

## ФОРМУВАННЯ ТРАНСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ВАЖЛИВИЙ ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТОВАРОРУХУ ВІД ВИРОБНИКА ДО КІНЦЕВОГО СПОЖИВАЧА

С.В. ТКАЧУК

к.е.н., Національний університет харчових технологій

*У роботі запропоновані методичні засади формування транспортної стратегії для підприємств-суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Визначені складові транспортної стратегії; проаналізовані фактори впливу на вибір виду транспорту та способу транспортування. Подано алгоритм формування транспортної стратегії.*

**Ключові слова:** *транспорт, транспортування, транспортна стратегія, інтермодальні перевезення, зовнішні перевізники, транспортно-експедиційні послуги.*

*В работе предложены методические основы формирования транспортной стратегии для предприятий-субъектов внешнеэкономической деятельности. Определены составляющие транспортной стратегии; проанализированы факторы влияния на выбор вида транспорта и способа транспортировки. Подан алгоритм формирования транспортной стратегии.*

**Ключевые слова:** *транспорт, транспортировка, транспортная стратегия, интермодальные перевозки, внешние перевозчики, транспортно-экспедиционные услуги.*

*The methodical basis of forming of transport strategy for enterprises-subjects of external economic activity is offered. The parts of transport strategy are defined; the factors dealing with the choosing of the type of transport and method of transportation are analyzed. The algorithm of transport strategy forming is proposed.*

**Key words:** *transport, transporting, transport strategy, intermodal transportation, external transport agencies, transporting-expedition services.*

**Постановка проблеми.** Інтеграція підприємств у систему міжнародних економічних відносин є актуальною проблемою сьогодення. Все більше вітчизняних підприємств, зокрема і підприємств харчової промисловості, виходять за межі національного ринку та прагнуть завоювати нові, закордонні ринки збуту. Хоча зовнішньое-

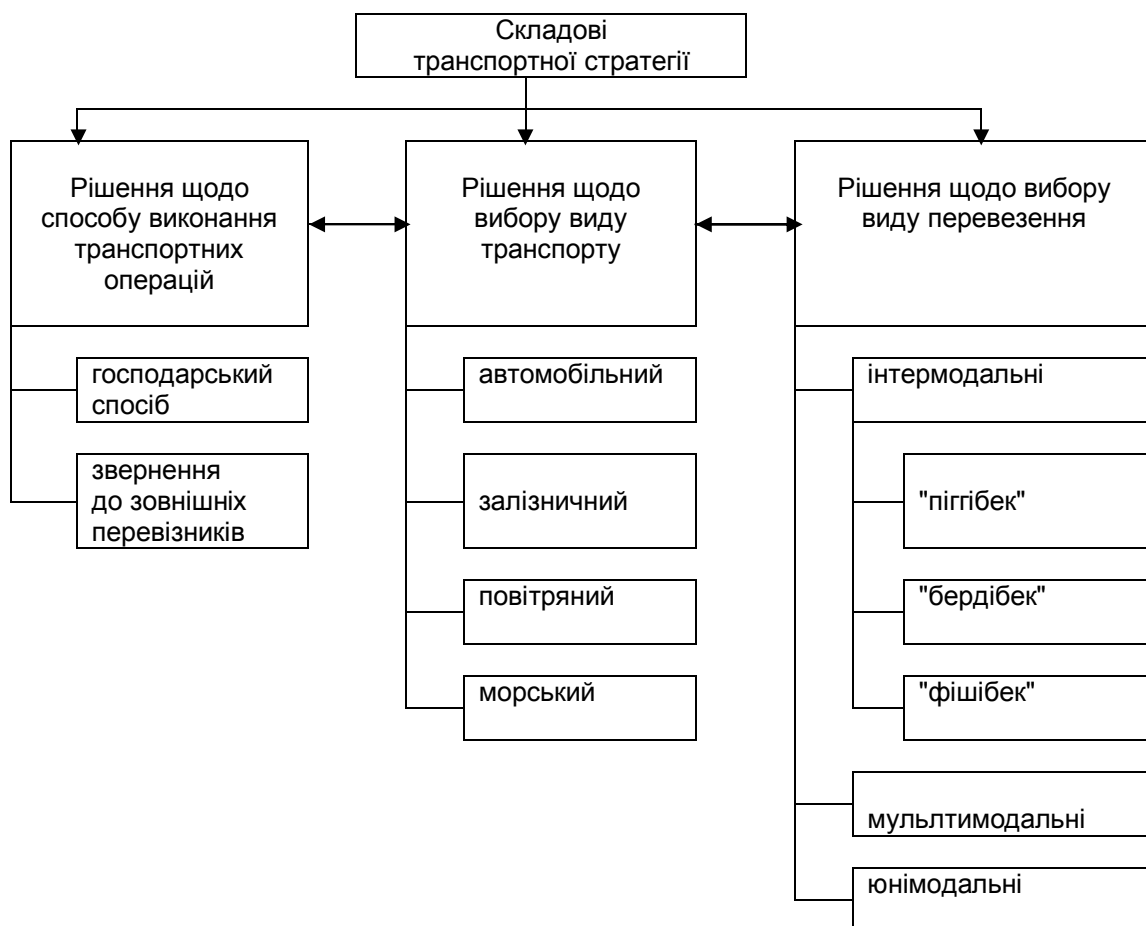
кономічну діяльність можна здійснювати через систему міжнародного руху капіталу та інвестицій, однією із найбільш уживаних форм є участь у основному виді міжнародних економічних відносин: міжнародній торгівлі, а саме експорті товарів. Останнє потребує прийняття ряду непростих рішень у сфері транспортування, адже значна частка транспортних витрат збільшує накладні витрати, збільшує повну собівартість від зовнішньоекономічної діяльності та зменшує прибуток і ефективність такої діяльності. Крім того, від правильно прийнятих рішень щодо здійснення міжнародних перевезень залежить безпека транспортування, збереженість товару, своєчасність доставки до пункту призначення та відсутність спірних з юридичної точки зору питань, пов'язаних із транспортуванням. Саме тому правильно сформована транспортна стратегія значною мірою визначає успіх зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій з проблеми.** Згідно аналізу останніх досліджень, публікацій та законодавчих актів [1 – 9] питання транспортного обслуговування зовнішньоекономічної діяльності є актуальним для більшості підприємств, зокрема виробничих, хоча керівництво підприємств не завжди приділяє цьому належну увагу. Ряд авторів у своїх дослідженнях торкаються питань транспортної стратегії, тактики та операцій транспортування, взаємозв'язків характеристик товару, відстані перевезень та особливостей того чи іншого виду транспорту [1, 7, 8, 9]. Дані дослідження є досить важливими і їх результати можуть бути застосовані не лише транспортними, але і будь-якими, в тому числі виробничими, підприємствами, особливо якщо у своїй діяльності вони мають справу із міжнародними перевезеннями. Саме тому зазначені питання вимагають систематизації та узагальнення з метою конкретизації методичних засад формування транспортної стратегії, які могли б бути використані на практиці підприємствами-суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності.

**Мета статті.** З викладеного вище випливає потреба в систематизації та узагальненні існуючих підходів з питань транспортного забезпечення та визначенні методичних засад формування транспортної стратегії для підприємств-суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** При здійсненні зовнішньоекономічної діяльності перед підприємством постає ряд непростих завдань, одним з яких є забезпечення руху товару від виробника до споживача. Зокрема великої уваги заслуговує питання транспортування, адже від адекватності рішення щодо вибору транспортної стратегії багато в чому залежить успіх зовнішньоекономічної операції. Транспортна стратегія повинна бути спрямована на мінімізацію транспортних витрат у загальній собівартос-

ті продукції, забезпечення збереженості продукції, своєчасної доставки у пункт призначення тощо. Згідно Закону України "Про транспорт", транспорт є однією з найважливіших галузей суспільного виробництва і покликаний задовольняти потреби населення та суспільного виробництва в перевезеннях [6]. Транспортування є складовою частиною логістики, що включає в себе операції переміщення та зберігання сировини, запасів, незавершеного виробництва, кінцевої продукції з місця походження до місця споживання. Транспорт можна розглядати з точки зору стратегії, тактики та операцій. Але, перш ніж приймати рішення щодо тактики та операцій, підприємству, яке постійно займається зовнішньоекономічною діяльністю доцільно розробити транспортну стратегію. Розроблення даної стратегії передбачає вирішення таких питань: прийняття рішення щодо користування послугами зовнішніх перевізників або створення власного парку транспортних засобів; прийняття рішення щодо вибору виду транспорту; прийняття рішення щодо вибору виду перевезень (рис. 1).



**Рисунок 1. Складові транспортної стратегії підприємства [складено автором за джерелами 1, 8, 9]**

Прийняття рішення стосовно способу виконання транспортних операцій передбачає відповідь на запитання щодо доцільності створення власного парку транс-

портних засобів або звернення до зовнішніх перевізників. При цьому необхідно дослідити наступні чинники:

- показники ефективності проекту зі створення парку транспортних засобів та співставлення витрат на створення даного парку із витратами, які матимуть місце у випадку звернення до зовнішніх перевізників;
- переваги, які матиме підприємство у випадку відмови від створення парку транспортних засобів та зосередженні на здійсненні основного виду діяльності;
- репутація зовнішніх перевізників, до яких підприємство має можливість звернутися;
- рівень готовності підприємства до створення власного парку транспортних засобів;
- характеристики продукції, що виготовляється підприємством, в тому числі на експорт;
- види транспортних засобів, якими доцільно здійснювати перевезення тощо.

На практиці підприємства іноді застосовують комбіновану стратегію щодо способу виконання транспортних операцій: крім створення власного парку транспортних засобів звертаються до послуг зовнішніх перевізників, особливо у випадку міжнародних перевезень, де, окрім автомобільного транспорту, може застосовуватись морський та залізничний види транспорту. Втім створення власного парку транспортних засобів має як переваги, так і недоліки. До переваг, зокрема, можна віднести наступні: незалежність та гнучкість у використанні транспортних засобів; контроль над усіма транспортними операціями; можливість розміщення на транспортних засобах власної реклами тощо. Серед недоліків матимуть місце великі початкові витрати на придбання транспортних засобів, що призведе до збільшення собівартості продукції за рахунок амортизаційних відрахувань, значні супутні витрати на обслуговування транспортних засобів, витрати на оплату праці водіїв та іншого обслуговуючого персоналу, невиправдані витрати у випадку неповного завантаження транспортних засобів та зворотніх порожніх пробігів, правова відповідальність за транспортні засоби та ін.

Дуже важливим кроком при розробленні транспортної стратегії є прийняття рішення щодо вибору виду транспорту, яким буде здійснюватись перевезення вантажів. зокрема серед чинників, що впливають на вибір виду транспорту, можна виділити такі:

- 1) географічне положення країни-імпортера: так, для доставки товару до деяких країн єдиними видами транспорту можуть бути морський або повітряний, до

інших країн доцільніше здійснювати перевезення автомобільним або залізничним транспортом;

2) характеристики товару, що експортується:

- вартість товару – відносно дешеві товари недоцільно перевозити повітряним транспортом, який є найдорожчим, оскільки значні транспортні витрати призведуть до явного збільшення собівартості та зниження прибутку у випадку незмінності ціни товару або зниження попиту у випадку підвищення ціни. Для транспортування таких товарів можна використовувати залізничний, який є значно дешевший, або морський транспорт, який на сьогоднішній день вважається найбільш дешевим видом транспорту;
- термін придатності товару, швидкість його псування: наприклад, для товарів, що швидко псуються, може бути доцільним використання повітряного, найшвидшого, транспорту;

3) порівняльна характеристика видів транспорту (табл.1).

**Таблиця 1. Порівняльна характеристика перевезень різними видами транспорту**

Вид транспорту	Характеристика				
	вартість	мобільність	вантажопідйомність (водотоннажність)	швидкість	залежність від погодних умов
Автомобільний	відносно висока	середня	нижча, ніж при повітряних перевезеннях	середня	середня
Повітряний	найвища	висока	середня	найвища	найвища
Залізничний	відносно низька, але вища, ніж при морських перевезеннях	низька	висока	середня	практично не залежить від погодних умов
Морський	відносно низька	висока	найвища	відносно низька	висока

[складено автором за джерелами 8, 9]

Слід зазначити, що, окрім перерахованих видів транспорту, виділяють ще внутрішній водний та трубопровідний, однак вони не винесені в табл. 1 та на рис. 1, оскільки внутрішній водний транспорт більш притаманний для перевезень всередині країни, а при міжнародних перевезеннях може використовуватись лише частково, для доставки до пункту перевантаження або у випадку користування природними водними шляхами міжнародного сполучення (наприклад, Дунай). Використання трубопро-

відного транспорту має свою специфіку, що також має бути об'єктом окремого дослідження.

Важливим кроком при формуванні стратегії транспортування є прийняття рішення щодо виду перевезення. Загалом в ієрархічній структурі перевезень виділяють п'ять рівнів: інтермодальний, мультимодальний, юнімодальний, внутрішньообласні та міські перевезення, а також перевезення окремими підприємствами та транспортом нетранспортних організацій. Останні два рівні не виносились на рисунок 1, оскільки стосуються виключно перевезень всередині країни, а не міжнародних перевезень. Коли йдеться про перевезення у зовнішньоекономічній діяльності, найбільшої актуальності набуває інтермодальний рівень. Під інтермодальними перевезеннями розуміють систему доставки вантажів у міжнародному сполученні кількома видами транспорту за єдиним перевізним документом і передачі вантажів у пунктах перевалки з одного виду транспорту на інший без участі вантажовласника в єдиній вантажній одиниці або транспортному засобі [8, 9]. Тобто, коли йдеться про перевезення на інтермодальному рівні, при цьому розуміють міжнародні перевезення, де беруть участь принаймні 2 країни. Даний рівень передбачає використання декількох видів транспорту та перевантаження вантажу з одного виду транспорту на інший в єдиній вантажній одиниці, наприклад, контейнері або транспортному засобі, наприклад, залізничному вагоні, що перевантажується на морський вид транспорту. При цьому можливі наступні варіанти інтегрованих способів транспортування: "піггібек", "бердібек", "фішібек" (табл. 2).

Ще одним важливим чинником, який повинен бути врахований при розробленні транспортної стратегії підприємствами-суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності, є законодавче та нормативно-правове регулювання з питань міжнародних транспортних перевезень. Таке регулювання слід розглядати на трьох рівнях: одностороннє регулювання (національне законодавство), двостороннє регулювання (договори з питань транспортування, укладені між двома країнами) та багатостороннє регулювання (міжнародні транспортні конвенції). Специфіка правового регулювання міжнародних транспортних перевезень полягає в тому, що найважливіші умови здійснення міжнародних перевезень визначені в транспортних конвенціях (міжнародних угодах), норми яких є імперативними та відображаються у національному законодавстві без попередньої ратифікації, підписання або приєднання до них.

**Таблиця 2. Порівняльна характеристика інтермодальних перевезень різних видів**

Вид перевезення	Сутність	Переваги	Недоліки	Рекомендації щодо використання
"Піггібек"	Поєднання залізничного (як правило плоскі залізничні платформи) та автомобільного (вантажні автомобілі) транспорту	Можливість оптимального поєднання швидкості, мобільності та зручності автомобільного транспорту і відносної дешевизни залізничного транспорту	Необхідність здійснення операцій перевантаження вантажів, оформлення додаткових супровідних документів, можливість неповного завантаження залізничних вагонів тощо	Доцільно застосовувати в тих випадках, коли частина шляху не забезпечена залізничним сполученням, а вантажопідйомність товару є значною, товар є відносно дешевим
"Бердібек"	Поєднання авіаційного та автомобільного транспорту	Мобільність та швидкість	Висока вартість, необхідність здійснення операцій перевантаження вантажів, оформлення додаткових супровідних документів	Доцільно застосовувати для дорогих товарів та (або) товарів, що мають малий термін придатності чи стратегічно важливих товарів (коштовності, живі квіти, медичні засоби та інші засоби допомоги, які необхідно доставити до місць стихійного лиха чи інших надзвичайних подій)
"Фішібек"	Поєднання морського та автомобільного або залізничного транспорту	Можливість поєднання мобільності та високої водотоннажності морського транспорту, незалежності від кліматичних умов залізничного транспорту та швидкості автомобільного транспорту	Низька швидкість морського транспорту поєднується із відносно високою вартістю транспорту автомобільного; можливе нераціональне поєднання великої водо тоннажності морського транспорту із відносно низькою вантажопідйомністю автомобільного, виникає необхідність здійснення операцій перевантаження вантажів, оформлення додаткових супровідних документів	Доцільно застосовувати для відносно недорогих товарів із великим терміном придатності, які необхідно доставити у райони, частина шляху до яких є неможливою для подолання наземними видами транспорту

[складено автором за джерелами 1, 8, 9]

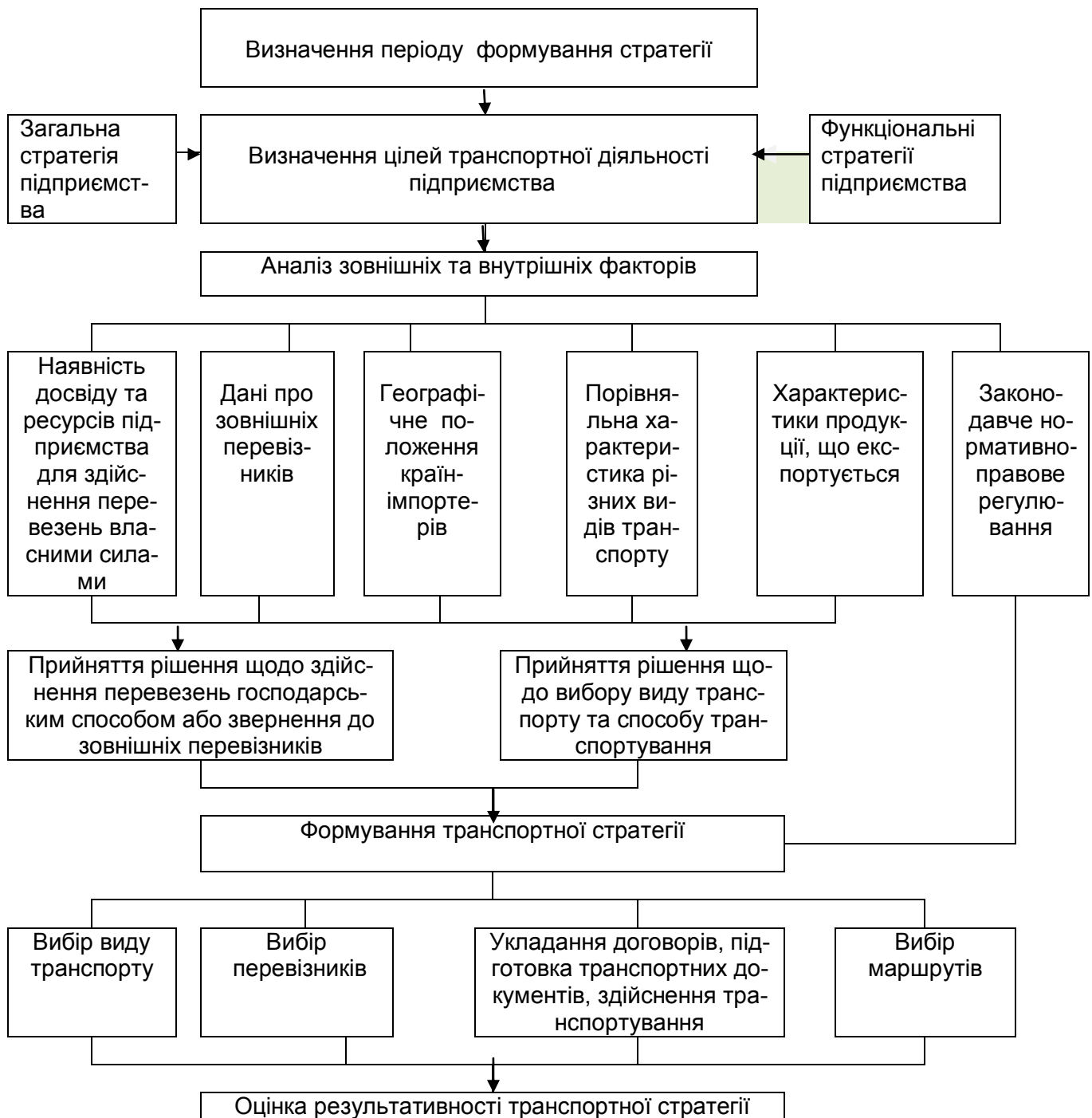
Підсумовуючи вищесказане, можна виділити фактори впливу на формування транспортної стратегії при здійсненні перевезень у зовнішньоекономічній діяльності (рис. 2).



**Рисунок 2. Чинники впливу на формування транспортної стратегії підприємством-суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності [складено автором за джерелами 8, 9]**

Формування транспортної стратегії підприємством-суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності повинне здійснюватись за певним алгоритмом (рис. 3).

На першому етапі необхідно визначитись з періодом формування транспортної стратегії. Це, в свою чергу, впливає на інші її складові: якщо підприємство не передбачає постійно або довготривало здійснювати перевезення у зовнішньоекономічній діяльності або зовнішньоекономічну діяльність взагалі, або якщо дана діяльність буде зводитись, наприклад, до здійснення прямих іноземних інвестицій замість експорту, що дасть змогу зекономити на транспортних витратах, то в таких випадках підприємству не варто здійснювати транспортування господарським способом, оскільки витрати, пов'язані зі створенням та утриманням парку власних транспортних засобів не виправдають себе, не покрийються та принесуть лише збитки.



**Рисунок 3. Алгоритм формування транспортної стратегії** [складено автором за джерелами 1, 8, 9]

Якщо транспортування у зовнішньоекономічній діяльності здійснюються не регулярно або підприємство не передбачає їх здійснення у довгостроковій перспективі, краще господарський спосіб здійснення перевезень замінити на іншу можливість: звернення до послуг транспортних організацій. Від періоду формування транспортної стратегії залежить і наступний етап алгоритму: визначення цілей транспортної діяльності підприємства. Цілі, що ставить перед собою суб'єкт зовнішньоекономічної діяльності на найближчі п'ять років очевидно будуть відрізнятися від цілей, здійснення

яких цей же суб'єкт плануватиме на перспективу 10-15 років. Окрім періоду формування стратегії на цілі транспортної діяльності підприємства впливають інші чинники, зокрема загальна та функціональні стратегії підприємства. Транспортна стратегія є лише однією із функціональних стратегій виробничого підприємства, наприклад підприємства певної галузі харчової промисловості. Серед інших функціональних стратегій можна виділити операційну (виробничу), фінансову, інвестиційну, інноваційну, маркетингову тощо. Усі функціональні стратегії взаємопов'язані одна з іншою та повинні забезпечувати виконання загальної стратегії підприємства. Так, фінансова стратегія забезпечує ресурсами інвестиційну та інноваційну стратегії, які, в свою чергу, забезпечують операційну стратегію, що є основною і відповідає за виробництво товарів. Маркетингова стратегія по-перше повинна бути направлена на забезпечення підприємства інформацією для прийняття рішень щодо операційної діяльності (що, як, коли, для кого виробляти), по-друге, на неї покладена функція просування товару до споживача через маркетингові інструменти (реклама, public relations, стимулювання збуту). Транспортна стратегія є не менш важливою, ніж перераховані функціональні стратегії. З одного боку вона повинна забезпечити підприємство ресурсами для здійснення ним операційної (виробничої) діяльності (вчасна доставка сировини і матеріалів від постачальників), з іншого – забезпечити доставку готової продукції від підприємства до споживачів або до визначеного у транспортному договорі пункту призначення в залежності від умов поставки (INCOTERMS 2010). Транспортування займає важливу роль у логістичному ланцюгу, тому так чи інакше будь-яке підприємство повинно розробити свою транспортну стратегію. Всі функціональні стратегії разом, в тому числі і транспортна, мають підпорядковуватись загальній стратегії підприємства та сприяти забезпеченню його кінцевої мети: отримання максимально можливих прибутків. Загальна та функціональні стратегії визначають цілі транспортної діяльності підприємства. Очевидно, що для виробничого підприємства транспортна діяльність не є основною: вона забезпечує доставку вхідних ресурсів та переміщення готової продукції у пункт призначення. Якщо підприємство здійснює зовнішньоекономічну діяльність, його транспортна стратегія включатиме міжнародні перевезення. Однозначно, що головною метою транспортної стратегії буде доставка товарів до кінцевого пункту у найкоротший термін, з найменшими витратами та забезпеченням повної збереженості товарів. Після визначення цілей транспортної діяльності необхідно проаналізувати зовнішні та внутрішні чинники. Серед внутрішніх чинників можна виділити можливості самого підприємства щодо створення власного парку транспортних засобів та наявність у нього певного досвіду здійснення перевезень власни-

ми силами, наявність на підприємстві кваліфікованих спеціалістів із транспортних питань, консультантів з правильного оформлення необхідної перевізної документації. Ще одним внутрішнім чинником, який впливає на формування транспортної стратегії є характеристики самого товару, що виробляється та пропонується на експорт (вартість, строк придатності, необхідність здійснення перевезень спеціальними транспортними засобами тощо). Від цих характеристик залежить прийняття рішення щодо вибору виду транспорту та способу транспортування. Серед зовнішніх чинників впливу на формування транспортної стратегії підприємства можна виділити наступні: географічне положення країн-експортерів, порівняльна характеристика різних видів транспорту, інформація про зовнішніх перевізників та законодавче нормативно-правове регулювання з питань транспортування та міжнародних перевезень. Останнє має неабияке значення та повинно враховуватись на всіх етапах: при прийнятті рішення стосовно створення власного парку транспортних засобів або звернення до послуг зовнішніх перевізників, при прийнятті рішень щодо вибору виду транспорту та способу транспортування, а також на етапі реалізації транспортної стратегії. Після того, як усі рішення прийняті та формування стратегії завершено, підприємство переходить до реалізації транспортної стратегії, яка включає в себе вибір конкретних маршрутів перевезень, вибір перевізників, укладання договорів із перевізниками (у випадку попереднього прийняття рішення щодо звернення до їх послуг), із приймаючою стороною та із транспортно-експедиційною організацією, оформлення усієї необхідної документації (транспортна накладна в залежності від виду транспорту, рахунок-фактура (інвойс), вантажно-митна декларація, необхідні сертифікати тощо), безпосереднє здійснення транспортування та диспетчеризацію. Останнім етапом є оцінка результативності транспортної стратегії, яка здійснюється після її реалізації та передбачає порівняння запланованих показників із фактичними (накладні витрати при експорті, в тому числі транспортні витрати, прибутки, ефективність експорту, виконання зобов'язань по договорах тощо).

### ***Висновки***

При формуванні транспортної стратегії підприємством-суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності повинні бути досліджені та враховані усі фактори, що впливають на рішення з питань транспортування: загальна та функціональні стратегії підприємства, внутрішні можливості підприємства, характеристики товару, що підлягає транспортуванню, дані про зовнішніх перевізників, географічне положення країн-імпортерів, особливості перевезень різними видами транспорту та законодавче нормативно-правове регулювання з питань транспортних перевезень. Останнє повинно врахову-

ватись на всіх етапах прийняття рішень: від формування – до реалізації транспортної стратегії та оцінки її результативності. Оцінка результативності транспортної стратегії є обов'язковим етапом формування стратегії, і у разі негативної оцінки потрібно повернутись на початкові етапи формування та переглянути методи чи результати досліджень. Очевидно, оцінка результативності повинна передбачає розрахунок певних показників ще на етапі формування стратегії та порівняння запланованих показників із фактичними. Визначення таких показників повинно стати об'єктом наступних досліджень.

### ***Література***

1. Дудар Т.Г., Волошин Р.В. Основи логістики. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 176 с.
2. Про автомобільний транспорт: Закон України від 5 квітня 2001 р. № 2344-III // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 22. – ст. 105 [зі змінами і доповненнями].
3. Про залізничний транспорт: Закон України від 4 липня 1996 р. № 273/96-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 40. – ст. 40 [зі змінами і доповненнями].
4. Про приєднання України до Конвенції про договір міжнародного автомобільного перевезення вантажів: Закон України від 1 серпня 2006 р. № 57- V // Відомості Верховної Ради України. – 2006. – № 39. – ст. 341.
5. Про транзит вантажів: Закон України від 20 жовтня 1999 р. № 1172-XIV // Відомості Верховної Ради України. – 1999. – № 51. – ст. 446 [зі змінами і доповненнями].
6. Про транспорт: Закон України від 10 листопада 1994 р. № 232/94-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1994. – № 51. – ст. 446 [зі змінами і доповненнями].
7. Системологія на транспорті: підручник: у 5 кн./заг. ред. М.Ф. Дмитраченка. – К.: Знання України. – Кн. III: Дослідження операцій у транспортних системах / Е.В. Гаврилов, М.Ф. Дмитриченко, В.К. Доля [та ін.]. – 2009. – 375 с.
8. Смирнов І.Г., Косарева Т.В. Транспортна логістика : Навч. посібник. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 224 с.
9. Сокур І.М., Сокур Л.М., Герасимчук В.В. Транспортна логістика : Навч. посібник. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 222 с.