

**УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ
КАФЕДРА ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

«Розробка міжнародного інвестиційного проекту "Будівництво міжнародного логістичного терміналу" та стратегії його просування в ЄС»

Виконав: здобувач II курсу, групи МЕН-19вм
ОПП з міжнародних економічних відносин
Спеціальності 292 Міжнародні економічні
відносини

Янке Уаміан Жорж

Керівник: Ключник Р.М., к.політ.наук, доцент

**Дніпро
2021**

УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ

КАФЕДРА ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Освітній ступінь МАГІСТРА

ООП з міжнародних економічних відносин

Спеціальність 292 Міжнародні економічні відносини

Затверджую:

Зав. кафедри _____

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

“ ____ ” _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачу

Янке Уаміан Жорж

прізвище, ім'я та по батькові

1. Тема роботи Розробка міжнародного інвестиційного проєкту "Будівництво міжнародного логістичного терміналу" та стратегії його просування в ЄС

2. Керівник роботи: Ключник Руслан Максимович, к.політ.наук, доцент

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

Затверджені наказом від « ____ » _____ 20__ р., № _____

3. Термін здачі здобувачем закінченої роботи _____

4. Цільова установка та вихідні дані до роботи: дослідження тенденцій на ринку світових логістичних послуг та обґрунтування міжнародного інвестиційного проєкту з будівництва міжнародного логістичного терміналу та стратегії його просування в ЄС.

5. Зміст роботи (перелік питань, які належить розробити):

РОЗДІЛ 1 МІЖНАРОДНІ ЛОГІСТИЧНІ СИСТЕМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Роль логістики у глобальному ланцюгу розподілу товарів

1.2. Класифікація логістичних систем у світових економічних відносинах та міжнародне регулювання логістичних операцій

1.3. Термінальні перевезення у системі міжнародних логістичних операцій 1

1.4. Особливості міжнародних інвестиційних проєктів у логістиці у забезпеченні конкурентоспроможності бізнесу на світовому ринку

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ

2.1. Сучасний стан глобальної логістики та її вплив бізнес-клімат і конкурентоспроможність національних економік

2.2. Аналіз логістичного ринку у світі та ЄС та місце транспортно-логістичних центрів у логістичному сервісу

2.3. Тенденції розвитку міжнародного ринку транспортно-логістичних послуг

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА МІЖНАРОДНОГО ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЄКТУ "БУДІВНИЦТВО МІЖНАРОДНОГО ЛОГІСТИЧНОГО ТЕРМІНАЛУ" ТА ОБґРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЙОГО ПРОСУВАННЯ В ЄС

3.1. Обґрунтування бізнес-моделі та стратегії формування інтермодального логістичного продукту в континентальних ланцюгах поставок у ЄС

3.2. Обґрунтування будівництва власного терміналу для підвищення ефективності використання автотранспорту на міжнародних лініях

3.3. Порівняльний аналіз економічних показників для різних варіантів складування

3.4. Оцінка економічної ефективності будівництва логістичного терміналу

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали, посада)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1			
Розділ 2			
Розділ 3			

7. Дата видачі завдання _____

8. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
	РОЗДІЛ 1 Міжнародні логістичні системи в умовах глобалізації світової економіки		
	РОЗДІЛ 2 Аналіз міжнародного ринку логістичних послуг		
	РОЗДІЛ 3 Розробка міжнародного інвестиційного проекту "Будівництво міжнародного логістичного терміналу" та обґрунтування стратегії його просування в ЄС		

Здобувач

підпис

Янке Уаміан Жорж

прізвище, ініціали

Керівник кваліфікаційної роботи _____

підпис

Ключник Р.М.

прізвище, ініціали

АНОТАЦІЯ

Янке Уаміан Жорж «Розробка міжнародного інвестиційного проєкту "Будівництво міжнародного логістичного терміналу" та стратегії його просування в ЄС».

У роботі проведено дослідження теоретичних аспектів глобальної логістики та міжнародних логістичних систем та їх ролі у світовій торгівлі. Наведено класифікацію логістичних систем у світових економічних відносинах та міжнародне регулювання логістичних операцій. Розкрито поняття термінальних перевезень у системі міжнародних логістичних операцій. Досліджено особливості міжнародних інвестиційних проєктів у логістиці у забезпеченні конкурентоспроможності бізнесу на світовому ринку. Проведено аналіз світового ринку логістичних послуг та показано роль транспортно-логістичних центрів у логістичному сервісу. Досліджено сучасний стан глобальної логістики та її вплив бізнес-клімат і конкурентоспроможність національних економік. Розкрито тенденції розвитку міжнародного ринку транспортно-логістичних послуг. Надано обґрунтування бізнес-моделі та стратегії формування інтермодального логістичного продукту в континентальних ланцюгах поставок у ЄС. Запропоновано будівництво власного терміналу для міжнародної логістичної компанії з метою підвищення ефективності використання автотранспорту на міжнародних лініях та розвитку й диверсифікації бізнесу на світових ринках. Обчислено показники економічної ефективності будування логістичного терміналу.

Ключові слова: глобальна логістика, логістичний термінал, ланцюг постачань, міжнародні логістичні операції, міжнародний ринок логістичних послуг, Європейський Союз.

SUMMARY

Yanke Hoimian Georges "Development of the international investment project "Construction of an international logistics terminal "and a strategy for its promotion in the EU".

The paper contains research on theoretical aspects of global logistics and international logistics systems and their role in world trade. The classification of logistics systems in world economic relations and international regulation of logistics operations are given. The concept of terminal transportation in the system of international logistics operations is revealed. The peculiarities of international investment projects in logistics in ensuring the competitiveness of business in the world market are studied. The analysis of the world market of logistic services is carried out and the role of transport-logistic centers in logistic service is shown. The current trends of global logistics and its impact on the business climate and competitiveness of national economies are studied. Trends in the development of the international market of transport and logistics services are revealed. Substantiation of business model and strategy of formation of intermodal logistics product in continental supply chains in the EU is given. It is proposed to build an own terminal for an international logistics company in order to increase the efficiency of the use of vehicles on international routes and the development and diversification of business in world markets. Indicators of economic efficiency of construction of the logistics terminal are calculated.

Keywords: global logistics, logistics terminal, supply chain, international logistics operations, international logistics services market, European Union.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 МІЖНАРОДНІ ЛОГІСТИЧНІ СИСТЕМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	9
1.1. Роль логістики у глобальному ланцюгу розподілу товарів	9
1.2. Класифікація логістичних систем у світових економічних відносинах та міжнародне регулювання логістичних операцій	16
1.3. Термінальні перевезення у системі міжнародних логістичних операцій.....	21
1.4. Особливості міжнародних інвестиційних проєктів у логістиці у забезпеченні конкурентоспроможності бізнесу на світовому ринку	26
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ	34
2.1. Сучасний стан глобальної логістики та її вплив бізнес-клімат і конкурентоспроможність національних економік	34
2.2. Аналіз логістичного ринку у світі та ЄС та місце транспортно-логістичних центрів у логістичному сервісу	38
2.3. Тенденції розвитку міжнародного ринку транспортно-логістичних послуг	48
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА МІЖНАРОДНОГО ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЄКТУ "БУДІВНИЦТВО МІЖНАРОДНОГО ЛОГІСТИЧНОГО ТЕРМІНАЛУ" ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЙОГО ПРОСУВАННЯ В ЄС	57
3.1. Обґрунтування бізнес-моделі та стратегії формування інтермодального логістичного продукту в континентальних ланцюгах поставок у ЄС.....	57
3.2. Обґрунтування будівництва власного терміналу для підвищення ефективності використання автотранспорту на міжнародних лініях.....	63
3.3. Порівняльний аналіз економічних показників для різних варіантів складування.....	71
3.4. Оцінка економічної ефективності будування логістичного терміналу.	75
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85
ДОДАТКИ.....	91

ВСТУП

Глобалізація економіки ставить на перше місце концепцію інтегрованої логістики, під якою мається на увазі консолідація учасників руху товарів у ланцюгах поставок для забезпечення безперервності і стабільності транспортно-логістичних процесів. При цьому ключове місце в системі логістики транспортування займають логістичні термінали.

Робота міжнародних термінальних розподільних систем спрямована на підтримку логістичних операцій торговельних і промислових підприємств, а також малого бізнесу. Створення в вузлах потоків вантажів технічно оснащених комплексів терміналів, які гарантовано забезпечують клієнтів комплексом потрібних логістичних послуг, дозволяє клієнтам значною мірою скоротити площі складів, в тому числі автопарк своїх автомобілів і спрямувати вільні ресурси на розвиток власного бізнесу.

Активне введення логістичних терміналів у систему міжнародних транспортних шляхів сформує додаткові можливості для еволюції світової логістичної системи, технологічної та інформаційної інфраструктури. Таким чином, інвестиції у розвиток термінальних технологій перевезення вантажів і їх роль у транспортній логістиці є актуальним завданням у контексті сучасних глобалізаційних процесів в економіці та міжнародних вантажоперевезень.

Метою роботи є дослідження тенденцій на ринку світових логістичних послуг та обґрунтування міжнародного інвестиційного проєкту з будівництва міжнародного логістичного терміналу та стратегії його просування в ЄС.

Досягнення поставленої мети потребує виконання наступних завдань:

- дослідити роль логістики у глобальному ланцюгу розподілу товарів ;
- надати класифікацію логістичних систем у світових економічних відносинах та міжнародне регулювання логістичних операцій;
- розкрити особливості і роль термінальних перевезень у системі міжнародних логістичних операцій;

- розглянути особливості міжнародних інвестиційних проєктів у логістиці у забезпеченні конкурентоспроможності бізнесу на світовому ринку;
- проаналізувати сучасний стан глобальної логістики та її вплив бізнес-клімат і конкурентоспроможність національних економік;
- провести аналіз логістичного ринку у світі та ЄС та місце транспортно-логістичних центрів у логістичному сервісу;
- розкрити тенденції розвитку міжнародного ринку транспортно-логістичних послуг;
- обґрунтувати бізнес-модель та стратегію формування інтермодального логістичного продукту в континентальних ланцюгах поставок у ЄС;
- надати обґрунтування будівництва власного терміналу для підвищення ефективності використання автотранспорту на міжнародних лініях;
- провести порівняльний аналіз економічних показників для різних варіантів складування;
- оцінити економічну ефективність будування логістичного терміналу.

Об’єкт дослідження - логістичні термінали як елемент системи міжнародної логістики в умовах посилення глобалізаційних процесів.

Предмет дослідження - міжнародний інвестиційний проєкт з будівництва міжнародного логістичного терміналу за показники його ефективності.

Основними методами дослідження, застосовуваними при написанні роботи, були такі методи економічних досліджень, як: системний підхід; методи порівняльного аналізу; метод систематизації, класифікації та експертних оцінок; емпіричне дослідження; хронологічний підхід і прийоми графічної інтерпретації.

Теоретичну і методологічну базу дослідження склали досягнення вітчизняних і зарубіжних вчених в області управління логістикою та глобальними ланцюгами постачань, публікації в періодичних виданнях з даної проблеми; програми, концепції та інші матеріали з питань управління логістикою та ланцюгами постачань, матеріали підприємств у сфері логістики ЄС та матеріали Євростат.

РОЗДІЛ 1

МІЖНАРОДНІ ЛОГІСТИЧНІ СИСТЕМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Роль логістики у глобальному ланцюгу розподілу товарів

Логістика є наукою, яка планує раціональний процес переміщення і контролю товарів, а також управління їх складуванням. Забезпечує управління матеріальними, інформаційними та людськими потоками на основі їх оптимізації (мінімізації витрат).

Основне завдання логістики полягає в організації дієвої, інтегрованої системи по контролю над інформаційними і матеріальними потоками, результатом руху яких стає забезпечення налагодженої поставки певних видів товарів.

Логістика як наука і як інструмент бізнесу стала формуватися на початку 1950 років, і в її розвитку можна виділити кілька етапів:

1. 1920 - початок 1950 років - період «фрагментаризації». Перехід світової економіки від ринку виробника до ринку покупця і становлення концепції маркетингу стали ключовими факторами появи логістики (розвивається військова логістика).

2. 1950 - 1970 роки - період становлення логістики. Поява нових видів тари і упаковки, їх стандартизація, початок впровадження контейнерних перевезень. Виникнення концепції загальних витрат - тобто не зниження витрат в окремій ланці логістичного ланцюга, а аналіз витрат всіх ланок.

3. 1980 - середина 1990 років - розвиток логістики забезпечується за рахунок розвитку ІТ-сфери, електронної комерції, цифрових технологій та комунікацій, глобалізації ринку, поширення філософії управління якістю та можливості контролю матеріальних потоків на відстані в режимі реального часу.

4. Теперішній час - реалізується одна з основних цілей логістики - доставка «точно в строк» з широким використанням цифрових технологій та оптимізації виробництва.

5. Майбутня логістика - в повній мірі буде проявлятися комплексний підхід, що охоплює потенційні можливості виробництва, постачання, споживання в умовах глобалізації економічних процесів, тобто в результаті з'явиться електронно-інтегрована логістика.

Застосування логістики дозволяє максимально пристосувати діяльність підприємства до існуючих ринкових трендів, підвищити прибуток і отримати очевидні конкурентні переваги. Загальновідома класифікація видів логістики представлена на рис. 1.1.

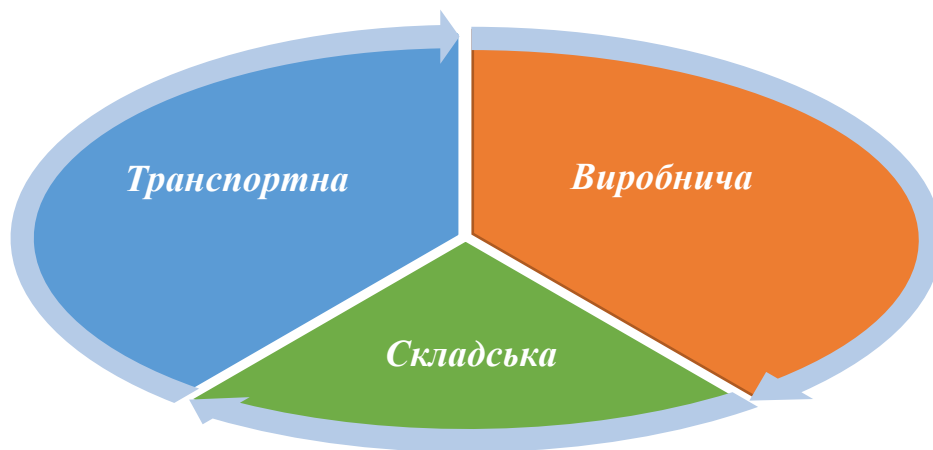


Рис. 1.1. Види логістики

Джерело: розроблено автором на основі [11]

Складська логістика - контроль за рухом товарів з виробництва в межах складу підприємства, тобто прийом товару на склад, видача товару зі складу і внутрішні переміщення.

Транспортна логістика - контроль за рухом товарів за межами підприємства, наприклад, доставка товарів покупцю.

Виробнича логістика - діяльність з контролю за рухом товару в межах виробництва.

Основними принципами логістики є наступні критерії, представлені на рис.

1.2.

Рациональність	• вибір відповідного управлінського рішення щодо логістики на підприємстві
Цілісність	• властивість логістичної системи виконувати задану цільову функцію, яка реалізується тільки системою в цілому, а не окремими її елементами
Системність	• дослідження логістичного об'єкта, з одного боку, як єдиного цілого, а з іншого боку, як частини більш масштабної системи, в якій аналізований об'єкт перебуває в певних відносинах з іншими системами
Ієрархія	• порядок підпорядкування нижчих елементів вищим (ієрархічна піраміда). Даний принцип відноситься по більшою мірою до інформації, тобто на низьких рівнях знаходиться більш детальна інформація, і чим вище по ієрархії, тим більше узагальненою вона стає.
Інтеграція	• об'єднання в ціле будь-яких частин або властивостей. Спрямовано на вивчення інтеграційних властивостей і закономірностей в логістичних системах
Формалізація	• отримання кількісних і якісних характеристик функціонування логістичної системи підприємства

Рис. 1.2. Основні принципи логістики

Джерело: розроблено автором на основі [11]

Завдяки своїм принципам, логістика є потужним інструментом в світовій торгівлі, всередині країни, а також у зовнішніх торгових відносинах.

Глобалізація світової економіки посилила потребу в залученні «третіх учасників» в процесі здійснення діяльності з міжнародної логістики, зокрема третіми учасниками є: митні, експедиційні агентства та банки. У зв'язку з цим були сформульовані чіткі вимоги до співробітників цих компаній. Вони повинні бути компетентні з наступних областей:

– податкова і законодавча система, особливості державного регулювання економіки різних країн;

- вимоги до упаковки, маркування товарів для транспортування з урахуванням законодавчих відмінностей;
- оформлення митної документації.

У розвинених країнах світу були створені національні та міжнародні спілки та асоціації логістики, які мають свої дослідницькі центри, консультативні відділи, банки інформації, навчальні центри.

Операції з міжнародної логістики є дорогими і трудомісткими, і обходиться набагато дорожче, ніж внутрішні логістичні операції. Практика показала, що в цілому за рік країни світу на логістику витрачають 30-36% від вартості проданих товарів.

Міжнародні логістичні системи підприємств спираються на міжнародну інфраструктуру, об'єкти якої перетинають території двох і більше країн (дороги, тунелі, мости тощо), або знаходяться на території однієї держави і забезпечують значний обсяг міжнародних перевезень (наприклад, аеропорти), або логістичних операцій (логістичні центри, склади, термінали).

Узагальнене визначення логістичного центру та логістичного терміналу наведено Європейською економічною комісією (ЄЕК ООН), Європейською конференцією міністрів транспорту (ЄКМТ) і Європейською комісією (ЄК) у 2001 році:

Логістичний центр - це географічне об'єднання незалежних компаній і підприємств, що займаються вантажними перевезеннями (наприклад, транспортних посередників, вантажовідправників, операторів перевезень, митних органів), і супутніми послугами (наприклад, зі зберігання, технічного обслуговування і ремонту), що включає, щонайменше, один термінал.

Логістичний термінал - місце, обладнане для перевалки і зберігання інтермодальних транспортних одиниць (ІТО). ІТО - контейнери, знімні кузова і напівпричепи, придатні для інтермодальних перевезень.

Управління міжнародною логістикою на підприємстві направлено на створення оптимальної логістичної системи для кожного цільового ринку і забезпечення ефективного функціонування.

Виділяють наступні основні об'єкти впровадження міжнародних логістичних систем, які вимагають створення таких систем для свого ефективного розвитку і формують відповідні передумови:

- Транснаціональні корпорації (ТНК);
- Промислово-фінансові групи (ПФГ);
- Вільні економічні зони (ВЕЗ).

ТНК і ПФГ - це форма транснаціоналізації бізнесу під впливом процесів глобалізації.

СЕЗ - елемент зовнішнього середовища, сприяє розвитку міжнародної логістики.

Успішне функціонування міжнародних логістичних систем (далі - МЛС) неможливо без міжнародних логістичних посередників, представлених на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Міжнародні логістичні системи

Джерело: розроблено автором на основі [15]

Всі перераховані вище логістичні посередники здійснюють діяльність з надання логістичних послуг. Найпоширенішою послугою є доставка товарів. На другому місці за популярністю надання послуг у логістичній діяльності є оформлення документації, зокрема митної, на надання логістичних послуг, тобто доставка товару за межі території держави, або ввезення на території держави товарів з-за кордону.

Міжнародні транспортні коридори (МТК) — транспортні артерії і сукупність різних видів транспорту, що забезпечують значні перевезення вантажів і пасажирів на напрямках їх найбільшої концентрації.

Сучасна система міжнародних транспортних коридорів Євразійського континенту включає в себе: в Європі - Критські коридори, в Азії - коридори Економічної і соціальної комісії ООН для Азії і Тихого океану (ЕСКАТО), Євразійські залізничні напрямки ОСЗ, а також коридори «Північ-Південь» і ТРАСЕКА. В даний час у світі сформувалися наступні економічні полюси: Євросоюз; Північно-Східна Азія, Східна Азія і Південно-Східна Азія; Північна Америка.

На рис. 1.4 зображено основні міжнародні транспортні маршрути, що пов'язують Європу і Азію.

Міжнародні транспортні коридори, як правило, стають базовими національними коридорами, на основі яких формується опорна транспортна мережа циклічного типу, так звана, опорна транспортна система.

Південний водний маршрут

проходить через три океана: Тихий, Індійський, Атлантичний, огинає Африку

Південний водний маршрут

проходить також через три океана, але вже через Суецький канал

Міжнародний транспортний коридор «Південний»

Південно-Східна Європа - Туреччина - Іран з відгалуженнями на: Центральну Азію - Китай і Південну Азію - Південно-Східну Азію - Південний Китай

Міжнародний транспортний коридор ТРАСЕКА, що будується

Східна Європа - Чорне море - Кавказ - Каспійське море - Центральна Азія

Рис. 1.4. Основні транспортні маршрути

Джерело: розроблено автором на основі [25]

1994 року II Загальноєвропейська транспортна конференція (Критська), що відбулася на острові Крит, Греція, визначила 9 основних маршрутів МТК, III Загальноєвропейська транспортна конференція (1997) до 9 коридорів додала 4 загальноєвропейські транспортні зони. Критська конференція, яка проходила в рамках Європейського співтовариства, визначила такі транспортні коридори (рис. 1.5).

Таким чином, 4 з цих 10 МТК — № 3, № 5, № 7, № 9 — проходять по території України.

Коридор № 1. Гельсінкі — Таллінн — Рига — Каунас і Клайпеда — Варшава і Гданськ;
Коридор № 2. Берлін — Познань — Варшава — Берестя — Мінськ — Смоленськ — Москва — Нижній Новгород;
Коридор № 3. Берлін — Аахен — Кельн — Дрезден — Вроцлав — Катовіце — Краків — Львів — Київ;
Коридор № 4. Дрезден/Нюрнберг — Прага — Відень — Братислава — Дєр — Будапешт — Арад — Бухарест — Констанца/Крайова — Софія — Салоніки — Пловдив — Стамбул;
Коридор № 5. Венеція — Трієст/Копер — Любляна — Марибор — Будапешт — Ужгород — Львів — Київ;
Коридор № 6. Гданськ — Катовіце — Жиліна, західна гілка: Катовіце — Брно;
Коридор № 7. Дунайський (водний); (Австрія, Угорщина, Югославія, Болгарія, Румунія, Молдова, Україна)
Коридор № 8. Дуррес — Тирана — Скоп'є — Бітола — Софія — Димитровград — Бургас — Варна;
Коридор № 9. Гельсінкі — Выборг — Санкт-Петербург — Псков — Москва — Калінінград — Київ — Любашівка/Роздільна — Кишинів — Бухарест — Димитровград — Александрополіс ;
Коридор № 10. Зальцбург — Любляна — Загреб — Белград — Ниш — Скоп'є — Велес — Салоніки .

Рис. 1.5. Європейські транспортні коридори

Джерело: розроблено автором на основі [25]

Транспортні коридори виконують роль кровоносних судин у світових інтеграційних процесах. МТК структурують світовий торговельно-економічний простір. Серед інших факторів просторового структурування світової торгівлі можна виділити міграцію, транснаціоналізацію, інтеграцію і глобалізацію. Всі ці явища мають в першу чергу політичну природу, та пов'язані зі світовою торгівлею і економікою.

1.2. Класифікація логістичних систем у світових економічних відносинах та міжнародне регулювання логістичних операцій

Логістична система являє собою процес забезпечення діяльності логістики на підприємстві.

Мета логістичної системи полягає у доставці товарів у задане місце, в потрібній кількості і асортименті, в максимально можливій мірі підготовлених до виробничого або особистого споживання при заданому рівні витрат.

Розглянемо основні властивості логістичної системи:

1. Цілісність і можливість розподілу. Логістична система є цілісною сукупністю елементів, які в процесі діяльності взаємодіють один з одним. У загальному вигляді на практиці можна виділити наступні елементи логістичної системи, представлені на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Елементи логістичної системи

Джерело: розроблено автором на основі [18]

2. Зв'язки. Дана властивість логістичної системи визначається як взаємозв'язок і взаємодія елементів системи в процесі здійснення діяльності.

3. Організація. Для появи системи необхідно сформувати впорядковані зв'язки, тобто певну структуру, організацію системи. У логістичній системі дана властивість визначається за допомогою формування послідовності процесу здійснення логістики в цілому на підприємстві.

4. Оперативність. Здатність поставити потрібний товар належної якості в певний час в конкретне місце з малими витратами і можливість пристосовуватися до мінливих умов навколишнього середовища.

4. Складність. У логістичній системі визначається присутністю великої кількості елементів, їх взаємодії між окремими елементами, вплив на систему великої кількості факторів зовнішнього середовища.

У практиці проєктування і створення логістичних систем користуються загальновідомою класифікацією, представленої на рис. 1.7.

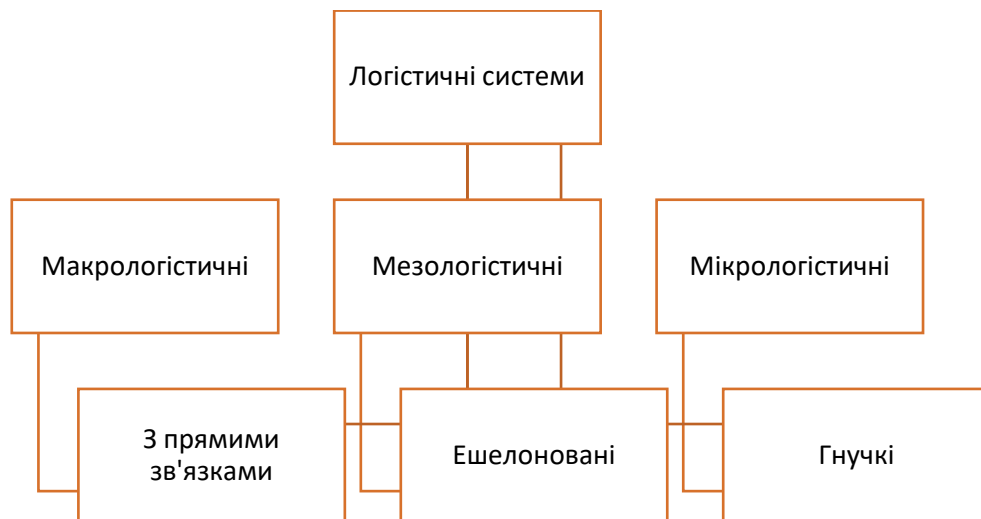


Рис. 1.7. Класифікація логістичних систем

Джерело: розроблено автором на основі [15]

Логістичні системи поділяються на типи і види. Залежно від класифікації типів логістики (макро-, мезо- і мікрологістика) ЛС діляться на такі види:

Макрологістична система - це система управління матеріальним потоком, що в реальному масштабі часу охоплює різні організації, що знаходяться в різних регіонах країни і функціонують на міждержавному або трансконтинентальному рівні. Тобто такі системи формуються на рівні держави, міждержавних, міжреспубліканських, міжобласних зв'язків.

Мезологістична система - це система інтегрованого управління матеріальним потоком, що охоплює різні організації, що функціонують в одній галузі в умовах партнерства.

Мікрологістична система - це система управління матеріальним потоком, організована в межах однієї організації. До мікрологістичних систем можна віднести різні підприємства, фірми, компанії, а також їх структурні підрозділи.

Залежно від схеми організації руху матеріального потоку розрізняють наступні види логістичних систем:

1. З прямими зв'язками. У даній логістичній системі матеріальний потік проходить від первинного джерела сировини через закупівлю до виробника і далі до кінцевого споживача без участі посередників, як показано на рис. 1.8.

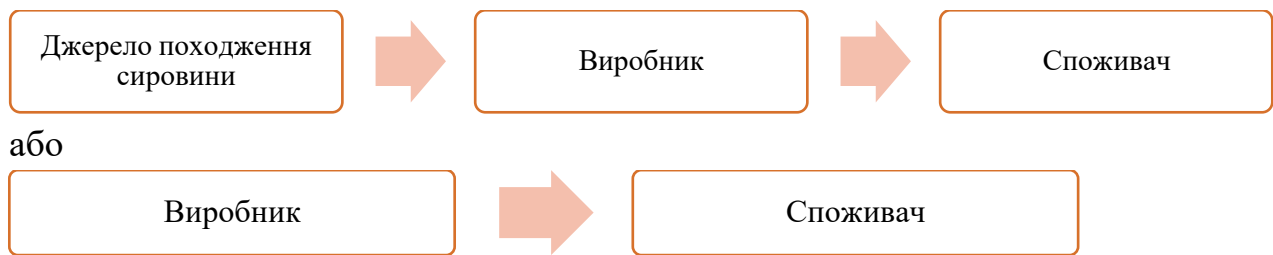


Рис. 1.8. Схема логістичної системи з прямими зв'язками

Джерело: розроблено автором на основі [15]

2. Ешелоновані. В системі такого виду, представленого на рис. 1.9, матеріальний потік проходить від джерела походження сировини до виробника або від виробника до кінцевого споживача тільки через посередника.



Рис. 1.9. Схема ешелонованої логістичної системи

Джерело: розроблено автором на основі [15]

3. Гнучкі. У цих системах рух матеріального потоку може здійснюватися як за участю посередника, так і без нього, як показано на рис. 1.10.

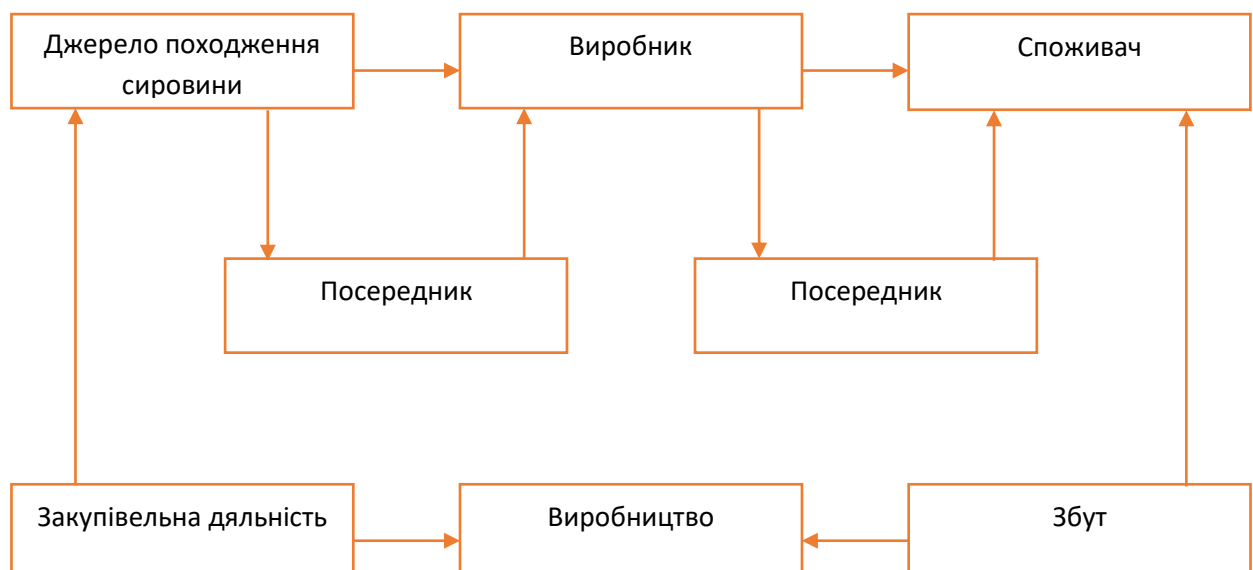


Рис. 1.10. Схема гнучкої логістичної системи

Джерело: розроблено автором на основі [15]

Питання вибору тієї чи іншої схеми організації руху матеріального потоку вирішується за результатами оцінки ситуації на ринку ситуації, можливостей використання аутсорсингу, а також максимально можливого економічного результату діяльності логістичної системи.

Регулювання логістики в міжнародному бізнесі може бути ринковим (тобто стихійним), державним і наддержавним.

Ринкове регулювання здійснюється під впливом попиту та пропозиції на конкретному ринку товарів або послуг.

Державне та наддержавне регулювання можна поділити на елементи: регулювання в країні - експортері товарів або послуг; регулювання в країні, через яку здійснюється транзит товарів; регулювання в країні-імпортері.

Найбільш яскраво державне і наддержавної регулювання логістики в міжнародному бізнесі проявляється в тарифних і нетарифних методах. В основі тарифного регулювання лежать мита як імпорتنі, так і експортні. Митні збори в першу чергу включають податок на експорт або імпорт товарів при перетині ними митного кордону держави. Зміна мит значно впливає на ціноутворення товарів, що перетинають кордони. Рівень митних зборів визначається цілями зовнішньоторговельної політики держав, якими можуть бути:

- обмеження імпорту чи експорту товарів, сировини;
- забезпечення певного рівня надходжень до державного бюджету;
- захист вітчизняних товарів від конкуренції з імпортними тощо.

Нетарифні методи включають квоти, ліцензії, добровільне обмеження експорту. Роль квот полягає в обмеженні обсягів імпорту або експорту певної продукції. Ліцензії (імпорتنі та експортні) - це дозволи на проведення зовнішньоторговельних операцій, що видаються компетентними державними органами. Добровільні обмеження експорту є компромісні угоди між конкурентами на тих чи інших ринках товарів або послуг.

Широке поширення в міжнародній торгівлі одержали протекціоністські заходи, які є заходами, спрямованими на захист національної економіки. Це можуть бути законодавчі або адміністративні валютні обмеження здійснення операцій з валютою, крім того, можливе введення додаткових санітарних норм, стандартів і технологічних норм на продукцію, тощо.

Істотний вплив на організацію міжнародної логістики надає зміна величини валютних курсів (за рахунок ринкових, політичних, техногенних та інших факторів), яке безпосередньо впливає на величину логістичних витрат компаній в міжнародному бізнесі.

1.3. Термінальні перевезення у системі міжнародних логістичних операцій

Перевезення вантажів, що організовується і здійснюється через термінали, називається термінальним перевезенням. Значення цього виду транспортування в сучасних мікро- і макрологістичних системах надзвичайно зросло, що зумовлено насамперед інтеграцією в ньому великої кількості логістичних операцій.

У терміналах взаємодіють різні типи транспорту на базі централізованого управління операціями, які пов'язані з сервісним обслуговуванням і складської переробкою рухомого складу і клієнтів. На відміну від традиційних складських підприємств, які надають послуги зі зберігання і складування товарів, в терміналах, разом з накопиченням вантажів, головною діяльністю є вантажопереробка. Даний процес пов'язаний з укрупненням і розукрупнення партій вантажів, створенням і розформуванням відправок логістичними маршрутами, переробкою тарно-штучних товарів, маркуванням вантажів, упаковкою, пакетуванням, виконанням комплексу комерційно-ділових і сервісних послуг.

Термінальні перевезення виникли за кордоном насамперед у змішаних системах доставки вантажів в міжміському і міжнародному сполученнях: у великих морських портах, транспортних вузлах, а потім в вантажоутворюючих сухопутних районах Західної Європи і Північної Америки. У ролі організаторів

термінальних перевезень виступають як правило транспортно-експедиційні фірми або оператори різних видів транспорту, що використовують універсальні або спеціалізовані термінали і термінальні комплекси для різних способів перевезень.

Вантажним терміналом називається спеціальний комплекс споруд, персоналу, технічних і технологічних пристроїв, організаційно взаємопов'язаних між собою і призначених для виконання логістичних операцій, пов'язаних з прийомом, навантаженням-розвантаженням, зберіганням, сортуванням, вантажопереробкою різних партій вантажів, а також комерційно-інформаційним обслуговуванням вантажоодержувачів, перевізників та інших логістичних посередників в уні-, мульти-, інтермодальних та інших перевезеннях. Сьогодні термінали є не тільки пунктами нагромадження дрібних відправок, але грають роль великих вантажорозподільних центрів і баз постачання, перетворюючись у все більш важливі ланки логістичних ланцюгів виробників.

Розрізняють універсальні та спеціалізовані термінали і термінальні комплекси. Універсальні термінали являють собою групу складів з дистрибутивних центром. Функціями цих терміналів є збір, завезення, розвіз, вантажопереробка в основному дрібних відправок, зберігання вантажів та інші елементарні логістичні активності. Універсальні термінали можуть мати спеціалізовані складські приміщення та обладнання для вантажопереробки великовагових, довгомірних, швидкопсувних вантажів, а також контейнерні майданчики. Часто також термінали мають залізничні під'їзні шляхи.

Як правило, універсальні термінали переробляють дрібнопартійні відправки вантажів. Наприклад, частка у обсязі обробки і прибутку шведських транспортно-експедиторських фірм «ASG AB» і «Bilspedition» від роботи з дрібними відправками на терміналах становить близько 60%.

Основними операціями універсальних терміналів є:

- маркетингові дослідження ринку транспортно-логістичного сервісу;
- оформлення договорів з клієнтами, прийом і обробка заявок;
- збір і розвіз вантажів;
- короткострокове зберігання;

– консолідація, розукрупнення, сортування, комплектація та інші операції вантажопереробки;

- міжтермінальні перевезення і доставка вантажів кінцевому споживачу;
- інформаційно-комп'ютерна підтримка сервісних послуг терміналу;
- розрахунки за транспортно-логістичні послуги.

В останні роки на великих терміналах все частіше здійснюються операції тривалого зберігання і митної обробки («очищення») вантажів. На Заході термінали, термінальні мережі і комплекси створюються як фірмами-виробниками продукції, так і логістичними посередниками: транспортно-експедиторськими фірмами і оптовими торговими посередниками.

Найбільші термінальні мережі універсальних терміналів мають по всьому світу такі транснаціональні транспортно-логістичні фірми як вже згадувані «ASG AB», «Schenker», «BTL», «TNT EW» та інші.

Характеристики великого універсального терміналу фірми «ASG AB» в Стокгольмі наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристики універсального вантажного терміналу

№ п/п	Найменування показників	Величина
1.	<i>Система переробки дрібних відправок (пакетів) на піддонах</i>	
1.1	– Потужність лінії по переробці вантажів, [пакетів / год.]	540
1.2	– Загальна довжина шляхів руху візків, [од.]	1540
1.3	– Кількість візків, [од.]	150
1.4	– Кількість зон підгрупування по пунктах призначення вантажів	28
1.5	– Швидкість руху візків, [м / хв]	72
2.	<i>Система переробки дрібних відправок в коробках</i>	
2.1.	– Потужність з переробки вантажів, [кор. / год.]	2800
2.2	– Кількість зон підгрупування, [од.]	30
2.3	– Швидкість руху конвеєра, [м / хв]	75
3	<i>Середня вага відправки, що переробляється, [кг]</i>	144
4	<i>Кількість відправок, що переробляються, в рік, [млн.]</i>	10

Джерело: складено автором на основі даних звітності логістичних компаній ЄС

Зазвичай великий універсальний термінал має адміністративне приміщення, склад сортування дрібних відправок, склад тривалого зберігання вантажів, склад для міжнародних перевезень вантажів з митним оглядом, склад для переробки швидкопсувних вантажів, майданчики для великовагових, довгомірних вантажів і контейнерів, кімнати відпочинку водіїв і майданчик для стоянки автопоїздів. Спеціалізовані термінали здійснюють операції транспортно-логістичного сервісу для певного виду або асортименту вантажів, наприклад, швидкопсувних, продовольчих, медикаментів, паперу тощо. Спеціалізація вантажних терміналів дозволяє краще врахувати вимоги клієнтів до перевезення, зберігання та переробки вантажів, підвищити ефективність логістичного менеджменту і якість сервісу, знизити логістичні витрати.

Класифікація операторів логістичних послуг:

- 1PL (First Party Logistics) - автономне логістика, всі операції виконує сам власник вантажу;
- 2PL (Second Party Logistics) - надання традиційних послуг з транспортування та управління складськими приміщеннями;
- 3PL (Third Party Logistics) - розширення стандартного переліку послуг нестандартними (складування, перевантаження, обробка вантажів, додаткові послуги зі значною доданою вартістю), використання субпідрядників;
- 4PL (Fourth Party Logistics) - інтеграція всіх компаній, залучених в ланцюг поставок;
- 5PL (Fifth Party Logistics) - управління усіма компонентами, складовими єдиний ланцюг постачання вантажів, за допомогою електронних засобів інформації.

У відповідності зі стандартами ЄС складські приміщення - базова ланка терміналів та логістичних центрів - класифікуються за категоріями А, В, С і D.

Склад класу А - сучасне одноповерхова складська будівля, побудоване за новітніми технологіями з використанням високоякісних матеріалів. Високі стелі від 10 м, що дозволяють установку багаторівневого стелажного обладнання. Рівна підлога з антипиловим покриттям. Регульований температурний режим. Теплові

завіси на воротах. Автоматичні ворота докового типу з гідравлічним пандусом, регульованим по висоті. Центральне кондиціонування або примусова вентиляція. Система охоронної сигналізації та відеоспостереження. Офісні площі при складі. Достатня територія для відстою та маневрування великовантажних автопоїздів. Розташування на основних магістралях, що забезпечує хороший під'їзд. Система управління складом, що дозволяє генерувати будь-які види звітів про товари клієнта і проводити інвентаризацію залишків, оптимізувати розподіл приходять вантажів по складу і регулювання руху транспортних засобів. стовідсоткове страхування вантажу за рахунок логістичного оператора.

Склад класу В - капітальне одно- або багатоповерховий будинок. Висота стель від 4,5 до 8 м. Підлога - асфальт або бетон без покриття. Пожежна сигналізації і гідрантна система пожежогасіння. Пандус для розвантаження автотранспорту. Офісні приміщення при складі. Телефонні лінії МГТС. Охорона території.

Склад класу С - капітальне виробниче приміщення або утеплені ангари. Висота стель від 3,5 до 18 м. Підлога - асфальт або бетонна плитка. Ворота на нульовій позначці (автомашина заходить всередину).

Склад класу D - підвальні приміщення або об'єкти цивільної оборони, неопалювані виробничі приміщення або ангари.

Великий досвід спеціалізації вантажних терміналів накопичений в Японії і Франції. Наприклад, в Японії налічується близько 2000 спеціалізованих терміналів.

Технологічний процес термінального транспортування складається з трьох основних етапів:

- 1) завезення вантажів на термінал і розвезення їх з терміналу;
- 2) вантажопереробка на терміналі;
- 3) лінійне перевезення вантажів між терміналами відправлення і призначення.

При міжнародних перевезеннях на термінали завозяться вантажі, що вимагають виконання митних формальностей, підгрупування і зберігання,

причому необхідність здійснення тих чи інших логістичних операцій визначається видом вантажу, розміром партії (відправки), відстанню перевезення, часом вантажопереробки тощо. Розміри дрібних відправок коливаються від кількох кілограмів до 3-5 тонн. Зарубіжними транспортно-експедиторськими фірмами широко застосовуються операції сортування вантажів і комплектування відправок для рітейлерів за допомогою високо механізованих (автоматизованих) сортувальних ліній з автоматичним скануванням штрих-кодів на коробках, пакетах, контейнерах.

Лінійні (магістральні) перевезення між терміналами можуть здійснюватися різними видами транспорту і за різними схемами. При перевезеннях автомобільним транспортом використовуються зазвичай великовантажні автопоїзда, що працюють по регулярним лініям за встановленим розкладом. Завантаження на терміналі проводиться, як правило, у вечірній час, а рух автопоїзда здійснюється вночі, щоб вранці прибути в пункт (термінал) призначення під розвантаження.

Якість термінальних перевезень характеризується високою швидкістю доставки вантажів і ефективним використанням транспортних засобів. Тому крупні міжнародні компанії розглядають інвестиційні проекти у будівництво власних терміналів як перспективний напрямок вкладення коштів та підвищення конкурентоспроможності власного бізнесу.

1.4. Особливості міжнародних інвестиційних проєктів у логістиці у забезпеченні конкурентоспроможності бізнесу на світовому ринку

Одним із ключових чинників економічного та інноваційного розвитку держави є висока інвестиційна активність, що сприяє забезпеченню економічного росту і, як наслідок, підвищенню добробуту суспільства. Вона знаходить своє вираження в інвестиційній діяльності логістичних систем.

Нарощування обсягів інвестицій і підвищення ефективності управління інвестиційною діяльністю в логістичних системах, є одним з основних умов

скорочення тривалості виробничо-збутового циклу, що створює передумови для економічного зростання шляхом прискорення оборотності коштів. Від оптимального використання інвестицій, як на мікро-, так і на макрологістичному рівні багато в чому залежать виробничий потенціал підприємств, їх ефективність, а отже, галузева і відтворювальна структура всього суспільного виробництва.

Сьогодні управління інвестиційною діяльністю логістичних систем є невід'ємною ланкою структури суспільного відтворювального процесу, без якого неможливо забезпечити успішний соціально-економічний розвиток суспільства і зростання ефективності виробництва.

Ринок логістичних послуг відноситься до числа перспективних ринків, що розвиваються. Інвестиційна діяльність світових логістичних систем характеризується певною специфікою. Насичення ринку логістичних послуг призвело до скорочення частки доданої вартості в цій сфері діяльності. Частка доданої вартості логістичних компаній в ціні товару в ЄС сьогодні перебуває на рівні 3-5%.

Якщо на початковому етапі розвитку логістичні компанії зосереджувалися в основному на транспортно-складських операціях, то на сьогодні спектр логістичних послуг істотно розширився і включає додатково не тільки супровід вантажів, але і маркетинг, консалтингову діяльність, аж до аутсорсингу певного комплексу робіт.

Нарешті, складність ситуації полягає в тому, що збільшення обсягу пропонованих логістичних послуг в рамках одного виробничого циклу призводить до відносного подорожчання цих послуг для організацій, що їх надають. Отже, якщо спочатку пропоновані логістичними компаніями операції з транспортування та складування відрізнялися великою рентабельністю, то додаткові послуги з супроводу, консалтингу характеризувалися меншою рентабельністю, знижуючи середню питому рентабельність комплексу логістичних операцій.

Інвестиційна діяльність у логістичних системах реалізується певною системою виробничих, функціональних, організаційних та інституційних структур, що утворюють сектор логістичних послуг в національній економіці.

Інвестиції відіграють найважливішу роль в підтримці і нарощуванні економічного потенціалу країни. Це, в свою чергу, сприятливо позначається на діяльності підприємств, веде до збільшення валового національного продукту, підвищує активність країни на зовнішньому ринку.

Для промислових підприємств у всьому світі перехід від традиційних до логістично організованих виробничих систем має першорядне значення, оскільки дозволяє досягти істотних конкурентних переваг.

Логістичний розвиток вимагає інвестицій в «м'яку» інфраструктуру:

- інформаційні мережі;
- знання та навички, здатності до управління;
- стандарти;
- транспортні стратегії;
- інституційну структуру.

...і «тверду» інфраструктуру:

- автомобільні, залізничні, внутрішні водні артерії і повітряні мережі;
- порти (морські, річкові, повітряні);
- логістичні центри;
- вантажні термінали, склади;
- устаткування.

Інвестиції в передові виробничі технології, що призводять до змін тривалості виробничого циклу і атрибутів готової продукції, ставлять перед логістичним менеджментом нові проблеми стосовно забезпечення виробництва додатковими матеріальними ресурсами, варіацією внутрішньовиробничих логістичних операцій, забезпечення додаткового логістичного сервісу в дистрибуції тощо.

У той же час інвестиції в складське і вантажопереробне обладнання, транспортні засоби та комунікації, обчислювальну та оргтехніку розширюють можливості логістичного менеджменту для прийняття ефективних рішень.

Важливу роль у світовій логістиці відіграють інвестиційні проєкти у виробничо-логістичні системи.

Виробничо-логістична система - це сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих підрозділів промислового підприємства, що забезпечують логістичну оптимізацію руху матеріальних і супутніх їм потоків з метою випуску та дистрибуції конкретної продукції заданого обсягу і рівня якості в мінімальні терміни і за мінімальною ціною.

Перехід від традиційно сформованих виробничих систем до логістично організованих неможливий без дотримання як основоположних принципів управління логістичними системами, так і принципів побудови виробничо-логістичних систем.

При формуванні виробничо-логістичних систем, а також при управлінні рухом сировини, матеріалів, напівфабрикатів, незавершеного виробництва і готової продукції в цих системах, можуть бути допущені помилки менеджменту лише тому, що не були враховані і використані переваги і недоліки окремих принципів логістичного управління потоками. Вирішення цих проблем лежить в дотриманні принципів організації виробничо-логістичних процесів як одного з основних умов ефективної діяльності промислового підприємства.

Інвестиції в логістику є найважливішою економічною категорією і відіграють виключно важливу роль як на макро-, так і на мікрологістичному рівні, і в першу чергу для простого і розширеного відтворення, структурних перетворень виробничо-логістичних систем, максимізації прибутку і на цій основі вирішення багатьох соціальних проблем.

Головним завданням при прийнятті рішення про необхідність залучення інвестицій в розвиток виробничо-логістичної системи є точна і об'єктивна оцінка економічної ефективності логістичних проєктів, що включає обґрунтування

економічної доцільності, обсягу і термінів здійснення капітальних вкладень у створення або розвиток різних ланок і в логістичну систему в цілому.

Економічна оцінка інвестиційних проєктів займає центральне місце в процесі обґрунтування і вибору можливих варіантів вкладення коштів в операції з реальними активами. При всіх інших сприятливих характеристиках проєкту він ніколи не буде прийнятий до реалізації, якщо не забезпечить:

- відшкодування вкладених коштів за рахунок доходів від реалізації товарів або послуг;
- отримання прибутку, що забезпечує рентабельність інвестицій не нижче бажаного для підприємства рівня;
- окупності інвестицій в межах терміну, прийнятного для підприємства.

Визначення реальності досягнення саме таких результатів інвестиційної діяльності та є ключовим завданням оцінки фінансово-економічних параметрів будь-якого проєкту вкладення коштів у реальні активи.

Проведення такої оцінки у міжнародних проєктах у логістиці завжди є досить складним завданням, що пояснюється рядом факторів:

- по-перше, інвестиційні витрати можуть здійснюватися або разово, або неодноразово протягом досить тривалого періоду часу (іноді до декількох років);
- по-друге, тривалий і процес отримання результатів від реалізації інвестиційних проєктів (у всякому разі, він перевищує один рік);
- по-третє, здійснення тривалих операцій призводить до зростання невизначеності при оцінці всіх аспектів інвестицій і до ризику помилки.

Саме наявність цих факторів породило необхідність створення спеціальних методів оцінки інвестиційних проєктів, що дозволяють приймати досить обґрунтовані рішення з мінімально можливим рівнем похибки (хоча абсолютно достовірного рішення при оцінці інвестиційних проєктів, звичайно ж, бути не може).

У загальному розумінні ефективністю називають ступінь досягнення найкращих результатів при найменших витратах. Ефективність проєкту - та категорія, яка відображає відповідність витрат і результатів інноваційного

проекту інтересам і цілям учасників, тут можуть також враховуватися інтереси держави і населення.

Оцінка ефективності інвестиційних проєктів проводиться в два етапи.

На першому етапі розраховуються показники ефективності проєкту в цілому. Мета цього етапу - агрегована економічна оцінка проєктних рішень і створення необхідних умов для пошуку інвесторів. Для локальних проєктів оцінюється тільки їх комерційна ефективність і, якщо вона виявляється прийнятною, то можна переходити до другого етапу оцінки. Якщо джерела і умови фінансування вже відомі, оцінку комерційної ефективності проєкту можна не проводити.

Другий етап здійснюється після розробки схеми фінансування проєкту. На цьому етапі уточнюється склад учасників і визначається фінансова реалізованість та ефективність участі в проєкті кожного з них.

Для локальних проєктів на цьому етапі визначається ефективність участі в проєкті окремих підприємств-учасників, ефективність інвестування в акції таких акціонерних підприємств.

Міжнародна практика обґрунтування інвестиційних проєктів використовує кілька показників, що дозволяють підготувати рішення про доцільність (недоцільність) вкладення коштів. Ці показники можна об'єднати в дві групи:

1. Показники, що визначаються на підставі використання концепції дисконтування:

- чиста поточна вартість (Net Present Value);
- індекс прибутковості дисконтованих інвестицій (Discounted Profitability Index, DPI);
- внутрішня норма прибутковості (Internal Rate Return, IRR);
- термін окупності інвестицій з урахуванням дисконтування (Discounted Payback Period, DPP).

2. Показники, що не припускають використання концепції дисконтування:

- простий термін окупності інвестицій (Payback Period, PP);
- показники простий рентабельності інвестицій (Profitability Index, PI).

Поряд з економічною ефективністю повинні враховуватися і якісні складові. Наприклад, такі як поліпшення умов праці персоналу, підвищення екологічності обладнання, скорочення часу на допоміжні виробничі процеси від вкладення інвестицій в модернізацію виробничих фондів логістичної системи тощо.

Логістичні підприємства в останні роки все частіше опиняються в центрі уваги економічного співтовариства. Наприклад, загальний оборот європейського ринку логістичних послуг складає більше 600 млрд. євро на рік. Приблизно 30% логістичних функцій у всіх галузях економіки щорічно передається логістичним компаніям. Попит на послуги логістичних операторів формують промисловість і торгівля, які витрачають на логістику в Європі 120-140 млрд. євро щорічно. Частка сектора перевезень і експедирування вантажів всіма видами транспорту становить 55%, сектора складських послуг - 13% і сектора послуг по інтеграції і управління ланцюгами поставок - 32%.

На думку експертів, потенціал логістичного ринку в ЄС буде зростати.

В цілому ринок логістичних послуг можна розбити на три сектори: перевезень і експедирування вантажів всіма видами транспорту; складських послуг; послуг з інтеграції та управління ланцюгами поставок.

Щорічне зростання складських площ, які вводяться в експлуатацію, оцінюється в 20-30%, підвищується якість і розширюється спектр логістичних послуг. Помітно посилився інтерес логістичних провайдерів до регіонів, що пов'язано з проявом активності там великих ритейлерів.

Логістичні центри (парки) - це ринкові підприємства, які здійснюють координацію логістичного (складського і транспортного) обслуговування та інформаційного забезпечення, а також їх контроль. Зведення великих логістичних центрів - завтрашній день світового логістичного ринку і один з головних чинників зниження орендних ставок складських приміщень і вартості логістичних послуг. Транспортні парки, об'єднуючи на одній платформі компанії різних галузей і транспортні комунікації, встановлюють якісно нові стандарти в концепціях розвитку, дизайні і управлінні логістикою.

Зростання інвестицій в будівництво складів та терміналів, що планується на найближчі роки, сприятиме появі на ринку ЄС не тільки європейських девелоперів, а й іноземних, зокрема, з ринків Південно-Східної та Центральної Азії. Зростання інвестицій також послужить причиною будівництва нових складських площ та терміналів, що відповідають класу А.

Інвестиції у об'єкти міжнародної логістики в цілому стають більш привабливими. У середньостроковій перспективі слід очікувати активного будівництва логістичних центрів і терміналів у ЄС, особливо в умовах зростання вантажопотоків.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ

2.1. Сучасний стан глобальної логістики та її вплив бізнес-клімат і конкурентоспроможність національних економік

Логістика в діяльності будь-якої компанії значно впливає на її конкурентоспроможність. Особливу роль логістика відіграє при виході підприємства на міжнародний ринок. Логістика включає в себе такі сфери, як транспортування, вантажопереробка, складування, пакування, постачання, управління запасами, розподіл готової продукції, проходження митних формальностей. Метою логістики є виконання семи правил - 7R (Rights) - забезпечення конкретного споживача (1R) необхідним товаром (2R) необхідної якості (3R) в необхідній кількості (4R) в призначений час (5R) і встановлене місце (6R) з мінімальними витратами (7R). Отже, за допомогою логістики забезпечується конкурентна перевага компанії і її товарів на основі задоволення споживача шляхом надання йому необхідного товару за встановленою формою у визначені час і місце за конкурентоздатною ціною.

Найважливішим завданням логістики в рамках цінової конкуренції є скорочення витрат на логістичні операції. Згідно з даними міжнародної консалтингової компанії Armstrong & Associates, Inc., логістичні витрати в світовому валовому внутрішньому продукті (ВВП) в середньому в 2018 році склали 11%, світовий ВВП склав 79,8 трлн дол., Отже, на логістичні витрати довелося близько 8, 75 трлн дол. США.

Країнами з найнижчою часткою логістичних витрат є Швеція (8,1%) і США (8,2%), а з найвищою часткою - Індонезія (23%) і Судан (17,5%). В середньому в країнах Європи рівень логістичних витрат склав в 2018 р 9,5%, в країнах СНД - 16%, в Китаї - 14,5%, в Бразилії - 11,6%, в Індії -13%, в Японії - 8,5% і в Німеччині - 8,8%.

Всесвітній економічний форум (ВЕФ) щорічно складає рейтинг країн світу за ступенем конкурентоспроможності, розраховуючи Індекс глобальної конкурентоспроможності (The Global Competitiveness Index, GCI) (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Рейтинг країн світу 2018 р індексом глобальної конкурентоспроможності GCI

Країна	Місце в рейтингу	Рейтинг	Зміна порівняно з 2017
США	1	85,6	+0,8
Сінгапур	2	83,5	+0,5
Німеччина	3	82,8	+0,2
Швейцарія	4	82,6	+0,2
Японія	5	82,5	+0,9
Нідерланди	6	82,4	+0,2
Гонконг	7	82,3	+0,3
Великобританія	8	82,0	-0,1
Швеція	9	81,7	+0,1
Данія	10	80,6	+0,7
.....			
Китай	28	72,6	+0,9
.....			
Латвія	42	66,2	+1,4
Російська Федерація	43	65,6	+1,7
Кіпр	44	65,6	+0,9
Індонезія	45	64,9	+1,4

Джерело: розроблено автором на основі даних ОЕСР

Рейтинг GCI включає в себе 12 складових конкурентоспроможності, за якими характеризується конкурентоспроможність країн світу, які перебувають на різних рівнях економічного розвитку. Показниками конкурентоспроможності ВЕФ обрав: 1. «Якість інститутів», 2. «Інфраструктура», 3. «Впровадження ІКТ (інформаційно-комп'ютерних технологій)» 4. «Макроекономічна стабільність», 5. «Здоров'я», 6. «Професійна підготовка», 7. «Ефективність ринку товарів і послуг», 8. «Ефективність ринку праці», 9. «Фінансова система», 10. «Розмір внутрішнього ринку», 11. «Розвиток бізнесу», 12. «Інноваційний потенціал».

П'ятірка лідерів рейтингу залишається практично незмінною в останні роки: США, Сінгапур, Німеччина, Швейцарія, Японія. Рівень логістичних витрат у ВВП цих країн істотно нижче середньосвітового і становить в середньому 8,5%.

Конкурентоспроможність підприємств країни на міжнародному ринку у великій мірі залежить від створення державою сприятливих умов ведення бізнесу. Відповідний показник - «Ведення бізнесу» («Doing Business», DB) був розроблений Всесвітнім банком у 2002 році, і з тих пір щорічно визначається рейтинг країн за умовами ведення бізнесу. В рамках дослідження здійснюється збір і аналіз даних для зіставлення умов регулювання підприємницької діяльності між країнами. У проєкті беруть участь понад 7000 експертів в різних країнах світу - консультанти з питань підприємницької діяльності, юристи, економісти, представники урядів, а також провідні вчені різних країн, які надають методичну та експертну допомогу.

Показник сприяння веденню бізнесу (DB) розраховується за середнім арифметичним десяти контрольних індикаторів: 1. «Реєстрація підприємств», 2. «Отримання дозволів на будівництво», 3. «Підключення до системи електропостачання», 4. «Реєстрація власності», 5. «Кредитування», 6. «Захист інвесторів», 7. «Оподаткування», 8. «Міжнародна торгівля», 9. «Забезпечення виконання контрактів», 10. «Ліквідація підприємств».

Компанії-лідери рейтингу DB: Нова Зеландія, Сінгапур, Данія, Корея, Гонконг, США.

Індикатор «Міжнародна торгівля» рейтингу «Ведення бізнесу» (DB) дуже тісно пов'язаний з рейтингом показника ефективності логістики ("Logistics Performance Index", LPI), який проводиться Всесвітнім Банком з 2007 року один раз на два роки на основі експертних оцінок і аналізу 6 індикаторів, що характеризують стан торгової логістики різних країн світу.

Як показники ефективності логістики експертами використовуються:

1. Ефективність митного оформлення.
2. Якість торгової і транспортної інфраструктури.
3. Простота організації поставок за конкурентноздатною ціною.
4. Якість логістичних послуг і компетентність.
5. Можливість відстеження та супроводу вантажів.
6. Дотримання термінів доставки.

Оцінка ефективності логістики здійснюється по кожному з шести індикаторів за шкалою від 1 (мінімум) до 5 (максимум) балів на підставі експертних оцінок. У 2019 Всесвітній Банк опублікував черговий звіт по дослідженню стану торгової логістики в 168 країнах світу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Рейтинг країн світу у 2018 р. показником ефективності логістики LPI

Країна	Ранг LPI	Оцінка LPI	Таможня	Інфраструктура	Міжнародні відправлення	Логістична компетентність	Відстеження	Своєчасність
Німеччина	1	4.20	4.09	4.37	3.86	4.31	4.24	4.39
Швеція	2	4.05	4.05	4.24	3.92	3.98	3.88	4.28
Бельгія	3	4.04	3.66	3.98	3.99	4.13	4.05	4.41
Австрія	4	4.03	3.71	4.18	3.88	4.08	4.09	4.25
Японія	5	4.03	3.99	4.25	3.59	4.09	4.05	4.25
Нідерланди	6	4.02	3.92	4.21	3.68	4.09	4.02	4.25
Сінгапур	7	4.00	3.89	4.06	3.58	4.10	4.08	4.32
Данія	8	3.99	3.92	3.96	3.53	4.01	4.18	4.41
Великобританія	9	3.99	3.77	4.03	3.67	4.05	4.11	4.33
Фінляндія	10	3.97	3.82	4.00	3.56	3.89	4.32	4.28
.....								
США	14	3.89	3.78	4.05	3.51	3.87	4.09	4.08
.....								
Китай	26	3.61	3.29	3.75	3.54	3.59	3.65	3.84

Джерело: розроблено автором на основі даних ОЕСР

Як видно з таблиць 2.1 і 2.2, десятка країн-лідерів рейтингу LPI практично повністю збігається з лідерами рейтингу конкурентоспроможності GCI.

Перше місце в рейтингу LPI протягом останніх чотирьох років займає Німеччина, причому зі значним відривом від інших країн-лідерів. У рейтингу конкурентоспроможності Німеччина посідає 3 місце. Трохи гірші справи з логістикою у найбільш конкурентоспроможної країни світу - США, в рейтингу LPI у неї 14 місце.

Зв'язок рейтингу конкурентоспроможності країн GCI з рейтингом LPI добре простежується на рис. 2.1, де показано існуючу між цими показниками залежність. Кожна точка графіка являє собою одну з країн, узятих з обох

рейтингів, координатами яких є: X_i - місце i -ї країни в рейтингу конкурентоспроможності GCI, Y_i - місце i -ї країни в рейтингу LPI.

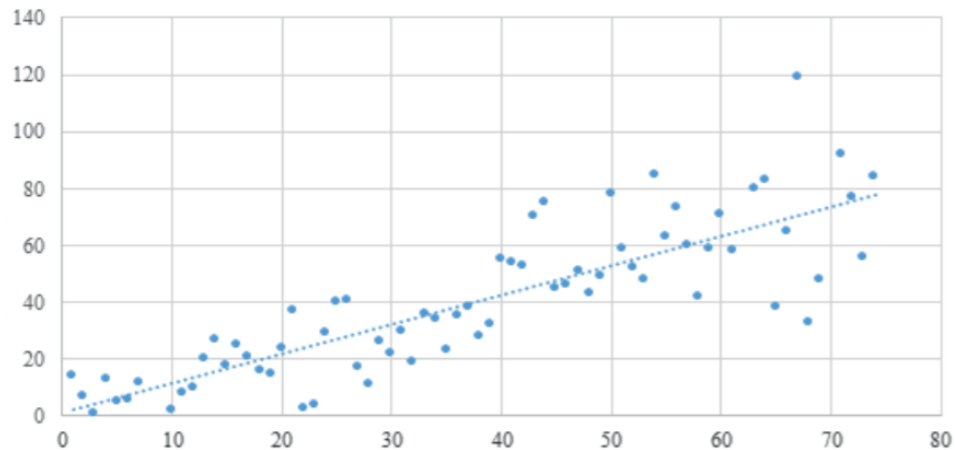


Рис. 2.1. Залежність конкурентоспроможності країн GCI від рейтингу ефективності логістики LPI

Примітка: вісь X - місце країн у рейтингу конкурентоспроможності GCI, вісь Y - місце країн у рейтингу ефективності логістики LPI

З побудованого графіку видно, що більш конкурентоспроможні країни мають більш розвинену логістику. Протилежне твердження, що країни з більш ефективною логістикою більш конкурентоспроможні, також справедливо. Важливим завданням на ринку транспортно-логістичних послуг є оптимальне і правильне складання плану перевезення. Безумовно, необхідно визначення найкращого шляху проходження вантажів (скорочений маршрут з мінімальними витратами). Транспортна логістика займається завданнями, пов'язаними з плануванням проходження вантажів для отримання найкращого результату.

2.2. Аналіз логістичного ринку у світі та ЄС та місце транспортно-логістичних центрів у логістичному сервісу

Важливою тенденцією сучасних економічних відносин є зміна пріоритетів від ринку виробника до ринку покупця. Тому здатність адаптувати виробництво, систему планування до індивідуальних переваг покупців стає вирішальним фактором у конкурентній боротьбі. Швидкі зміни уподобань покупців, їх запитів

щодо якості доставки товарів ведуть до необхідності скорочення термінів і обсягів поставок.

Посилення інтеграційних процесів між країнами, в першу чергу, в умовах розширення СОТ, коли з'явилася можливість розміщувати виробництва в країнах з більш дешевою робочою силою і меншими ставками податків, а розвиток міжнародної торгівлі відкрив доступ до більш дешевих ресурсів. Як наслідок, при загальному світовому ВВП - близько 30 трлн. доларів США - на початку ХХІ століття світової прямий експорт товарів перевищив 6 трлн. дол.. США, а експорт послуг - 1,7 трлн. дол. США.

На сучасному етапі розвитку ринку транспортно-логістичних послуг відзначається закономірне, з темпом зростання від 4% до 10% в рік, збільшення його обсягів, і вже в найближчій перспективі в вартісному вираженні він наблизиться до \$ 5,5 трлн. дол. США (рис. 2.2). Найбільші обсяги надання транспортно-логістичних послуг припадають на США, ЄС, в тому числі Німеччину, і на Китай, складаючи відповідно 23%, 20%, в тому числі 4%, і 17% від загальносвітових.



Рис. 2.2. Обсяг світового ринку транспортно-логістичних послуг

Джерело: розроблено автором на основі даних ОЕСР

Структура світового ринку транспортно-логістичних послуг в динаміці є досить стійкою, з невеликим поступовим зниженням частки вантажоперевезень і експедиторських послуг і секторальним зростанням сфер комплексних логістичних рішень та управлінської логістики (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Структура світового ринку транспортно-логістичних послуг, %

Джерело: розроблено автором на основі даних ОЕСР

Загальні тенденції розвитку самих логістичних компаній залежать від спектру (діапазону) надаваних ними послуг. У Китаї і Європі частка сегмента 3 PL в загальному логістичному аутсорсингу перевищує 20%.

Сьогодні транспорт, зв'язок і логістична інфраструктура є невід'ємною частиною бізнесу і є важливою умовою міжнародної взаємодії на глобальному, регіональному і міждержавному рівнях.

Лідерами світового ринку транспортно-логістичних послуг у 2018 році є: США (23%), ЄС (19%), Китай (15% обсягу ринку).

Світова мережа транспортного ринку має величезний потенціал для розвитку галузі, зростання попиту на послуги логістичних компаній. Проте, існують проблеми, пов'язані з невідповідністю наданих послуг вимогам клієнтів, їх недостатня пропозиція і рівень якості. Далі представлена частка окремих країн у вантажообігу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Частка окремих країн у світовому вантажообігу у 2018 році, %

Країна	Залізничний	Автомобільний	Трубопровідний	Морський	Повітряний
Росія	55%	4%	27,5%	12%	1,5%
США	30%	25%	16%	27%	2%
Франція	10%	21,5%	5,5%	50%	1%
Японія	0,5%	7,5%	0,5%	91%	0,5%

Джерело: розроблено автором на основі даних ОЕСР

За останні 15 років міжнародна торгівля зазнала кардинальних змін. Зміни стосувалися, з одного боку, скороченням торгових бар'єрів і лібералізації торговельних режимів всередині країн. З іншого боку, зміни були пов'язані з динамічним розвитком експортно-орієнтованих секторів економіки країн Азіатсько-Тихоокеанського регіону. Важливим стимулом для розвитку світового ринку транспортних і логістичних послуг став інтенсивний перенесення виробництва (в тому числі великотоннажного) із Західної Європи і США в країни Південно-Східної Азії (головним чином Китай, Індія, В'єтнам, Індонезія) та формування зворотного потоку готової продукції в умовах зростаючого споживання в розвинених країнах. Саме цей процес більш за все вплинув на обсяги світового транспортного ринку.

Попит на інтегровані транспортні та логістичні послуги формується під впливом таких ключових факторів, як:

- динаміка міжнародної економіки та міжнародного товарного обміну;
- глобалізація вантажних потоків і ускладнення схем доставки;
- необхідність оптимізації витрат, пов'язаних з транспортуванням;
- зберігання і розподіл товарів.

На динаміку транспортно-логістичних послуг мають вплив різні чинники зовнішнього середовища, основними з яких є: кризові явища, економічна і політична ситуація в світі, зміна структури і чинників виробництва, зміна структури споживання, дестабілізація фінансових систем, боргові проблеми розвинених країн.

Слід також зазначити, що відносно швидкі темпи відновлення міжнародної торгівлі, в першу чергу завдяки вирішальній ролі країн Південно-Східної Азії, КНР та Індії, визначили напрямок, структуру і динаміку вантажопотоків, а також попит на транспортні та логістичні послуги не тільки на зовнішньому, але і на внутрішньому ринку. Це було досягнуто шляхом стимулювання внутрішнього попиту і споживання, орієнтації на розширення власних ринків.

Таким чином, для семи основних напрямків вантажних потоків, шість з яких орієнтовані на Східну Азію, характерний стійке зростання. Причому, в напрямку

Південно-Східної Азії приріст максимальний. Це можна пояснити тим, що в Азії налічується 13 з 20 найбільших контейнерних портів в світі, сім з них знаходяться в КНР (Гонконг входить в даний список).

Найбільшим центром логістичних послуг в світі залишається США (80-90 млрд. дол. США). За нею йдуть Німеччина (25-26 млрд. дол. США), Японія (40-45 млрд. Доларів), Великобританія, Нідерланди, Гонконгу (22-28 млрд. дол. США), Корея.

Що стосується імпорту транспортних і логістичних послуг, то поки розподіл обсягів виглядає наступним чином (рис. 2.4).

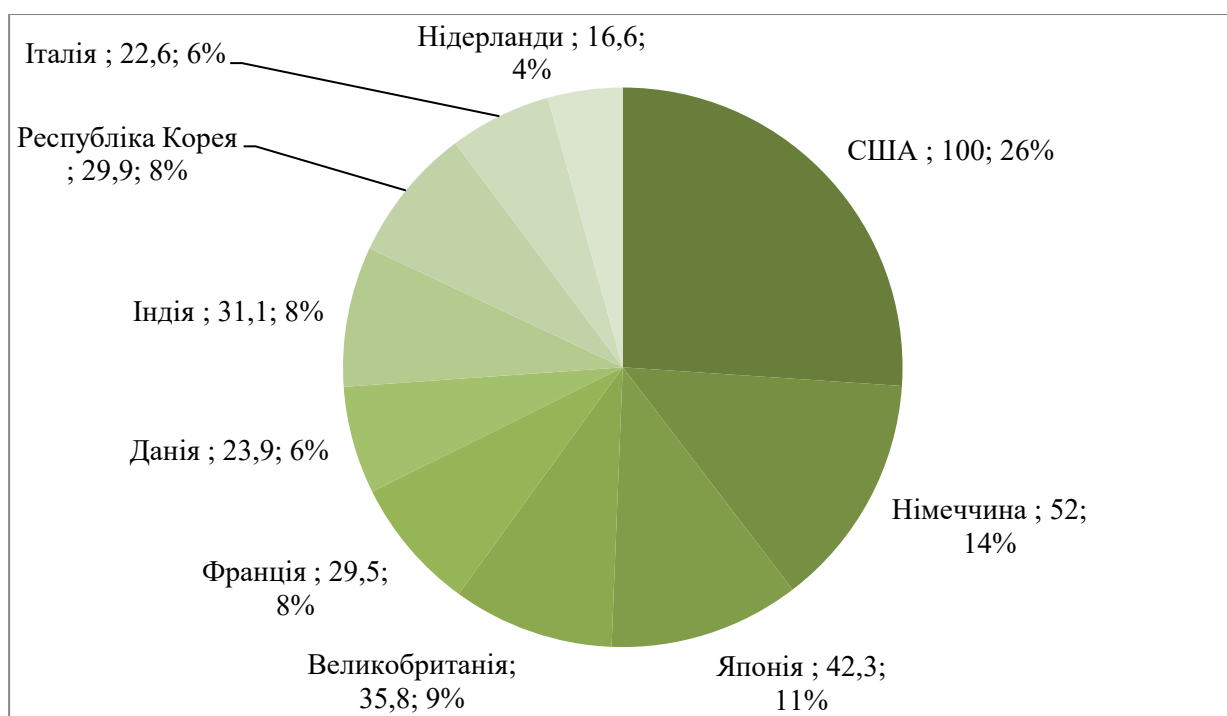


Рис. 2.4. Структура світового імпорту логістичних послуг (країна, обсяг імпорту млрд. дол. США, %)

Джерело: розроблено автором на основі даних ОЕСР

Поточний розподіл обумовлено рівнем розвитку транспортно-логістичної інфраструктури, обсягами виробництва і споживання, участю у формуванні та розподілі світової торгівлі. Існуючі світові тенденції відповідно відображаються в географічній структурі попиту на транспортні та логістичні послуги. (рис. 2.5).

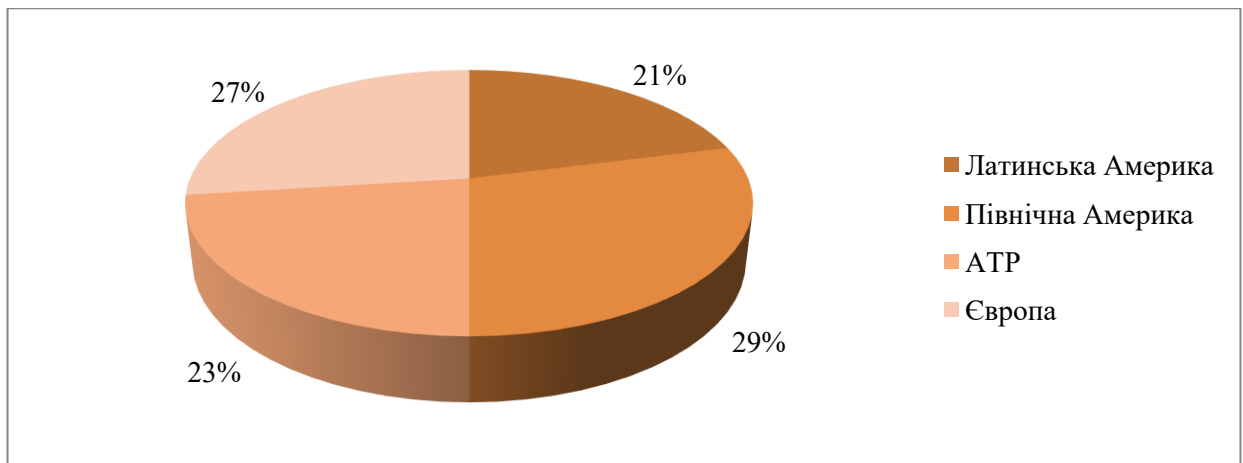


Рис. 2.5. Географічна структура світового попиту на транспортно-логістичні послуги

Джерело: розроблено автором на основі даних ОЕСР

Таким чином, частка Північної Америки і Європи незначна, але перевищує частку країн в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні та Латинській Америці. Згідно з прогнозами фахівців, в майбутньому основні гравці на світовому ринку транспортних і логістичних послуг будуть країни Азіатсько-Тихоокеанського регіону та Латинської Америки.

Розглянемо тенденції в сфері створення і функціонування мультимодальних транспортно-логістичних центрів в ЄС. У Західній Європі розвиток центрів транспортної логістики почався на початку 80-х років, що було обумовлено високою динамікою зростання вантажних перевезень в умовах глобалізації світових товарних ринків.

За даними Секретаріату Європейської конференції міністрів транспорту, в 42 країнах-членах цієї організації в період з 1970 по 2001 рр. вантажообіг автомобільного транспорту виріс з 513,9 млрд. т-км до 1848,3 млрд. т-км, тобто майже втричі.

Зростаюча конкуренція між товаровиробниками змушувала їх шукати додаткові можливості для зниження частки транспортних витрат в кінцевій ціні товару. Це потребувало розробки нової техніки, розвитку транспортної інфраструктури, впровадження сучасних транспортно-логістичних технологій, які

дозволили в підсумку знизити частку транспортних витрат у кінцевій ціні товару до 10-12%, а сумарні витрати товаровиробників на транспортно-логістичні послуги на 10-30%.

Саме з розвитком транс'європейської мережі логістичних центрів розробляються проекти у сфері логістики в європейському масштабі.

Досвід країн Західної Європи показує істотну роль таких логістичних центрів у формуванні бюджету. Так, у Голландії діяльність логістичних центрів приносить 40% доходу транспортного комплексу, у Франції - 31%, в Німеччині - 25%. У країнах Центральної та Східної Європи ця частка в середньому становить 30%. А всього загальний оборот європейського ринку логістичних послуг сягає понад 600 млрд. євро. З них близько 30% логістичних функцій у всіх галузях економіки щорічно передається логістичним компаніям.

Найбільш часто в аутсорсинг передавалися такі логістичні функції, як:

- складування - 73,7%;
- зовнішня транспортування - 68,4%;
- оформлення вантажів / платежів - 61,4%;
- внутрішня транспортування - 56,1%;
- консолідація вантажів / дистрибуції - 40,4%;
- пряма транспортування - 38,6%.

Порівняно новою тенденцією в розвитку логістичних фірм в країнах ЄС є формування загальноєвропейської системи руху товару, яка передбачає наявність декількох опорних європейських центрів логістики і взаємодіючих з ними регіональних логістичних транспортно-розподільних центрів. Таке рішення покликане оптимізувати і прискорити просування товаропотоків, забезпечити безперервність процесу руху товару.

В основу такої стратегії було покладено так звана транс'європейська транспортна мережа (TEN) і затверджена в липні 1996 р Концепція «Спільні головні напрямки створення Транс'європейської мережі». У Концепції закладено принцип інтеграції різних видів транспорту в мультимодальну транспортну мережу. Важливим положенням основних напрямів TEN є розширення мережі на

Схід і її об'єднання з транспортними мережами третіх країн. Тимчасові рамки розширення TEN на Схід визначені у 2015 році.

У 2001 році була створена Європейська платформа для транспортних досліджень (EPTR) з метою покращити співпрацю і координацію в області державних програм транспортних досліджень. У ній підкреслюється зростаюча роль роботи організаторів транспортних потоків, спрямованої на комбінування специфічних сильних сторін, притаманних кожному окремому виду транспорту, з метою запропонувати замовнику найкращі послуги.

У 2003 р Європейська комісія виробила «План дій», що складається з чотирьох складових роботи:

- безпека руху;
- логістика вантажного транспорту;
- контроль транспортної політики в Європі;
- інтелектуальні транспортні системи.

Основними завданнями, що надаються типовим транспортно-логістичним комплексом ЄС, були визначені наступні:

- залучення великих приватних інвестицій в реалізацію проєкту;
- будівництво високотехнологічних виробничо-складських об'єктів і комплексної інфраструктури придорожного сервісу;
- створення сучасних і ефективних систем інженерно-технічного, комунікаційного та інформаційного забезпечення;
- впровадження сучасних інформаційних технологій відстеження відправлень, оптимізації завантаження автотранспорту, ведення інформаційного обміну, обліку та документообігу на основі використання міжнародних стандартів і нормативів;
- вдосконалення процедур митного огляду, оформлення та контролю за товарами та транспортними засобами, приведення їх у відповідність зі світовою практикою;

– залучення великих транспортно-експедиторських компаній, що спеціалізуються на доставці вантажів із застосуванням інформаційних мережевих і термінальних технологій організації перевізного процесу та контрактної логістики;

– створення ефективної розподільної мережі для країн, що розвиваються великих роздрібних структур і мереж, а також магазинів-складів оптової та дрібнооптової продажу товарів імпортного виробництва, орієнтованих на поживавлення і легалізацію торгово-закупівельного бізнесу приватних підприємницьких структур.

У «Плані дій» також були визначені стратегічні чинники, які необхідно враховувати національним операторам при створенні логістичних центрів класу 3PL - 4PL.

Саме тому в «Плані дій» комплекс виконуваних функцій створюваних транспортно-логістичних центрів (ТЛЦ) дозволяє розглядати їх не тільки в ролі національних транспортно-логістичних вузлів (кластерів), але і в якості своєрідного каркаса, цементуючого процес перевезення, рухомий склад та інфраструктуру в єдину транспортну систему не тільки країни і / або регіону ЄС, але і в перспективі в глобальний ринок.

Щоб побудувати ефективну національну логістичну мережу, яка могла б з найменшими витратами обслуговувати всю національну економіку, потрібний системний підхід і знання логістики. Такий досвід сьогодні є тільки у зарубіжних спеціалізованих компаній, які володіють методиками і досвідом ефективної локалізації об'єктів, зокрема, німецьких.

У Німеччині центри транспортної логістики формувалися переважно на основі наявних залізничних ліній та транспортних розв'язок. Більшість з них розраховані на паралельне використання автомобільного і залізничного транспорту, є також трьох модульні центри логістики. Діяльністю у сфері логістики в Німеччині зайнято близько 4,5 млн. осіб.

Німецька модель будівництва логістичних центрів характеризується рядом особливостей. В першу чергу - це сильна державна підтримка на всіх рівнях, яка

ґрунтується на федеральних законах і законах федеральних земель. Федеральний бюджет бере участь у фінансуванні інвестицій через Deutsche Bahn AG (Німецькі залізниці), широко практикується виділення дотацій бюджетам федеральних земель, а також цільові дотації і кредитування під об'єкти реальних інвестицій. Фінансову підтримку з інвестицій в логістичні центри надають як федеральні землі, так і місцеве самоврядування. Джерела інвестиційних коштів в німецькій моделі також чітко визначені:

- інвестори, які бажають зробити інфраструктуру доступною логістичним операторам;
- транспортні компанії;
- суб'єкти, що утворюють об'єднання з приватним капіталом;
- бюджетні кошти і цільові фонди федеральних земель;
- програми та федеральні фонди, спрямовані на розвиток інфраструктури;
- дотації міст і регіонів;
- дотації і програми Європейського союзу;
- банківські кредити.

Жорстко визначені функції компанії, яка ініціює створення логістичного центру. Це розробка програми будівництва логістичного центру та документації, залучення інвесторів і фінансових коштів, покупка і освоєння земельних ділянок, нагляд над будівництвом логістичного центру.

Освічені за участю держави логістичні центри управляються через наглядові органи, які створюються різними компаніями-учасниками проєкту - інвесторами і / або інвестиційними консорціумами, компаніями з розвитку, містом / муніципалітетом, асоціаціями та спілками.

Таким чином, заснована на німецькому досвіді загальна схема дій органів влади на передпроектному етапі реалізації програми створення ТЛЦ виглядала наступним чином. Федеральне Міністерство транспорту на основі аналізу картини вантажопотоків і розміщення продуктивних сил визначає райони найвигіднішого розміщення великих термінальних комплексів. Відповідні рекомендації

направляються урядам земель. Якщо вони виявляли готовність брати участь у реалізації проєкту, федеральний уряд надавав «стартові» кошти в розмірі 10-15% вартості проєктних робіт і підготовки території. Уряд землі вступає в переговори з владою відповідного міста (або кількох міст, якщо регіон кращого розміщення терміналу був досить великий). Органи влади міста, готового реалізувати проєкт, отримують часткову субсидію з бюджету землі і, в свою чергу, вирішують питання викупу землі під термінал та надання пільг для підприємців, які могли б брати участь у проєкті.

Отже, німецька модель в першу чергу передбачає участь державного сектора, як в фазі планування, так і реалізації проєктів розвитку ТЛЦ.

2.3. Тенденції розвитку міжнародного ринку транспортно-логістичних послуг

За даними Європейської логістичної асоціації, застосування логістичних розробок дозволяє скоротити час виробництва товарів на 25%, знизити витрати виробництва продукції до 30%, скоротити обсяги матеріально-технічних запасів від 30 до 70%. З метою виявлення масштабу поширення логістики та її результатів Світовим банком було проведено огляд 1450 компаній США, Японії, Канади та західноєвропейських країн. З цих компаній 55% представляли промисловість, 15% - оптову та роздрібну торгівлю, 30% - послуги (транспортування, зберігання, електронну обробку даних) [11].

В результаті було виявлено, що:

- управління каналами руху продукції веде до скорочення тривалості циклу замовлення на 80% і розміру запасів на 30-70%, підвищення продуктивності на 20-50%, зменшення витрат на доставку продукції до 30% (Європейська асоціація промисловості);
- зниження витрат на логістику на 1% еквівалентно 10% зростання обсягів перевезень (компанії General Motors, Bosch, Siemens, Mitsubishi);

- організація отримання товарів за допомогою електронних замовлень дозволила багатьом фірмам збільшити обсяги збуту до 50% (Асоціація промисловості США);

- в результаті вдосконалення логістики та зниження запасів на 30% зменшилися витрати на зберігання і капітальні вкладення, що, в свою чергу, призвело до зростання прибутку на активи майже на 35% (Henkel);

- використовуючи інтегроване управління логістикою, деякі промислові компанії знизили до 25% тривалість процесу виробництва продукції, що дозволило їм скоротити на 20% загальні витрати на маркетинг (Boston Consulting Group) [18].

Таким чином, виділення функцій логістики в самостійну систему забезпечення діяльності підприємства дозволяє значно підвищити його конкурентоспроможність.

Єдність матеріальних і товарних потоків на організаційному, економічному, технологічному і інформаційному рівнях забезпечує єдність логістичної системи і визначає загальну структуру ринку логістичних послуг.

На міжнародному ринку логістичних послуг можна виділити ряд характерних тенденцій його розвитку.

1. Активно відбуваються процеси глобалізації логістичних компаній за рахунок злиттів і поглинань і консолідації їх бізнесу. В результаті спостерігається посилення позицій компаній з розвиненою логістичною мережею, що представляють комплекс послуг і широку географію інтернаціоналізації бізнесу.

Світовий ринок логістичних послуг протягом останніх 20 років стійко розширюється, пропонуючи комплексні функціональні рішення від мультимодальних транспортних послуг до дистриб'юторських центрів зі складними технологіями комплектації і передпродажної підготовки товарних потоків, управлінням дистриб'юторськими каналами, аж до контролю дебіторської заборгованості. Розширення сфери послуг, що надаються, веде до зростання масштабів компаній і, як наслідок, - скорочення витрат.

Приклади діяльності найбільших міжнародних компаній на ринку транспортно-логістичних послуг підтверджують тенденцію їх географічної і асортиментної диверсифікації в регіоні Центральної та Східної Європи (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Основні характеристики міжнародних логістичних компаній

Schenker Assen (Німеччина)	
Коротка характеристика і зміст послуг	Schenker (в складі корпорації Stinnes Logistics) - ключова компанія в Європі в області транспортування і дистрибуції. Основа корпоративної стратегії - побудова глобальних логістичних мереж. Останні корпорації придбано в Скандинавії, Франції та Польщі
Географія діяльності	Австрія, Німеччина, Чехія, Угорщина, Польща, Словаччина, Словенія
Транспортні активи	36 000 зайнятих, 405 складських комплексів
Інформаційні системи	Система управління транспортуванням - SWORD, Procars, ILS, система управління складуванням - HTS, SAP, SoLINET
Пропоновані транспортно-логістичні послуги	Експедиція морських і повітряних перевезень, митне оформлення, складування і дистрибуція, управління транспортуванням
Зв'язки з галузями промисловості	Мікроелектроніка і виробництво ЕОМ, автомобілебудування, споживчі товари, охорона здоров'я
Ключові клієнти	BMW, DaimlerChrysler, Subaru, IBM, Intel, Procter & Gamble
Panalpina Basel (Швейцарія)	
Коротка характеристика і зміст послуг	Panalpina - одна з основних компаній в Європі в області експедиції вантажів (повітряні і морські перевезення), інтегрований логістичний провайдер рівня 4PL
Географія діяльності	Австрія, Німеччина, Чехія, Угорщина
Транспортні активи	12 000 зайнятих, 300 складських комплексів
Інформаційні системи	SCM systems
Пропоновані транспортно-логістичні послуги	Експедиція морських і повітряних перевезень, управління транспортуванням, складування і дистрибуція, послуги в галузі постачання нафтою і природним газом
Зв'язки з галузями промисловості	Мікроелектроніка і виробництво ЕОМ, автомобілебудування, нафтова і газова промисловість, споживчі товари, текстиль, охорона здоров'я
Ключові клієнти	Delphi, Hewlett Packard, IBM, Philips Electronics, Robert Bosch
Exel PLC Berkshire (Великобританія)	
Коротка характеристика і зміст послуг	Exel - найбільша компанія світу в області контрактної логістики. Результат злиття англійських компаній (Exel's contract logistics і MSAS freight forwarding). Надання послуг в області управління ланцюгами поставок, проєктування та управління комплексними інтегрованими логістичними системами рівня 3PL
Географія діяльності	Австрія, Німеччина, Чехія, Угорщина, Польща, Словаччина
Транспортні активи	74 000 зайнятих, 300 складських комплексів, 5923 автотягача, 7544 автопричеми
Інформаційні системи	Система управління транспортуванням - i2, RedPrairie, G-Log,

	система управління складуванням - Torex, Insight, RedPraire
Пропоновані транспортно-логістичні послуги	Складування і дистрибуція (контрактна логістика), експедирування морських і повітряних перевезень, консалтинг в області управління ланцюгами поставок, митне оформлення, управління транспортуванням, управління прибутковістю
Зв'язки з галузями промисловості	Мікроелектроніка, автомобілебудування, споживчі товари, хімічна промисловість, охорона здоров'я
Ключові клієнти	BP, Compaq, Daewoo, Ford Motor Co., Hewlett Packard, Honda, Intel, Mitsubishi Corp., Motorola, Nissan, Procter & Gamble, Sony
Kuehne & Nagel International (Швейцарія)	
Коротка характеристика і зміст послуг	Kuehne & Nagel - найбільший в світі експедитор морських перевезень і один з п'яти найбільших світових експедиторів авіаперевезень. Контрактне обслуговування виробників фармацевтичної і високотехнологічної продукції
Географія діяльності	Німеччина, Чехія, Угорщина, Польща, Словаччина
Транспортні активи	19 000 зайнятих, 50 складських комплексів
Інформаційні системи	Система управління транспортуванням - CIEL 4000, KN Road, i2, система управління складуванням - EXCEED
Пропоновані транспортно-логістичні послуги	Експедиція морських і повітряних перевезень, складування і дистрибуція, митне оформлення, управління транспортуванням, управління ланцюгами поставок
Зв'язки з галузями промисловості	Машинобудування, охорона здоров'я, високотехнологічні виробництва, роздрібна торгівля
Ключові клієнти	Dupont, Nortel, Siemens, Memorex, Harman, Dana

Джерело: складено автором на основі [32; 36]

Як видно з таблиці, на світовому ринку основними постачальниками послуг є великі міжнародні компанії, що надають широкий комплекс послуг. Зростання масштабів компаній відбувається в першу чергу за рахунок злиттів і поглинань.

Прикладом глобалізації логістичних компаній може служити досвід формування, інтернаціоналізації діяльності та диверсифікації послуг компанії DHL - світового лідера експрес-доставки і логістики, що має багатий досвід роботи в області повітряних, наземних, морських перевезень. На сьогодні мережа DHL охоплює понад 220 країн світу. Компанія була заснована в Сан-Франциско (США) близько 40 років тому. У 1969 р. засновники компанії організували першу експрес-доставку за принципом «від дверей до дверей», створивши нову індустрію і надавши вплив на принципи ведення бізнесу в усьому світі (доставка документів для митного оформлення вантажу відбувалася ще до прибуття корабля в порт призначення, що значно скорочувало час оформлення вантажів і витрати клієнтів компанії на транспортування).

Надалі компанія постійно розширювала географію обслуговування з Гавайїв на Далекий Схід і в країни Тихоокеанського басейну, відкривала офіси в країнах Близького Сходу, Африки та Європи. У 1988 р географія обслуговування DHL була представлена 170 країнами [14].

Історія компанії наочно демонструє етапи зростання на основі злиттів і поглинань.

У 2002 р Deutsche Post World Net придбала 100% акцій компанії DHL. У 2003 р Deutsche Post World Net об'єднала напрямки в області експрес-доставки і логістики під єдиним брендом DHL. У грудні 2005 р до Групи компаній Deutsche Post World Net увійшла компанія Exel, в якій на той момент працювали 11 тис. високопрофесійних співробітників, а мережа компанії охоплювала 135 країн. Exel пропонує рішення в області транспорту і логістики найбільшим компаніям.

Крім того, до групи входять провідні міжнародні компанії в області доставки: Deutsche Post Euro Express (на ринку з 1997 р) - лідер в сфері експрес-доставки посилок в Європі; Danzas (заснована в 1815 р) - лідер в області доставки важких вантажів повітряним шляхом (і 2 місце по доставці фрахту морськими шляхами); Air Express International - найбільша компанія на ринку США з доставки фрахту повітряним транспортом (увійшла до складу групи Danzas в 2001 г.) [15].

В даний час Група компаній Deutsche Post DHL (DP DHL) - світовий лідер в області логістики. У 2009 р бренд компанії DHL вперше увійшов в число 100 кращих брендів в світі і зайняв 54-й рядок у рейтингу [6].

Наступною найважливішою характеристикою сучасного ринку логістичних послуг є зростання ролі інформаційних технологій в діяльності підприємств (табл. 2.4), зокрема надійних телекомунікаційних систем і програмного забезпечення, автоматизації ланок логістичного ланцюжка.

Так, компанія DHL значну увагу приділяє розвитку інформаційних технологій. У компанії використовується мережу DHLNet, яка є однією з найбільших приватних мереж в світі. Це високошвидкісна інформаційна мережа TCP / IP, яка об'єднує комп'ютери офісів DHL більш ніж в 200 країнах світу і, зокрема, дозволяє клієнтам отримувати оперативну інформацію про статус

відправки. На загальносвітовому рівні основу мережі DHLNet складають три центри, розташованих в Європі (Лондон), Азіатсько-Тихоокеанському регіоні (Куала-Лумпур) і США (Скотдейл, штат Арізона). Вони з'єднані між собою високошвидкісними каналами зв'язку, завдяки чому можна оперативно відстежувати всі етапи доставки. В DHL проконтролювати свій вантаж можна навіть за допомогою SMS або функції WAP мобільного телефону. Для кожного окремо взятого вантажу створюється індивідуальний маршрут в прямому ефірі [12].

Формування фірмових логістичних мереж і міжнародних логістичних центрів (МЛЦ) - ще одна характерна тенденція ринку логістичних послуг. Такі центри створюються найбільшими корпораціями для підвищення ефективності логістичних функцій. Наприклад, за останні роки великими виробниками високотехнологічної продукції, такими як DEC (Digital Equipment Corporation - США) і Sony (Японія), створений ряд МЛЦ. Створюючи свій центр, DEC виходила з того, що пряма поставка закордонним клієнтам з окремих підприємств викликала нерегулярність відвантажень, відносно високі витрати по розподілу і помилки в документації внаслідок нестачі інформації і знань. Все це уповільнювало поставки і викликало затримки на митницях приймаючих країн. В даний час DEC використовує свій МЛЦ, що знаходиться на північному сході США, для управління розподілом експортних товарів. Тут сконцентрований висококваліфікований персонал, який готує експортну документацію, контролює транзит і здійснює стеження за вантажем. У компанії Sony МЛЦ займають центральне місце в системі розподілу.

Кожен регіональний ринок, такий як Північна Європа або Західне узбережжя США, обслуговується місцевим МЛЦ. Однак, з огляду на розосереджену виробничу базу, МЛЦ Sony функціонують також як центри комплектації і збірки, що дозволяє домагатися сприятливих фрахтових ставок. В результаті затримки відправлень скоротилися на 50%, значних величин досягла економія транспортних витрат і витрат на робочу силу [3].

Незважаючи на високу ступінь ефективності внутрішньофірмових логістичних ланцюжків, найважливішою тенденцією на ринку логістики стає аутсорсинг послуг, який отримав в зарубіжній практиці назву «контрактна логістика». Залучення послуг ззовні дає максимальну гнучкість, оскільки дозволяє отримати майже негайний доступ до нових ринків і запропонувати клієнтам індивідуальне обслуговування. За оцінкою Cap Gemini Ernst & Young, до 2008 р північноамериканські компанії передали на аутсорсинг в середньому 56% своїх логістичних бюджетів, а західноєвропейські та азіатсько-тихоокеанські - 81 і 60% відповідно [4].

Поряд з поняттям «контрактна логістика» став активно використовуватися термін «3PL-технологія» (Third Party Logistics), або логістика третьої сторони. Технологія 3PL включає організацію і управління перевезеннями, облік і управління запасами, підготовку імпоротно-експортної і фрахтової документації, складське зберігання, обробку вантажу, доставку кінцевому споживачеві. Клієнт отримує повний комплекс всіх необхідних послуг, стовідсотково відповідає його логістичним потребам. Користування такими послугами дозволяє клієнту забезпечити економію часу і перемкнути звільняються ресурси на головні бізнес-проекти; швидко і адекватно реагувати на зміни споживчих переваг; використовувати досвід і ресурси прямих учасників ланцюжка поставок, застосовувати їх специфічні технології і ряд інших переваг.

Ключовими учасниками ринку логістичного 3PL-аутсорсингу вважаються міжнародні компанії, які вирости з служб експрес-доставки і прийшли до країн з перехідною економікою для обслуговування великих виробничих і торгових структур.

Зростає роль маркетингових стратегій в конкурентній боротьбі логістичних компаній на міжнародному ринку. У маркетингових стратегіях великих логістичних компаній переважають орієнтація на створення позитивного іміджу компанії та індивідуальні потреби клієнта, використання так званого клієнтоорієнтованого маркетингу (комплексу комунікаційних інструментів,

спрямованих на формування клієнтської бази і задоволення індивідуальних потреб клієнтів).

Так, в роботі з клієнтами американської компанії DHL існує диференційований підхід до потреб клієнтів. Упор зроблений на використання товарних (диверсифікація ринків, адаптація до локальних ринків, робота з цільовими групами) та комунікаційних стратегій (директ-маркетинг, різні види реклами, робота з громадськістю). Компанія аналізує особливості середовища місцевих ринків, створюючи позитивний і добре впізнаваний образ фірми, досліджує рівень задоволеності клієнтів при використанні послуг компанії.

Таким чином, найважливіші конкурентні переваги компаній на світовому ринку логістичних послуг визначаються основними тенденціями його розвитку. Логістика стає одним з якісних елементів реалізації транзитного потенціалу країни. Розвиток інформаційно-логістичного сегмента і створення в транспортній інфраструктурі мультимодальних транспортно-логістичних центрів дозволять підвищити рівень конкурентоспроможності транспортних послуг.

Отже, в ході аналізу стану і тенденцій розвитку світової логістики встановлено, що багато в чому стан логістики і управління ланцюгами поставок (SCM) є ключовим фактором підвищення потенціалу конкурентоспроможності підприємств. Світова економічна криза продемонструвала, наскільки важливим є вміння компаній не тільки скорочувати витрати, але і знаходити нові інноваційні рішення для збереження стійкості бізнесу в непростих і погано передбачуваних макроекономічних умовах.

Використання принципів інтегрованої логістики є одним з базових джерел стійких конкурентних переваг. Провідні світові компанії докладають значних зусиль щодо підвищення ефективності ланцюгів поставок, орієнтуючись на активне залучення логістичних провайдерів, глобалізації розміщення виробничих і логістичних потужностей, і інтеграції логістичних бізнес-процесів при вибудовуванні бізнесу. Основними тенденціями розвитку світового ринку логістичного сервісу є:

- глобалізація діяльності компаній-клієнтів;

- укрупнення логістичних компаній за рахунок угод M&A;
- зростання ролі інформаційних технологій в логістиці і SCM;
- відхід від спеціалізованих послуг і концентрація на наданні закінчених і комплексних логічних рішень в ланцюгах поставок;
- інтенсивний розвиток мультимодальних перевезень;
- збільшення частки 3PL-провайдерів.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА МІЖНАРОДНОГО ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЄКТУ "БУДІВНИЦТВО МІЖНАРОДНОГО ЛОГІСТИЧНОГО ТЕРМІНАЛУ" ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЙОГО ПРОСУВАННЯ В ЄС

3.1. Обґрунтування бізнес-моделі та стратегії формування інтермодального логістичного продукту в континентальних ланцюгах поставок у ЄС

Ініціатива розробки комбінованих залізнично-автомобільних сервісів в Європі належала, як і в США, залізницям. Однак американський досвід перевезення напівпричепів на платформах не міг бути безпосередньо використаний в європейських умовах через технічні проблеми. Наявність контактного проводу (в американській мережі використовується дизельна тяга) обмежувала габаритну висоту; це вимагало або розробки спеціальних платформ з «кишеннями» для перевезення напівпричепів, або застосування у внутрішніх перевезеннях контейнерів або знімних автомобільних кузовів. Всі ці та інші рішення були так чи інакше реалізовані, що призвело до великого технологічного різноманіття європейського сегмента комбінованих перевезень.

Відсутній єдиний підхід і до організації комбінованих транспортних сервісів. Якщо у США необхідні для комбінованого перевезення базові активи - залізнична мережа, інтермодальні термінали, локомотиви і рухомий склад - контролюються вертикально інтегрованими залізничними компаніями. В Європі ж в результаті реалізації залізничних реформ вони виявилися розосереджені між різнотипними операторами, які мають вільний доступ на ринок. Мережа залізниць знаходиться в управлінні відокремлених структур, які забезпечують недискримінаційний доступ до неї будь-яким ліцензованим компаніям. Багато інтермодальних терміналів у Європі створюються із залученням державних субсидій і тому відкриті для доступу на загальних підставах як для вантажовідправників, так і для залізничних перевізників. Нарешті, велика кількість логістичних операторів різного профілю

виходить на ринок, використовуючи послуги залізничного транспорту як основу для власних сервісів. В силу дії зазначених факторів в умовах функціонування єдиного транспортного ринку ЄС і прагнення до створення загального європейського транспортного простору в Європі не спостерігається тенденції до формування однотипних «унітарних» провайдерів інтермодального сервісу, якими є залізниці Північної Америки.

Ключовими гравцями європейського ринку комбінованих перевезень є так звані «Generalist Intermodal Operators» - універсальні інтермодальні оператори (далі - GIO, рис. 3.1). У 90-і роки таких операторів налічувалося трохи більше 20, зараз їх кількість наближається до 100. Причиною, поряд зі зростанням попиту, стала тотальна лібералізація ринку транспортних послуг в Європі.

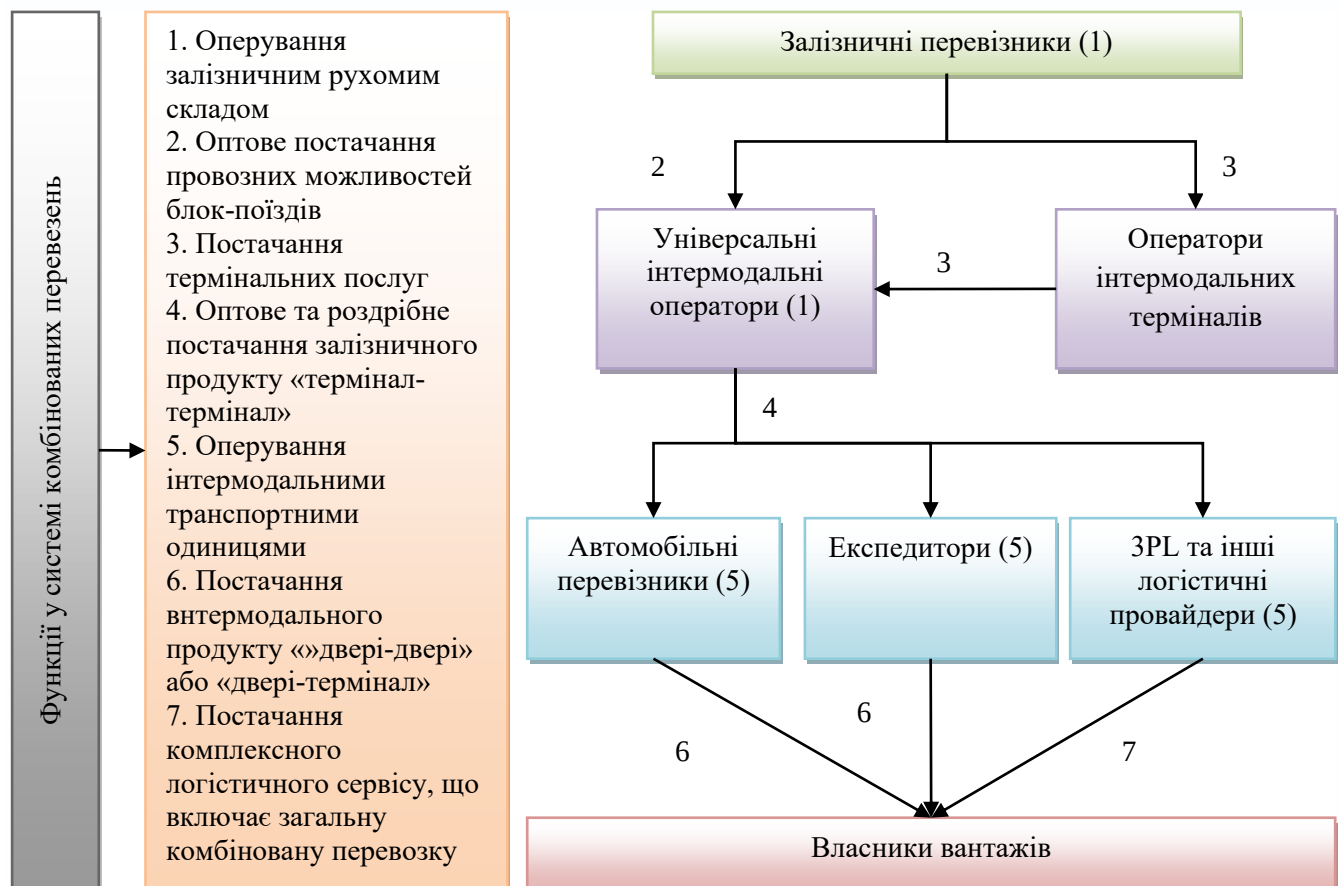


Рис. 3.1. Основна бізнес-модель організації комбінованих перевезень у Європейському регіоні

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Головним завданням GIO є організація взаємодії між залізницями і представниками сегмента автомобільних перевізників, експедиторів та вантажовласників. GIO закупають у залізничних компаній провізні можливості блок-поїздів (приймаючи на себе ризики недовикористання місткості) і розробляють транспортний продукт - систему регулярних блок-поїздів, що курсують між базовими терміналами.

Позиціонування європейських GIO носить ринково-нейтральний характер. Їх продукти - залізничні регулярні інтермодальні сервіси «термінал-термінал», що включають також термінальну переробку інтермодальної транспортної одиниці - не орієнтовані на особливості будь-яких конкретних клієнтів і, на відміну від північноамериканських аналогів, не диференційовані за швидкістю (дана відмінність пояснюється, мабуть, меншими відстанями перевезень в Європі, для яких можливості диференціації за швидкістю обмежені). GIO реалізують свій продукт оптом або в роздріб експедиторам, операторам експрес-доставки, автотранспортним компаніям, логістичним провайдерам, які, власне, і формують інтермодальний сервіс в ланцюзі постачань, продаючи вантажовласникам інтермодальні сервіси «двері-двері» з додаванням необхідних логістичних value added послуг.

Аналогічно, GIO нейтральні і щодо залізниць, не будучи афілійованими з окремими перевізниками і намагаючись користуватися послугами різних компаній для розширення регіонального охоплення і створення гнучкого ринкового продукту.

«Класичний» GIO має мінімальні власні активи. У власному оперуванні можуть перебувати термінали в ключових пунктах обслуговування або спеціалізований рухомий склад (наприклад, платформи з «кишеннями» для перевезення напівпричепів). В останні роки, однак, багато GIO, відчуваючи наростаючу конкуренцію, прагнуть встановити контроль над мережею терміналів, вийти в сегмент залізничних перевезень, придбати автотранспорт для підвезення - розвезення. Прикладами «класичних» GIO є такі компанії, як HUPAC або Kombiverkehr.

Поряд з описаною основною моделлю, в даний час в Європі все більш широке поширення набувають дві інші.

Одна з них передбачає діяльність залізничного перевізника в ролі інтермодального оператора. Прагнучи до розширення своєї участі у формуванні інтермодального транспортного продукту, вони розглядають в якості цільового сегмента логістичних провайдерів, витісняючи GIO і зближуючи схему свого бізнесу з бізнес-моделлю американських залізниць. Прикладами є такі компанії, як RSC Rail або TX Logistik. Далі інших розвитку цієї тенденції просунулася компанія CargoNet - колишня норвезька державна залізниця, яка сфокусувалася в даний час, в основному, на інтермодальних сервісах. Ця компанія пропонує практично повний D2D транспортний ланцюг кінцевому користувачеві, виключаючи з неї всіх посередників.

Інша альтернативна модель - логістичний провайдер у ролі інтермодального оператора. Її виникнення і розвиток пов'язаний з тим, що великі експедитори, морські судноплавні компанії і 3PL-провайдери прагнуть до вертикальної інтеграції для створення «наскрізних» інтермодальних логістичних ланцюгів в інтересах своїх клієнтів.

До цієї групи компаній відносяться, наприклад, DHL, Ambrogio, CMA-CGM (Rail Link), Hangartner (в даний час - частина структури DB Schenker), Hellman. Спочатку вони розробляли «закриті» інтермодальні системи, спрямовані на обслуговування окремих великих клієнтів або груп клієнтів в рамках комплексного логістичного сервісу. У міру розвитку бізнесу вони стали в більших обсягах надавати вільні провізні можливості комбінованих сервісів на відкритому ринку.

У більшості випадків вони володіють широким спектром власних транспортних активів, прагнучи входити в якості партнерів або самостійних гравців у залізничний і термінальний бізнес. Транспортні провайдери є основними операторами інтермодальних транспортних одиниць - контейнерів, контрейлерів, знімних кузовів, оптимізуючи їх парк відповідно до вимог ланцюгів поставок, що обслуговуються.

Залучаючи до транспортного забезпечення ланцюгів поставок інших учасників ринку, логістичні провайдери встановлюють вимоги до продуктів, які ті (в тому числі - і залізні дороги) повинні для них створювати.

Діючи таким чином, ця група компаній не тільки зміцнює свої позиції на ринку логістичних послуг, а й чинить значний тиск на GIO, які в ряді випадків стають непотрібними посередниками.

Що ж стосується забезпечення зв'язку морських портів з хінтерландом (зв'язок з океанською інтермодальною транспортною системою), то і тут позиції класичних GIO стають все більш уразливими. Дедалі більшого поширення в Європі отримує так званий «Carriers haulage» - міжконтинентальний інтермодальний сервіс, в рамках якого морський перевізник доставляє контейнери до дверей одержувача або до найближчого до нього терміналу. При цьому як і раніше сильні позиції експедиторів, які забезпечують доставку контейнерів з портів на територію континенту (так званий «merchant haulage»). В результаті GIO потрапляють у ситуацію, коли їм доводиться обслуговувати обидві ці конкуруючі між собою групи користувачів, формуючи в залежності від ситуації сервіси «до терміналу» або «до дверей» і залучаючи в останньому випадку автомобільних перевізників для забезпечення доставки на умовах «останньої милі».

Особливе становище у всіх європейських бізнес-моделях займають оператори автомобільно-залізничних інтермодальних терміналів. Як правило, це незалежні суб'єкти ринку, які, відповідно до *acquis communautaire* ЄС, забезпечують недискримінаційний доступ до своїх послуг для будь-яких користувачів, дотримуючись принципів прозорості в тарифній політиці і розподілі потужностей між користувачами. Разом з тим, акціонерами термінальних компаній нерідко є інші учасники ринку комбінованих перевезень. Так, до складу акціонерів компанії DUSS, яка експлуатує 22 терміналу на території Німеччини, входять оператор інфраструктури німецьких залізниць DB Netz AG, універсальний інтермодальний оператор Kombiverkehr і логістичний провайдер DB Mobility Logistics AG. Операторами деяких великих терміналів, розміщених в базових пунктах обслуговування, є одноосібно універсальні інтермодальні

оператори. Наприклад, найбільший європейський універсальний оператор HUPAC є оператором 10 власних великих терміналів і використовує на різних умовах послуги 60 терміналів інших компаній.

Аналіз бізнес-моделей, які застосовуються на ринку комбінованих перевезень, дозволяє зробити наступні висновки.

1. Як у США, так і в Європі вихідним фактором розвитку комбінованих перевезень було прагнення залізниць створити на основі вертикальної інтеграції транспортний продукт, конкурентоспроможний з прямою автомобільним перевезенням. При цьому використовувалася найпростіша бізнес-модель прямого взаємодії «залізничний оператор - клієнт», яка згодом поступилася місцем більш складним структурним рішенням.

2. В даний час в міжнародній практиці не існує загальноприйнятої бізнес-моделі формування інтермодального логістичного продукту, що обумовлено істотними відмінностями в організації ринку транспортних послуг в цілому і, зокрема, залізничної галузі.

3. Можна відзначити наступні загальні особливості, характерні для бізнес-моделей, які застосовуються в даний час на ринку комбінованих перевезень:

- за рідкісними винятками повної вертикальної інтеграції, логістичний продукт, що включає комбіновані перевезення, створюється в результаті складної взаємодії і співпраці різних гравців ринку, які нерідко є одночасно і конкурентами;

- як правило, бізнес-модель комбінованих перевезень має два рівні. Продуктом верхнього рівня є регулярні залізничні перевезення інтермодальних одиниць між терміналами (термінальну переробку інтермодальної транспортної одиниці). На нижньому рівні з використанням цих сервісів формуються логістичні продукти, адаптовані до запитів груп клієнтів або окремих клієнтів;

- основними суб'єктами верхнього рівня є або залізничні оператори (що характерно для Північної Америки), або спеціалізовані операторські компанії, які експлуатують залізничний рухомий склад і термінали (як це відбувається в Європі);

- на нижньому рівні діють різнотипні оператори - автомобільні перевізники, експедитори, інші логістичні провайдери, які і формують інтермодальні транспортні або комплексні логістичні продукти для кінцевих користувачів;

- експлуатація інтермодальних транспортних одиниць є функцією операторів нижнього рівня, які підбирають їх відповідно до потреб кінцевих користувачів.

Таким чином, доцільно використання особливостей досліджуваних бізнес-моделей при просуванні логістичної компанії на ринку ЄС при формуванні логістичного продукту спрямованого на обслуговування вантажопотоків між ЄС та країнами Південно-Східної та Центральної Азії в умовах їх активної інтеграції у світову торговельну систему та розвитку економік з метою якнайефективнішого використання переваг від співробітництва з ринками, що розвиваються.

3.2. Обґрунтування будівництва власного терміналу для підвищення ефективності використання автотранспорту на міжнародних лініях

Проект представлено на матеріалах міжнародної логістичної компанії Kuehne & Nagel International, метою якої є розширення географії діяльності на країни АТР та обслуговування вантажопотоків між ЄС та ринками країн АТР як перспективного регіону зі зростаючими ринками. Економічне становище підприємства стабільно. Залишок вільних коштів дозволяє розширити обсяг транспортно-логістичних послуг. На основі досліджень ринків та врахування стратегічних пріоритетів підприємства було прийнято рішення про географічну диверсифікацію підприємства. Проведені маркетингові дослідження і SWOT аналіз виявив можливі напрями диверсифікації:

- розширення спектра послуг клієнтам фірми;
- використовуючи відпрацьовану технологію надання послуг з вантажоперевезень, потужну матеріально-технічну базу, а також сформовані

партнерські зв'язки з багатьма регіонами світу і комерційними структурами, розвинути міжнародні вантажоперевезення на основі.

По кожному з перерахованих напрямів були проведені поглиблені маркетингові дослідження і економічні розрахунки, за результатами визначена стратегія розвитку підприємства. Для обґрунтування напрямів стратегії диверсифікації проведено SWOT аналіз.

Таблиця 3.1

Аналіз зовнішнього середовища організації

		Імовірність		
		Висока	Середня	Низька
Вплив	Сильний	Коливання попиту	Збільшення податкового навантаження	Падіння попиту на послуги вантажоперевезень
	Помірний	Зміна законодавства	Зростання тарифів на перевезення	Зниження купівельної спроможності
	Слабкий	Коливання цін на паливо та ПММ	Нестача трудових ресурсів	Зміна орендодавців

Джерело: складено автором на основі даних звітності компаній

Примітка:

A – Високе значення факторів

A – Середнє значення факторів

A – Низьке значення факторів

Аналогічно побудуємо матрицю позитивних впливів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Матриця позитивних впливів

		Імовірність		
		Висока	Середня	Низька
Вплив	Сильний	Підвищення попиту на логістичні послуги	Послаблення податкового навантаження	Отримання додаткового фінансування
	Помірний	Зміна законодавства	Послаблення позицій конкурентів	Зниження тарифів на перевезення
	Слабкий	Зростання купівельної спроможності	Надлишок трудових ресурсів	Зміна фірми перевізника

Джерело: складено автором на основі даних звітності компаній

Примітка:

A – Високе значення факторів

A – Середнє значення факторів

Аналогічно представимо результати аналізу внутрішнього середовища організації (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Аналіз внутрішнього середовища організації

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Новизна проєкту 2. Великий сегмент ринку 3. Досвід організації перевезень 4. Мобільність управління 5. Можливість швидкого реагування на зміни ринку	1. Недостатність інформації 2. Низька частка на ринку 3. Нерозвинена технічна база 4. Відсутність налагоджених зв'язків на цільовому ринку 5. Нестача підготовлених працівників

Джерело: складено автором на основі даних звітності компаній

На основі результатів аналізу побудуємо матрицю SWOT (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Матриця SWOT для обґрунтування напрямів розвитку компанії у сегменті
транспортно-логістичних послуг

		Можливості	Загрози
		1. Підвищення попиту на логістичні послуги 2. Ослаблення позицій конкурентів 3. Ослаблення податкового навантаження 4. Зростання купівельної спроможності 5. Зміна законодавства 6. Отримання додаткового фінансування 7. Надлишок трудових ресурсів 8. Зниження тарифів на перевезення 9. Зміна фірми перевізника	1. Коливання попиту 2. Зміна законодавства 3. Збільшення ставки оподаткування 4. Зміна фірми перевізника 5. Збільшення тарифів на перевезення 6. Падіння попиту на послуги вантажоперевезень 7. Коливання цін на паливо та ПММ 8. Зниження купівельної спроможності
Сильні сторони	1. Новизна проєкту 2. Великий сегмент ринку 3. Досвід організації перевезень 4. Мобільність управління 5. Можливість швидкого реагування на зміни на ринку	1. Розробити напрямки розширення географії послуг та асортименту послуг. 2. Збільшити частку ринку. 3. Провести рекламну кампанію	1. Привести концентрацію фінансових ресурсів 2. Посилити маркетингову роботу 3. Знизити собівартість транспортно-логістичних послуг

Слабкі сторони	1. Недостатність інформації 2. Низька частка на ринку 3. Нерозвинена технічна база 4. Відсутність налагоджених зв'язків на цільовому ринку 5. Нестача підготовлених працівників	1. Провести поглиблене дослідження додаткових послуг 2. Інвестувати в розвиток технічної бази 3. Стати лідером в своєму сегменті ринку	1. Знизити собівартість транспортно-логістичних послуг 2. Вести гнучку цінову політику 3. Розробити заходи заохочення працівників
----------------	---	--	---

Джерело: складено автором на основі даних звітності компаній

Таким чином, в результаті проведеного SWOT аналізу визначено стратегії логістичної компанії при проведенні диверсифікації. Для їх реалізації розроблено технологічну схему надання розширеного спектру послуг. Її кінцевий метою є організація доставки будь-яких вантажів в будь-яку точку (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Узагальнена схема організації вантажопотоків компанії

Джерело: складено автором на основі даних звітності компаній

Основні транспортні коридори, які буде обслуговувати компанія у середньо- та довгостроковій перспективі на основі географічної диверсифікації пропонуванних логістичних послуг, показано у додатку А.

Організаційно існуюча схема вантажоперевезень працює наступним чином. За заявкою та за дорученням клієнта представник логістичної компанії отримує вантаж в початковій точці відправлення та здійснює його доставку необхідним транспортом на свій транзитний склад. На транзитному складі відбувається обробка вантажів і комплектування транспортних партій (залізничний вагон, контейнер) в залежності від способу доставки.



Рис. 3.2. Основні транспортні коридори, які обслуговує компанія

Після формування транспортної партії вантаж прямує:

- при перевезенні авіатранспортом в аеропорт Стамбул;
- при перевезенні морським транспортом в порт Стамбул;
- при перевезенні автомобільним або залізничним транспортом в порти Ірану, Індії та Китаю.

Доставка в Стамбул, порти Ірану, Індії та Китаю здійснюється залізничним або автомобільним транспортом.

З аеропорту Стамбула чи морського порту Стамбул вантаж поставляється на транзитний склад у місті Стамбул, де проводиться розвантаження і сортування вантажу по вантажоодержувачам. Відсортований вантаж доставляється на склад вантажоодержувача.

Таким чином, замикання схеми вантажоперевезення повністю позбавляє клієнта від контролю за просуванням вантажу. На всіх етапах контроль здійснює працівник підприємства Kuehne & Nagel International. Клієнт отримує повний спектр послуг в тому числі і страхування вантажу.

В даний час стратегічний план диверсифікації основної діяльності

підприємством частково розпочато. Так в місті Афіни побудований транзитний склад, доставка вантажів на який з аеропорту і морського порту здійснюється силами підприємства. Для цього придбано автомобілі-контейнеровози.

Після сортування вантажів вони доставляються вантажоодержувачу транспортом підприємства. Частина вантажу зі складу вивозиться силами самих одержувачів.

Для прийому та переробки вантажів в Стамбулі орендовані складські приміщення для транзитного складу. Доставка вантажу на ці склади поки проводиться в основному силами замовника. Але частка вантажу, що доставляється транспортом Kuehne & Nagel International, збільшується.

В даний час прийнято рішення про будівництво власного логістичного терміналу в Стамбулі загальною площею 4000 кв.м. Склад буде сучасним обладнанням для обробки вантажів. Під'їзні шляхи дозволяють відвантажувати товари з цього складу залізничним транспортом в порти відправлення.

У перспективі, після завершення створення замкнутої системи вантажопотоку, планується використовувати набутий досвід для організації міжнародних перевезень. Термін реалізації інвестиційного проєкту визначено на 5 років.

Для розширення спектра пропонованих послуг і, що особливо важливо, при організації міжнародних перевезень необхідні сучасні склади. Як ми вже вказували, компанія Kuehne & Nagel International має орендовані склади.

Вибір між логістичним терміналом або складом загального користування або їх комбінаціями - одна з найголовніших проблем в складуванні при міжнародних логістичних операціях. На логістичних терміналах кращі підтримуються умови зберігання та контролю. Керівництву фірми легше і дешевше коригувати стратегію збуту. Складу загального користування слід віддавати перевагою при низьких показниках обороту фірми або сезонності закладеного товару. Такий склад не вимагає інвестицій в розвиток складського господарства, підвищується гнучкість в споживанні складської площі.

Перш ніж купувати або будувати логістичний термінал, треба чітко уявляти, чим компанія надалі буде займатися. Як правило, це має визначатися бізнес-планом компанії на наступний рік, в основі якого має бути ґрунтовний аналіз вантажопотоку за попередні роки та прогноз на 3-5 років.

Для фірми, яка здійснює доставку по магазинах і використовує склад як термінал для відвантаження товару, форма власності не принципова. Якщо компанія займається торгівлею зі складу, а не здійснює доставку в магазини, тобто використовує формат склад-магазин, то необхідно враховувати, що будується в даному районі, що буде побудовано як мінімум в найближчі 5 років.

На логістичному терміналі можна спланувати всі функції процесу і закласти їх в проєкт майбутнього складу.

На орендованих складах це здійснити буває дуже складно, тому що існують «сусіди» по складу. Більшість складів, які використовуються в даний час, не завжди відповідають вимогам сучасної логістики та оснащені необхідним обладнанням з урахуванням трендів цифрової логістики та роботизації, виникають проблеми з розвантаженням автотранспорту тощо. Наприклад, на багатьох складах старого зразка (особливо в багатоповерхових складських комплексах) збереглася послідовна система вїзду та виїзду, а не паралельна (кругова), яка часто застосовується в сучасних складах.

Коли фірма є вламником приміщення, у неї більше можливостей щодо реконструкції, переобладнання приміщення. В цьому випадку можна більш безпечно інвестувати в складські комплекси, наприклад, тим же обладнанням. Знайти відповідний склад у власність сьогодні вже практично неможливо. Існуючі склади залізничних товарних станцій або мають споруди початку XX століття, або залізобетонні «монстри», які будуть дуже дорогими для оренди. Крім того, оптовий продаж - це продаж не одного, а декількох найменувань товару, тому зберігання продукції може бути розбите по товарних групах, які можуть змінюватися, але ж для кожної з груп необхідно своє обладнання і система складування. Це легше здійснити на логістичному терміналі.

І, нарешті, логістичний термінал (або будь-які будівлі у власності) необхідний для підтримки іміджу компанії, для її рейтингу, це створює позитивне враження про компанію і дозволяє реально залучити інвестиції.

Оренда зручна в тому випадку, коли компанія перебуває на початковому етапі розвитку. По-перше, склад у власності - це податки на нерухомість плюс податок на землю. В середньому по Стамбулу 1 га оренди землі обходиться орендареві близько \$ 1200 на місяць або близько \$ 14000 на рік. По-друге, з ростом компанії, зростанням складських запасів, товарообігу простіше змінити орендований склад, ніж власний. Таким чином, з точки зору мобільності і швидкості здійснення операцій, оренда цікавіше.

Оформлення документів, безумовно, при оренді простіше. Хоча, якщо оформляти суборенду, то це займе півроку. Якщо займатися будівництвом, то на підготовку може піти більше року - документи, дозволи, погодження, а потім стільки ж триває будівництво.

Є й проміжні варіанти користування складом. Сьогодні, якщо розглядати світовий, доцільно будівництво складу декількома компаніями спільно з тим, щоб потім спільно володіти ним. Або можлива оренда на таких же умовах. Єдина умова - ці компанії не повинні бути конкурентами або дилерами одного і того ж виробника (що, в принципі, одне й те саме). Інакше один просто поглине іншого. Складський комплекс в цьому випадку повинен бути відповідним чином спроектований. Це дозволить при будівництві знизити витрати на затвердження документації, комунікацій тощо.

Також можливий варіант, коли оптова компанія будує або купує склад (тобто створює власні активи), а потім його частину здає виробнику. Особливо це цікаво для віддаленого виробника, для якого склад може стати буферним, як у нашому випадку. Але така форма має на увазі надлишки товарів (які можуть виникнути в період спаду купівельної активності, попиту) або дуже великі обороти підприємства. У цьому випадку будівництво складів і здача їх в оренду стає другим, побічним бізнесом для компанії-оптовика. Теоретично це можливо.

3.3. Порівняльний аналіз економічних показників для різних варіантів складування

Для вибору оптимального варіанту складування необхідно зробити розрахунки за кількома альтернативними варіантами і обрати варіант, при якому витрати на одиницю зберігання найменші. Зробимо розрахунки за трьома варіантами:

- склад загального користування;
- орендований склад;
- логістичний термінал.

Таблиця 3.1

Витрати компанії на складі загального користування (дол. США)

Найменування статей	2018	2019	2020	2021	2022
Середня ціна одиниці товару, дол. США	0,648	0,648	0,648	0,648	0,648
Кількість умовних одиниць товару	59414	65355	71890	79079	86987
Кількість одиниць товару на разове зберігання	4951	5446	5991	6590	7249
Площа одиниці зберігання, кв.м	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Корисна площа зберігання при зберіганні в два ряди, кв.м	1238	1362	1498	1647	1812
Коефіцієнт використання площі	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45
Загальна використовувана площа, кв.м	2751	3026	3328	3661	4027
Середня наповнюваність машини, од. товару	158	158	158	158	158
Загальна кількість машин прийнятих і відправлених, од.	752	827	910	1001	1101
Середня вага вантажу в машині, тонн	11,5	11,5	11,5	11,5	11,5
Вантажообіг, тонн	8649	9514	10465	11512	12663
Вартість оренди 1 кв. м, в добу, дол. США	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Прийом однієї машини, дол. США	4	4	4	4	4
Тариф на розвантаження / завантаження 1 тонни, дол. США	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6
Оренда складу, млн.дол. США	202,10	220,88	242,96	267,26	293,99
Витрати на прийом машин, млн.дол. США	3,01	3,31	3,64	4,00	4,40
Витрати на завантаження / розвантаження, млн.дол. США	13,84	15,22	16,74	18,42	20,26
Разом витрат, млн.дол. США	217,64	239,41	263,35	289,68	318,65
Витрати на одиницю зберігання, дол.США	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7

Джерело: розраховано автором на основі даних звітності компаній

Використання орендованого складу, так само як і власного передбачає самостійне надання логістичних послуг клієнтам. Отже, для цього необхідно мати свій штат працівників. У табл.3.2 представлено штатний розклад орендованого складу.

Таблиця 3.2

Штатний розклад орендованого логістичного терміналу (дол. США)

Найменування посади	Кількість 2018-2020	Кількість 2021-2022	Оклад, дол.США	Сума, тис. долл. США 2018-2020	Сума, тис. долл. США 2021-2022
завідувач	1	1	3000	3,00	3,00
бухгалтер	1	1	2000	2,00	2,00
комірник	2	2	2500	5,00	5,00
комплектувальник	2	2	1800	3,60	3,60
касир	2	2	1500	3,00	3,00
водій електрокар	8	10	2000	16,00	20,00
вантажник	8	10	1700	13,60	17,00
підсобний робітник	2	4	1200	2,40	4,80
електрик	2	2	1800	3,60	3,60
механік	2	2	1800	3,60	3,60
Разом	30	36		66,96	78,72

Джерело: розраховано автором на основі даних звітності компаній

Визначимо витрати на одиницю зберігання на орендованому складі (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Витрати на орендованому складі (тис.дол. США)

Стаття витрат	2018	2019	2020	2021	2022
Оплата праці адміністративного та обслуговуючого персоналу	67,0	67,0	67,0	67,0	67,0
Відрахування на соц.внески	23,8	23,8	23,8	23,8	23,8
Канцелярські витрати	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
Послуги зв'язку	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2
Комунальні послуги	5,6	5,6	5,6	5,6	5,6
Непередбачені витрати	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3
Ремонт та утримання обладнання	7,8	7,8	7,8	7,8	7,8
Витрати на охорону праці	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
Загальногосподарські витрати	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Оренда	441,7	441,7	441,7	441,7	441,7
РАЗОМ ВИТРАТ	550,5	550,5	550,5	550,5	550,5
Витрати на од. товару, дол.США	9,27	8,42	7,66	6,96	6,33

Джерело: розраховано автором на основі даних звітності компаній

Площа пропонованого до оренди складу виявиться недостатньою для обсягу вантажопотоку 2021-2022 років. Тому фірма буде змушена скористатися послугами складу загального користування, що призведе до додаткових витрат (табл. 3.4)

Таблиця 3.4

Додаткові витрати складу загального користування (дол. США)

Найменування статей	2021	2022
Обсяг товарообігу, тис.дол.США	4659	9783
Середня ціна одиниці товару, дол. США	0,648	0,648
Кількість умовних одиниць товару	7189	15097
Кількість од. товару на одноразове зберігання	599	1258
Площа одиниці зберігання, кв.м	0,5	0,5
Корисна площа зберігання при зберіганні в два ряди, кв.м	150	315
Коефіцієнт використання площі	0,45	0,45
Загальна використовувана площа, кв.м	333	699
Середня наповнюваність машини, од. товару	158	158
Загальна кількість машин прийнятих і відправлених, од.	91	191
Середня вага вантажу в машині, тонн	11,5	11,5
Вантажообіг, тонн	1047	2198
Вартість оренди 1 кв. м, в добу, дол. США	0,2	0,2
Прийом однієї машини. дол. США	4	4
Тариф на розвантаження / завантаження 1 тонни, дол. США	1,6	1,6
Оренда складу, млн.дол. США	24,30	51,02
Витрати на прийом машин, млн.дол. США	0,36	0,76
Витрати на завантаження / розвантаження, млн.дол. США	1,67	3,52
Разом витрат, млн.дол. США	26	55

Джерело: розраховано автором на основі даних звітності компаній

Зробимо розрахунок капітальних витрат і амортизаційних відрахувань при будівництві логістичного терміналу (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Капітальні витрати і амортизаційні відрахування при будівництві логістичного терміналу, дол.США

	Капітальні витрати на будівництво логістичного терміналу	Амортизаційні відрахування
Будівлі, споруди, тис. дол. США	2400	120
Устаткування, тис. дол. США	50	10
Разом	2450	130

Джерело: розраховано автором на основі даних звітності компаній

Визначимо поточні витрати на утримання логістичного терміналу (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Поточні витрати на логістичному терміналі (тис.дол. США)

Стаття витрат	2018-2020	2021-2022
Оплата праці адміністративного та обслуговуючого персоналу	67,0	78,7
Відрахування на соц.внески	23,8	28,0
Канцелярські витрати	0,8	0,9
Послуги зв'язку	1,2	1,4
Комунальні послуги	5,6	6,1
Непередбачені витрати	1,3	1,4
Ремонт та утримання обладнання	7,8	10,0
Витрати на охорону праці та навколишнього середовища	0,8	0,9
Загальногосподарські витрати	0,5	0,6
Амортизаційні відрахування	130,0	130,0
Оренда землі	0,7	0,7
РАЗОМ ВИТРАТ	239,5	258,6
Витрати на од. товару, дол. США	3,7	3,0

Джерело: розраховано автором на основі даних звітності компаній

Після проведення розрахунків ми можемо провести порівняння витрат при різних варіантах складування (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Порівняння загальних витрат при різних варіантах складування, тис.дол. США

	2018	2019	2020	2021	2022
Порівняння загальних витрат, тис. дол. США					
Склад загального користування	217,6	239,4	263,3	289,7	318,7
Орендований склад	550,5	550,5	550,5	576,8	605,8
Логістичний термінал	239,5	239,5	239,5	258,6	258,6
Порівняння витрат на одиницю зберігання, дол. США					
Склад загального користування	3,66	3,66	3,66	3,66	3,66
орендований склад	9,27	8,42	7,66	7,29	6,96
Логістичний термінал	4,03	3,66	3,33	3,27	2,97
Економічний ефект від проєкту по будівництву логістичного терміналу, тис. дол. США	-21,8	-0,1	23,9	31,1	60,0

Джерело: розраховано автором на основі даних звітності компаній

Проведені розрахунки показали, що вартість зберігання однієї одиниці зберігання на логістичному терміналі мінімальна. Це говорить на користь будівництва логістичного терміналу.

Крім зниження витрат на одиницю зберігання, наявність логістичного терміналу дозволяє посилити конкурентні переваги, зокрема запобігає втраті потенційних клієнтів. Запобігання втрат клієнтів збільшить прибуток фірми, що окупить витрати на будівництво логістичного терміналу.

Проведені маркетингові дослідження показали, що фірма, при використанні складів загального користування щороку недоотримує від 20 до 40 % обсягів реалізації за рахунок втрачених клієнтів. Це відбувається тому, що на складі зберігається аналогічний товар конкуруючих фірм і, зокрема від того, що сильні фірми-конкуренти мають власні склади на яких потенційний клієнт одночасно з укладенням договору на поставку може отримати і замовлений товар.

Компанія Kuehne & Nagel International не в змозі отримати такі конкурентні переваги на ринках, що розвиваються, не маючи логістичного терміналу.

Якщо прийняти середню оцінку втрати обсягів реалізації за 25 %, то можна оцінити втрату прибутку (базуючись на величині прибутку 2019 року):

$$\text{Втрати} = 8080 * 0,25 = 2020 \text{ тис. дол. США}$$

Якщо допустити, що з будівництвом логістичного терміналу цей прибуток може бути отриманий, то поряд з розрахованою ефективністю зберігання одиниці товару, ми зможемо зробити розрахунок і економічної ефективності логістичного терміналу.

3.4. Обґрунтування економічної ефективності будівництва логістичного терміналу

В економічній літературі найбільш поширеними методами оцінювання ефективності понесених підприємством витрат на здійснення інвестиційного проєкту виступають:

- розрахунок чистої поточної вартості (NPV);

- визначення індексу рентабельності інвестицій у проєкт (ROI);
- розрахунок дисконтованого періоду окупності (DPP);
- визначення внутрішньої норми рентабельності проєкту (IRR).

При розрахунках ефективності скористаємося методом дисконтування вхідних і вихідних грошових потоків. Під дисконтуванням розуміють операцію, яка проводить розрахунок поточних значень суми доходів в майбутньому (і інвестицій) при заздалегідь заданій ставці дисконтування і терміну реалізації проєкту. Таким чином, дисконтування забезпечує порівнянність інвестицій і доходів, які здійснюються компанією, в різні проміжки часу.

При розрахунку приймаємо:

- капітальні вкладення - 2400 тис.дол.США;
- дохід (недоотриманий прибуток) - 2020 тис дол.США;
- амортизаційні відрахування - 120 тис.дол.США;
- дисконтна ставка - 4%;
- поточні витрати на утримання складу - 239,5 тис. дол.США.

У таблиці 3.8 показано витрати на реалізацію інвестиційного проєкту.

Таблиця 3.8

Розрахунок витрат на реалізацію проєкту по будівництву логістичного терміналу
по рокам, тис. дол.США

Період	1	2	3	4	5	6
Капітальні витрати	2400	0	0	0	0	0
Поточні витрати		239,5	239,5	239,5	239,5	239,5
Всього	2400	239,5	239,5	239,5	239,5	239,5

Джерело: розраховано автором на основі даних звітності компаній

Таблиця 3.9

Доходи від реалізації проєкту по будівництву логістичного терміналу по рокам,
тис. дол.США

Період	1	2	3	4	5	6
Доходи		2020	2020	2020	2020	2020
Амортизація		120	120	120	120	120

Всього		2140	2140	2140	2140	2140
--------	--	------	------	------	------	------

На основі обчислених витрат і доходів визначимо потоки грошових коштів.

Таблиця 3.10

Розрахунок грошового потоку (CF) від реалізації проєкту по будівництву логістичного терміналу по рокам, тис. дол.США

Період	1	2	3	4	5	6
Доходи		2140	2140	2140	2140	2140
Витрати	2400	239,5	239,5	239,5	239,5	239,5
Грошові потоки	-2400	1900,5	1900,5	1900,5	1900,5	1900,5

Джерело: розраховано автором на основі даних звітності компаній

З таблиці видно, що грошовий потік набуває додатних значень на другий рік реалізації проєкту.

Для подальших розрахунків визначимо коефіцієнт дисконтування.

K_d - коефіцієнт дисконтування, що розраховується за формулою:

$$K_d = \frac{1}{(1+r)^n} \quad (1)$$

де r – ставка дисконтування, n – порядковий номер періоду, $n = 1 \dots N$.

Чистий дисконтований дохід (NPV) обчислюється за формулою:

$$NPV = IC + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n} \quad (2)$$

де CF – грошовий потік у поточному році. CF_1 – грошовий потік у 1 році реалізації проєкту, CF_2 – грошовий потік у 2 році реалізації проєкту, CF_n – грошовий потік у n році реалізації проєкту, r – ставка дисконтування, n – порядковий номер періоду, $n = 1 \dots N$.

На основі приведених раніше даних проведемо розрахунок чистого дисконтованого доходу по проєкту будівництва логістичного терміналу у таблиці.

Таблиця 3.12

Розрахунок чистого дисконтованого доходу проєкту по будівництву логістичного терміналу, тис. дол.США

період	CF	K_d	DCF	NPV
1	-2400	1,000	-2400,00	-2400,00
2	2140	0,962	2057,69	-342,31

3	2140	0,925	1978,55	1636,24
4	2140	0,889	1902,45	3538,69
5	2140	0,855	1829,28	5367,98
6	2140	0,822	1758,92	7126,90
Всього			9526,90	

Джерело: розраховано автором на основі даних звітності компаній

Оскільки NPV має позитивне значення (7126,90 тис. дол.США), проєкт економічно вигідний і може бути прийнятий до реалізації.

Індекс рентабельності інвестицій (ROI) застосовується для визначення рівня доходів на одну одиницю витрат, понесених на реалізацію проєкту:

$$ROI = \frac{NPV}{IC} \quad (3)$$

де NPV – чистий грошовий потік за весь період реалізації проєкту; IC (*Invest Capital*) – інвестиції у проєкт.

Надалі визначимо індекс рентабельності розглянутого проєкту:

$$ROI = \frac{NPV}{IC} = 297\%$$

Отже, проєкт є рентабельним та може бути прийнятий до реалізації.

Дисконтований термін окупності (DPP) - це термін, необхідний для повернення вкладених інвестицій в проєкт за допомогою отримання чистого дисконтованого грошового потоку. Тобто, це проміжок часу, протягом якого обсяг чистих надходжень грошових коштів, які були дисконтовані до моменту завершення інвестицій, дорівнює величині наращених інвестицій. Дисконтований термін окупності обчислюється за формулою:

$$DPP = \sum_{n=1}^N \frac{CF_n}{(1+r)^n} \geq IC \quad (4)$$

де CF_n – грошовий потік у n році, r – ставка дисконтування, IC – інвестиції у проєкт, n – порядковий номер періоду, $n = 1 \dots N$.

Обчислимо період окупності розглянутого проєкту з урахуванням дисконтування:

$$DPP = \frac{2400}{9256} = 0,25$$

Для визначення внутрішньої норми рентабельності (IRR) використовується формула:

$$0 = NPV = \sum_{n=1}^N \frac{CF_n}{(1+IRR)^n} - IC \quad (5)$$

де: CF_n – грошовий потік у n році, IC – сума інвестицій, IRR – внутрішня норма рентабельності, n – порядковий номер періоду, $n = 1 \dots N$.

IRR є граничним значенням ставки дисконтування, за допомогою якої величина інвестицій приводиться до значення поточної дисконтованої вартості майбутніх доходів. З економічної точки зору цей показник відображає мінімальний рівень прибутковості, який може бути допустимо при конкретну величину реальних інвестицій.

Для обчислення IRR будемо використовувати інструменти MS EXCEL.

$$IRR = 67\%$$

Отже, NPV проєкту по будівництву логістичного терміналу має позитивне значення (7126,90 тис. дол.США), проєкт економічно вигідний і може бути прийнятий до реалізації. Індекс рентабельності розглянутого проєкту складає 297%, період окупності 4 місяці (0,25 року). IRR складає 67%.

Таким чином, інвестиційний проєкт по будівництву логістичного терміналу дозволяє зменшити витрати на одиницю зберігання, підвищить якість логістичних послуг, запобіжить втрату клієнтів і дозволить за рахунок цього отримати додатковий прибуток, яка окупить витрати на будівництво складу.

Стратегія просування міжнародного інвестиційного проєкту у ЄС буде ґрунтуватися на інструментах і механізмах державної підтримки та залучення коштів приватного сектора. Як показує світовий досвід, створення національної логістичної організації, що володіє всіма характеристиками 3-4PL-провайдера, практично неможливо без підтримки держави, в тому числі взаємодії з державними органами, включаючи митницю, організації партнерства з організаціями-вантажоперевізниками і іншими учасниками, що забезпечують логістичні процеси.

Причому органи державного управління повинні зосередитися на вирішенні тих проблем, які під силу тільки їм. Це - розробка генеральної програми розвитку логістики з урахуванням комплексу економічних, транспортних, екологічних,

соціальних та інших факторів, а також методичного забезпечення, при цьому слід удосконалювати і контролювати виконання норм і правил обладнання та експлуатації термінальних об'єктів тощо. До того ж це вигідний бізнес для держави, макроекономічні ефекти якого полягають у наступному:

- зниження частки сукупних народногосподарських витрат на просування вантажів і товарів в структурі ВВП на 5-10%;
- зниження рівня інфляції за рахунок зниження логістичних витрат;
- підвищення інвестиційної привабливості проєктів по розміщенню виробництв.

Підвищення конкурентоспроможності економіки через створення ефективного сучасного логістичного механізму, який з мінімальними витратами забезпечить в масштабах економіки країни:

- комплексну логістику постачання центрів виробництва;
- оптимізацію складських запасів і вивільнення «заморожених» фінансових ресурсів;
- комплексну логістику розподілу товарів від центрів виробництва до центрів споживання (в тому числі імпортних товарів).

Найважливіші непрямі ефекти:

- якісне підвищення ефективності функціонування споживчих ринків, підвищення доступності товарів за рахунок зниження споживчих цін, підвищення якості та рівня життя населення;
- зниження вартості просування товарів від центрів виробництва до споживачів, скорочення та поетапна ліквідація непродуктивних посередників.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Застосування логістики дозволяє максимально пристосувати діяльність підприємства до існуючих ринкових трендів, підвищити прибуток і отримати очевидні конкурентні переваги. Управління міжнародною логістикою на підприємстві направлено на створення оптимальної логістичної системи для кожного цільового ринку і забезпечення ефективного функціонування.

Перевезення вантажів, що організовується і здійснюється через термінали, називається термінальним перевезенням. Значення цього виду транспортування в сучасних мікро- і макрологістичних системах надзвичайно зросло, що зумовлено насамперед інтеграцією в ньому великої кількості логістичних операцій. Логістичний термінал - місце, обладнане для перевалки і зберігання інтермодальних транспортних одиниць.

У терміналах взаємодіють різні типи транспорту на базі централізованого управління операціями, які пов'язані з сервісним обслуговуванням і складської переробкою рухомого складу і клієнтів. На відміну від традиційних складських підприємств, які надають послуги зі зберігання і складування товарів, в терміналах, разом з накопиченням вантажів, головною діяльністю є вантажопереробка.

Якість термінальних перевезень характеризується високою швидкістю доставки вантажів і ефективним використанням транспортних засобів. Тому крупні міжнародні компанії розглядають інвестиційні проекти у будівництво власних терміналів як перспективний напрямок вкладення коштів та підвищення конкурентоспроможності власного бізнесу.

Логістика в діяльності будь-якої компанії значно впливає на її конкурентоспроможність. Особливу роль логістика відіграє при виході підприємства на міжнародний ринок. Важливою тенденцією сучасних економічних відносин є зміна пріоритетів від ринку виробника до ринку покупця. Тому здатність адаптувати виробництво, систему планування до індивідуальних переваг покупців стає вирішальним фактором у конкурентній боротьбі. Швидкі

зміни уподобань покупців, їх запитів щодо якості доставки товарів ведуть до необхідності скорочення термінів і обсягів поставок.

За останні 15 років міжнародна торгівля зазнала кардинальних змін. Зміни стосувалися, з одного боку, скороченням торгових бар'єрів і лібералізації торговельних режимів всередині країн. З іншого боку, зміни були пов'язані з динамічним розвитком експортно-орієнтованих секторів економіки країн Азіатсько-Тихоокеанського регіону. Важливим стимулом для розвитку світового ринку транспортних і логістичних послуг став інтенсивний перенесення виробництва із Західної Європи і США в країни Південно-Східної Азії та формування зворотного потоку готової продукції в умовах зростаючого споживання в розвинених країнах. Саме цей процес більш за все вплинув на обсяги світового транспортного ринку.

На сучасному етапі розвитку ринку транспортно-логістичних послуг відзначається закономірне, з темпом зростання від 4% до 10% в рік, збільшення його обсягів, і вже в найближчій перспективі в вартісному вираженні він наблизиться до \$ 5,5 трлн. дол. США. Найбільші обсяги надання транспортно-логістичних послуг припадають на США, ЄС, в тому числі Німеччину, і на Китай, складаючи відповідно 23%, 20%, в тому числі 4%, і 17% від загальносвітових у 2018 році.

На динаміку транспортно-логістичних послуг мають вплив різні чинники зовнішнього середовища, основними з яких є: кризові явища, економічна і політична ситуація в світі, зміна структури і чинників виробництва, зміна структури споживання, дестабілізація фінансових систем, боргові проблеми розвинених країн.

Відносно швидкі темпи відновлення міжнародної торгівлі, в першу чергу завдяки вирішальній ролі країн Південно-Східної Азії, КНР та Індії, визначили напрямок, структуру і динаміку вантажопотоків, а також попит на транспортні та логістичні послуги не тільки на зовнішньому, але і на внутрішньому ринку. Це було досягнуто шляхом стимулювання внутрішнього попиту і споживання, орієнтації на розширення власних ринків.

Для семи основних напрямків вантажних потоків, шість з яких орієнтовані на Східну Азію, характерний стійке зростання. Причому, в напрямку Південно-Східної Азії приріст максимальний. Це можна пояснити тим, що в Азії налічується 13 з 20 найбільших контейнерних портів в світі, сім з них знаходяться в КНР.

Саме з розвитком транс'європейської мережі логістичних центрів розробляються проекти у сфері логістики в європейському масштабі. Досвід країн Західної Європи показує істотну роль таких логістичних центрів у формуванні бюджету. Так, у Голландії діяльність логістичних центрів приносить 40% доходу транспортного комплексу, у Франції - 31%, в Німеччині - 25%. У країнах Центральної та Східної Європи ця частка в середньому становить 30%. А всього загальний оборот європейського ринку логістичних послуг сягає понад 600 млрд. євро. З них близько 30% логістичних функцій у всіх галузях економіки щорічно передається логістичним компаніям.

За даними Європейської логістичної асоціації, застосування логістичних розробок дозволяє скоротити час виробництва товарів на 25%, знизити витрати виробництва продукції до 30%, скоротити обсяги матеріально-технічних запасів від 30 до 70%. З метою виявлення масштабу поширення логістики та її результатів Світовим банком було проведено огляд 1450 компаній США, Японії, Канади та західноєвропейських країн. З цих компаній 55% представляли промисловість, 15% - оптову та роздрібну торгівлю, 30% - послуги (транспортування, зберігання, електронну обробку даних).

Використання принципів інтегрованої логістики є одним з базових джерел стійких конкурентних переваг. Провідні світові компанії докладають значних зусиль щодо підвищення ефективності ланцюгів поставок, орієнтуючись на активне залучення логістичних провайдерів, глобалізації розміщення виробничих і логістичних потужностей, і інтеграції логістичних бізнес-процесів при вибудовуванні бізнесу.

Для розвитку та розширення географії бізнесу міжнародної логістичної компанії Kuehne & Nagel International та диверсифікації логістичних послуг

обґрунтовано необхідність будівництва логістичного терміналу у м. Стамбул, який буде обслуговувати вантажопотоки між ЄС та країнами Південно-Східної та Центральної Азії в умовах зростання обсягів торгівлі та товаропотоків між цими регіонами.

Розраховано показники економічної ефективності проєкту. NPV проєкту по будівництву логістичного терміналу має позитивне значення (7126,90 тис. дол.США), проєкт економічно вигідний і може бути прийнятий до реалізації. Індекс рентабельності розглянутого проєкту складає 297%, період окупності 4 місяці (0,25 року). IRR складає 67%.

Стратегія просування міжнародного інвестиційного проєкту у ЄС буде ґрунтуватися на інструментах і механізмах державної підтримки та залучення коштів приватного сектора. Діяльність логістичної організації, що володіє всіма характеристиками 3-4PL-провайдера, на світовому ринку потребує підтримки держави, в тому числі взаємодії з державними органами, включаючи митницю, організації партнерства з організаціями-вантажоперевізниками і іншими учасниками, що забезпечують логістичні процеси.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Vrenken, H., Macharis C. & Wolters, P. (2005), *Intermodal Transport in Europe*, Brussels: EIA
2. International Union of Railways (2010), *Agenda 2015 for combined Transport in Europe*, available at http://www.vialibre.org/PDF/agenda_combinado_uic.pdf (Accessed 25.10.2020)
3. KombiConsult GmbH (2013), *Business models for intermodal transport*, COSMOS Project, Good Practice Manual, available at http://www.intermodal-cosmos.eu/content/e4/e251/e259/e271/COSMOS_WP1_Good-Practice-Manual_13_BusinessModels_KC-HC_20130430_eng.pdf (Accessed 25.10.2020)
4. Berg, van den, R. (2015), *Strategies and new business models in intermodal hinterland transport*, Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven
5. Association of American Railways (2015), *Rail Intermodal Keeps America Moving*, available at https://www.google.ru/webhp?sourceid=chrome-instant&rlz=1C1OPRA_enRU555RU573&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=rail%20intermodal%20keeps%20america%20moving (Accessed 25.10.2020)
6. Perkner, R. (2001), *Intermodal Transportation*, Union Collodge Scennectady
7. Schwab, K. (2019). The Global Competitiveness Report. World Economic Forum. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf [28 May 2020].
8. Krugman, P.R., Obstfeld, M., & Melitz, M.J. (2015). *International Economics: Theory and Policy*, Global Edition (Vol. Tenth edition, global edition). Boston: Pearson. URL: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&site=eds-live&db=nlebk&AN=1419045> [24 May 2020].
9. Farid, M., Keen, M., Michael, Papaioannou, G., Parry, I.W.H., Pattillo, C.A., Ter-Martirosyan, A. (2016). *After Paris; Fiscal, Macroeconomic and Financial Implications of Global Climate Change*. IMF Staff Discussion Notes. URL:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&site=eds-live&db=edsrep&AN=edsrep.p.imf.imfstdn.16.01> [24 May 2020].

10. Trading economics. URL: <https://tradingeconomics.com/united-states/currency> [28 May 2020].

11. Trebilcock, M., Howse, R., Eliason, A. (2012). The Regulation of International Trade : 4th Edition. Hoboken: Routledge. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&site=eds-live&db=edsebk&AN=507572> [24 May 2020].

12. World Economic Outlook Database (International Monetary Fund). URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2019/01/weodata/index.aspx> [30 May 2020].

13. World Bank's 2020 Doing Business report. URL: <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/l/lithuania/LTU.pdf> [24 May 2020].

14. IMF. URL: https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2018/01/weodata/weorept.aspx?sy=1995&ey=2023&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&c=946&s=NGDP_RPCH,PPPGDP,PPPPC,PCPIPCH,LUR,GGXWDG_NGDP&grp=0&a=&pr.x=38&pr.y=5 [24 May 2020].

15. Folinas, D. (2017). Marketing and supply chain management : a systemic approach. Abingdon, Oxon ; New York, NY : Routledge.

16. Lysons K., Farrington B. (2020). Procurement and Supply Chain Management. Publisher: Harlow, United Kingdom : Pearson Education Canada, 746 p.

17. Ayers J.B (2006). Handbook of supply chain management. Publisher: Boca Raton, Fla. : Auerbach, 608 p.

18. Zuckerman A. (2002). Supply chain management. Publisher: Oxford, U.K. : Capstone Pub., 114 p.

19. Chopra S. (2020). Supply chain management : strategy, planning, and operation. Publisher: New York : Pearson Education Limited, 528 p.

20. Mentzer J.T. (2001). Supply chain management. Publisher: Thousand Oaks : Sage, 2001. 512 p.

21. Офіційний сайт International Trade Statistics. URL: <http://www.intracen.org/> (дата звернення: 16.10.2020)
22. Офіційний сайт Світової організації торгівлі. URL: <https://www.wto.org/index.htm> (дата звернення: 05.10.2020)
23. Доклад Всесвітнього банку про логістичний розвиток країн світу URL: <https://lpi.worldbank.org/report> (дата звернення: 11.10.2020).
24. Overall Rankings - Emerging markets logistics Index 2019. URL: <https://www.agility.com/en/emerging-markets-logistics-index-2019/rankings/> (дата звернення: 16.10.2020)
25. Официальный сайт Всемирного банка «Aggregated LPI». 2019. URL: <https://lpi.worldbank.org/international/aggregated-ranking> (дата звернення: 16.10.2020)
26. Консалтинговая компания Armstrong & Associates, Inc. Глобальные оценки размера рынка 3PL. URL: <https://www.3plogistics.com/3pl-market-info-resources/3pl-market-information/global-3pl-market-size-estimates/>
27. Новик О. и др. Рынок транспортной логистики в 2018 г., тенденции и прогнозы на 2019-20 гг. (экспертиза TELS). URL: https://www.telsgroup.ru/media_center/tels_in_the_press/4685.html
28. Всемирный Экономический Форум. Доклад о международной конкурентоспособности 2018. URL: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>
29. Консалтинговая компания Armstrong & Associates, Inc. Глобальные оценки размера рынка 3PL. URL: <https://www.3plogistics.com/3pl-market-info-resources/3pl-market-information/global-3pl-market-size-estimates/>
30. Всемирный Банк. Доклад «Ведение бизнеса 2018». URL: http://www.worldbank.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_web-version.pdf
31. Всемирный Банк. Международный LPI 2018. URL: <https://lpi.worldbank.org/international/global>

32. Ананьев А.И., Дубровина Ю.А. Проблемы применения метода дисконтирования денежных потоков. Актуальные научные исследования в условиях вызовов XXI века. Материалы Международной научно-практической конференции. 2016. С. 137-140.

33. Асадуллин Р.Г., Асадуллин Б.Р. К критике применения метода дисконтирования денежных потоков для оценки экономической эффективности инвестиций в основные средства. Проблемы социально-экономического развития России Сборник статей по материалам конференции. 2016. С. 6-18.5

34. Бауэрсокс Д.Дж. Логистика. Интегрированная цепь поставок: [пер. с англ.] Logistical Management : учебник / Д. Дж. Бауэрсокс, Д. Дж. Клосс; Гос. ун-т упр., Нац. фонд подгот. Кадров. М. : Олимп-Бизнес, 2001. 640 с.

35. Біловодська О.А. Формування і реалізація інвестиційних стратегій інноваційного розвитку підприємств: сутність, основні складові та оцінка. Бізнес Інформ. 2016. № 11. С. 204 – 210.

36. Балацький О.Ф. Управління інвестиціями : навч. посіб. / Балацький О.Ф., Теліженко О.М., Соколов М.О. Суми : ВТД " Університетська книга", 2004. 232 с.

37. Бланк І.О. Інвестиційний менеджмент : підруч. / І.О. Бланк. Н.М. Гуляева ; за заг. ред. А.А. Мазаракі. К. : Київ. нац. торг.-екон. унт, 2003. 398 с.

38. Балан О.С. Управління процесом прийняття інвестиційних рішень на підприємствах виробничої сфери: монографія. Одеса: Вид. «ВМВ», 2014. 420 с.

39. Вовчак О.Д. Інвестування : навч. посіб. Л. : Новий Світ-2000, 2008. 544 с.

40. Водзинская Э.В., Рахтиенко Я.Е. Совершенствование подходов к оценке эффективности инвестиционных проектов. Общество в эпоху перемен: современные тенденции развития. Материалы II Всероссийской научной конференции с международным участием, проводимой в рамках III Международного форума студентов, аспирантов и молодых ученых "Управляем будущим!": в 3 частях. 2016. С. 145-146.

41. Воробьева И.М., Пономарев А. М. Оценка эффективности инвестиционных проектов. Молодой ученый. 2015. №10. С. 563-567.

42. Гукалюк, А.Ф. Удосконалення ланцюгів постачання в умовах трендів міжнародного бізнесу. Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В.А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. Том 21. № 2. С. 48-54.

43. Данілов О.Д. Інвестування : навч. посіб. / Данілов О.Д., Івашина Г.М., Чумаченко О.Г. К. : Комп'ютерпрес. 2001. 364 с.

44. Загородній А.Г. Менеджмент реальних інвестицій : навч. посіб. / А.Г. Загородній, Ю.І. Стадницький. К. : Знання. 2000. 209 с.

45. Михненко Е.В., Латышева Л.А. Концептуальные подходы к оценке эффективности инвестиционных проектов. Экономика и социум. 2017. № 6-1 (37). С. 1116-1119.

46. Печатнова А.П. Методы оценки инвестиционных проектов // Молодой ученый. 2014. №17. С. 316-318.

47. Петров А.М., Антонова О.В. Дисконтирование денежных потоков как прием финансового анализа. Kant. 2016. № 2 (19). С. 93-97.

48. Попов В.Ю. Подходы к оценке эффективности инвестиционных проектов. Проблемы и перспективы развития социально-экономического потенциала российских регионов Материалы VI Всероссийской электронной научно-практической конференции. 2017. С. 375-381.

49. Эльбиева Л.Р. Современные подходы к оценке эффективности инвестиционных проектов. Современное образование: актуальные вопросы, достижения и инновации Сборник статей XII Международной научно-практической конференции. Под общей редакцией Г.Ю. Гуляева. 2017. С. 271-273.

50. Шавалеева Ю.Ш., Майорова О.А. Особенности оценки денежных потоков при оценке инвестиционных проектов. Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки Электронный сборник статей по материалам LII студенческой международной научно-практической конференции. 2017. С. 42-62.

51. Холод Б.І. Глобалізація як фактор впливу на процеси логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств / Б.І. Холод, О.М. Зборовська // Європейський вектор економічного розвитку. № 2 (17). 2014. С. 261-270.

ДОДАТКИ

Додаток А

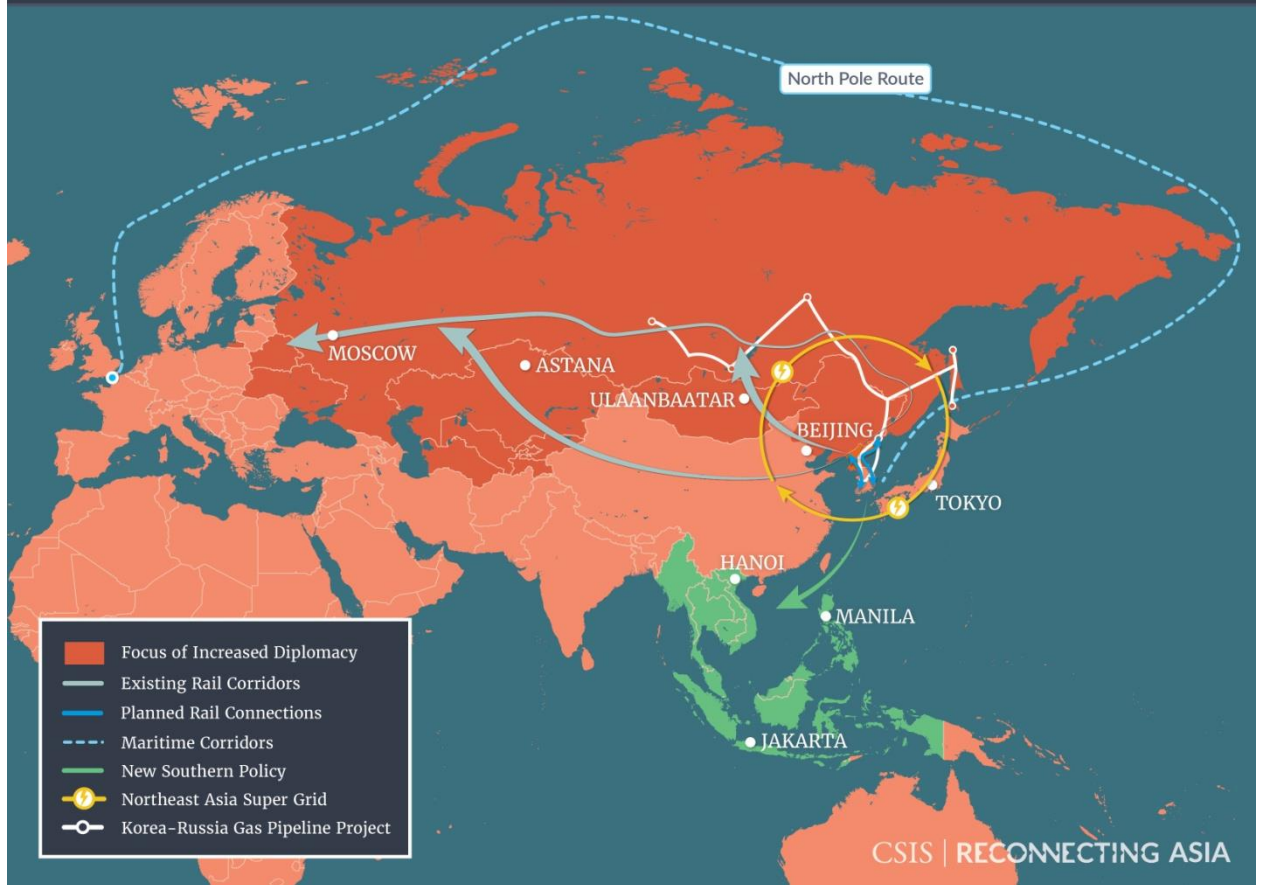
Основні транспортні коридори, які планує обслуговувати компанія після географічної диверсифікації діяльності



India's Vision



South Korea's Vision



Turkey's Vision

