІСІТЬСЯ

НУБІЛ ПІДНІСІТЬСЯ

НУБІЛ ПІДНІСІТЬСЯ

НУБІЛ ПІДНІСІТЬСЯ

НУБІЛ ПІДНІСІТЬСЯ

9	9	10	10	7	9	10	10	9	7	29
10	9	9	10	7	9	9	9	8	8	28
10	9	10	10	9	10	8	7	10	9	27
10	8	9	9	8	10	9	8	8	9	26
10	9	9	9	8	7	9	9	10	9	25
9	9	8	10	9	9	10	10	9	10	24