

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра організації авіаційних робіт та послуг

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

_____ К.М.Разумова

«_____» _____ 2020 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
“МАГІСТР”

Тема: «Диверсифікація діяльності транспортно-експедиційного підприємства»

Виконавець: Васькевич Дар'я Сергіївна

Керівник: Разумова Катерина Миколаївна

Консультанти з окремих розділів пояснювальної записки:

Теоретична частина: Разумова Катерина Миколаївна

Аналітична частина: Разумова Катерина Миколаївна

Проектна частина: Разумова Катерина Миколаївна

Нормоконтролер: Герасименко Ірина Миколаївна

Київ 2020

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет транспорту, менеджменту і логістики

Кафедра організації авіаційних робіт та послуг

Напрямок (спеціальність) 275 «Транспортні технології»

спеціалізації 275.04 «Транспортні технології (на повітряному транспорті)»

освітньо-професійної програми «Організація авіаційних робіт і послуг»

(шифр, найменування)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ К. Разумова

« ____ » _____ 2020 р.

ЗАВДАННЯ

на виконання дипломної роботи

Васькевич Дар'ї Сергіївни

(прізвище, ім'я, по батькові випускника у родовому відмінку)

1. Тема дипломної роботи (проекту) «Диверсифікація діяльності транспортно-експедиційного підприємства» затверджена наказом ректора від 08 жовтня 2020 р. № 1914/ст.
2. Термін виконання проекту (роботи): з 05.10.2020 р. по 31.12.2020 р.
3. Вихідні дані до роботи (проекту): статистично-аналітичні дані фінансово-господарської діяльності авіаційного ТОВ «Формаг», законодавчі та нормативні акти України.
4. Зміст пояснювальної записки: сутність диверсифікації та її класифікація, стратегії диверсифікації, нормативно-правове регулювання діяльності транспортно-експедиторського підприємства, загальна характеристика ТОВ «Формаг», структура управління підприємством ТОВ «Формаг», аналіз виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємства ТОВ «Формаг», обґрунтування вибору стратегії диверсифікації діяльності для ТОВ «Формаг», цінова та маркетингова діяльність транспортно-експедиційної компанії «Формаг», обґрунтування варіантів доставки однорідного вантажу за маршрутом Одеса – Київ – Лондон
5. Перелік обов'язкового графічного (ілюстрованого) матеріалу: фінансові показники діяльності ТОВ «Формаг», результати діяльності ТОВ «Формаг», рентабельність ТОВ «Формаг», динаміка фінансових показників діяльності ТОВ «Формаг», структура етапів процесу диверсифікації для компанії ТОВ «Формаг», схема доставки вантажу Авто – Авіа – Авто, відстані і часові інтервали, витрати на проведення митних процедур, вартість перевезення вантажу по маршруту Одеса – Київ - Лондон, без урахування ціни вантажу

6. Календарний план графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1.	Збір статистичних даних	05.10.2020-18.10.2020	виконано
2.	Обробка статистичних даних	19.10.2020-25.10.2020	виконано
3.	Написання теоретичної частини	26.10.2020-08.11.2020	виконано
4.	Написання аналітичної частини	09.11.2020-22.11.2020	виконано
5.	Написання проектної частини	23.11.2020-06.12.2020	виконано
6.	Написання вступу та висновків	07.12.2020-10.12.2020	виконано
7.	Оформлення пояснювальної записки та графічного матеріалу	11.12.2020-15.12.2020	виконано
8.	Написання доповіді, підготовка до захисту	16.12.2020-31.12.2020	виконано

7. Консультанти з окремих розділів

Розділ	Консультант (посада, ПІБ)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Теоретична частина	Зав. кафедри Разумова К.М.	26.10.2020	08.11.2020
Аналітична частина	Зав. кафедри Разумова К.М.	09.11.2020	22.11.2020
Проектна частина	Зав. кафедри Разумова К.М.	23.11.2020	06.12.2020

8. Дата видачі завдання: «05» жовтня 2020 р.

Керівник дипломної роботи (проекту) _____ Разумова К.М.
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання _____ Васькевич Д.С.
(підпис випускника) (П.І.Б.)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до дипломної роботи «Диверсифікація діяльності транспортно-експедиційного підприємства»: 88 сторінок, 9 рисунків, 13 таблиць, 5 формул, 50 використаних джерел.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО, СХЕМА ДОСТАВКИ ВАНТАЖІВ, МАРШРУТ, ПРИБУТОК, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ, ДИВЕРСИФІКАЦІЯ, АВІАЦІЙНИЙ ТРАНСПОРТ, ВЗАЄМОДІЯ ВИДІВ ТРАНСПОРТУ.

Об'єкт дослідження – діяльність ТОВ «Формаг» щодо впровадження нового виду діяльності.

Мета дипломного проекту – проаналізувати виробничо-фінансову діяльність ТОВ «Формаг» та розробити проектні пропозиції щодо диверсифікації діяльності.

Методи дослідження: у дипломній роботі застосовуються методи системного, статистичного, фінансово-економічного аналізу.

В теоретичній частині дипломної роботи розглянуто сутність диверсифікації та її класифікація, стратегії диверсифікації, нормативно-правове регулювання діяльності підприємства.

В аналітичній частині дипломної роботи зроблено аналіз виробничо-фінансової діяльності ТОВ «Формаг». З проведеного аналізу видно, що необхідно впроваджувати нові види діяльності за для отримання додаткового прибутку підприємству.

В проектній частині дипломної роботи запропоновано вибір варіанту доставки медикаментів за маршрутом Одеса – Київ – Лондон за участі ТОВ «Формаг».

Матеріали дипломної роботи рекомендуються для застосування у навчальному процесі та в практичній діяльності транспортно-експедиційного підприємства.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, ТЕРМІНІВ	6
ВСТУП	7
1. Теоретична частина. Теоретичні основи диверсифікації транспортно-експедиційного підприємства	11
1.1. Сутність диверсифікації та її класифікація	12
1.2. Стратегії диверсифікації	20
1.3. Нормативно-правове регулювання діяльності транспортно-експедиційного підприємства	25
2. Аналітична частина. Дослідження фінансово-господарської діяльності ТОВ «Формаг»	32
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Формаг»	33
2.1.1. Структура управління підприємством ТОВ «Формаг»	40
2.2. Аналіз виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємства ТОВ «Формаг»	43
3. Проектна частина. Удосконалення диверсифікації діяльності транспортно-експедиційного підприємства	55
3.1. Обґрунтування вибору стратегії диверсифікації діяльності для ТОВ «Формаг»	56
3.2. Цінова та маркетингова діяльність транспортно-експедиційного компанії «Формаг»	64
3.3. Обґрунтування варіантів доставки однорідного вантажу за маршрутом Одеса – Київ - Лондон	69
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, ТЕРМІНІВ

СНД – Співдружність незалежних держав

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

СРСР – Союз Радянських Соціалістичних Республік

ІСАО – International Civil Aviation Organization

ООН – Організація Об'єднаних Націй

США – Сполучені Штати Америки

ЗЕД – зовнішньо-економічна діяльність

IATA – International Air Transport Association.

ТЕП – транспортно-експедиційне підприємство

ВСТУП

КАФЕДРА ОАРП				НАУ. 20. 01.63. 001 ПЗ			
Виконала	Васькевич Д.С.			ВСТУП	Літера	Арк.	Аркушів
Керівник	Разумова К.М.				Д	7	4
Консульт.	Разумова К.М.				ФТМЛ 275.04 ОР-201Мз		
Н. контр.	Герасименко І.М.						
Зав. каф.	Разумова К.М.						

Прискорення темпів науково-технічного прогресу, що відбувається в останні десятиріччя, посилення конкуренції, яке спричиняється глобалізацією економіки різко загострюють проблеми підвищення конкурентоспроможності виробників, пошуку і реалізації їх конкурентних переваг. При цьому динамічні зміни умов і середовища господарювання потребують постійного удосконалення та оновлення асортименту продукції, технологій її виробництва та просування на ринку з метою оперативного пошуку і реалізації ринкових можливостей інноваційного розвитку, який для України є безальтернативним.

В даний час в різних соціально-економічних системах особливу важливість набувають теоретичні і практичні рішення задач подальшого розвитку «нової економіки», в якій роль основного фактора виробництва грають знання і інформація, що дозволяють досягти якісно більш високих соціально-економічних результатів. Як визначає С.Валентей: «Економіка інновацій приходить на зміну традиційному типу суспільного відтворення». Перехід національних економік на інноваційний шлях розвитку зумовлює динаміку економічного зростання і рівень конкурентоспроможності підприємств всередині галузі і в світовому господарстві.

У той же час, в останнє десятиліття спостерігається активне використання принципів ринкового господарювання у всіх сферах і галузях національної економіки. Переважна роль конкурентних відносин, у вирішенні актуальних проблем соціально-економічної дійсності, неоднаково впливає на стійкість роботи багатьох великих підприємств.

Інноваційно-конкурентна стратегія будь-якого підприємства визначається особливостями його розвитку в попередні періоди, інноваційним потенціалом, місцем і роллю в системі взаємин з конкурентами, споживачами, постачальниками і т.д. Зокрема, на великих підприємствах, зданих в експлуатацію до перехідного періоду, використання

інноваційних досягнень пов'язано, перш за все, з вирішенням завдань упорядкування ситуації, організаційної та управлінської структур внутрішньогалузевих підрозділів, тоді як на нових підприємствах - в першу чергу з необхідністю використання великих фінансових коштів на проведення науково-дослідних робіт. Техніко-технологічні, економічні, організаційні та нормативні методи регулювання конкурентно-інноваційного процесу сприяють активізації виробничої діяльності будь-якого підприємства в умовах ринкової економіки.

Економічні умови, в яких організації здійснюють свою діяльність, сьогодні конкретним чином змінилися. З одного боку їм надана господарська самостійність, вони самі вирішують питання економічної діяльності, визначають масштаби виробництва, формують структуру капіталу, займаються розподілом наявних фінансових ресурсів. З іншого боку, гостро постає проблема оцінки та ефективного використання наявних обмежених фінансових ресурсів. Звідси і виникає нагальна потреба у формуванні стратегії управління економічним потенціалом організацій.

Зміни в економіці України, пов'язані з переходом до ринкових відносин, вимагають від керівників організацій нових способів і підходів до технологій управління і аналізу діяльності. Одним з таких способів є диверсифікація виробництва, як перехід від односторонньої виробничої структури до багатопрофільного виробництва з широкою номенклатурою продукції, що випускається.

Диверсифікація виробництва дозволяє компенсувати падіння збуту на ринку одного товару за рахунок збільшення збуту іншого товару.

На практиці існують різні способи реалізації інноваційних стратегій. Однією з них є стратегія диверсифікація виробництва на підприємствах. Існують різні методи диверсифікації виробництва.

Актуальність диверсифікації виробництва у вітчизняній практиці обумовлена тим, що дана стратегія забезпечує підприємства конкурентними

перевагами в конкурентній боротьбі з внутрішніми і зовнішніми виробниками, дозволяє підприємству інтегруватися в ринковий простір.

Вибираючи напрямок розвитку підприємства необхідно розглядати як позитивні, так і негативні наслідки диверсифікації. Відкриття нових виробництв або придбання нових дочірніх структур несе за собою безліч ризиків проведення невдалих заходів, які в підсумку можуть призвести до спаду виробництва і банкрутства.

Цілі диверсифікації залежать від фінансового стану і можливостей підприємства, привабливості галузей і залежить від того періоду, на який розраховане її здійснення. Фінансові можливості збиткових, середніх і процвітаючих підприємств диктують різні стратегії диверсифікаційних заходів, спрямованих на виживання або ж на створення стратегічних альянсів.

Все вищесказане підкреслює актуальність теми представленої дипломної роботи.

Метою роботи є виявлення можливостей диверсифікації для діяльності транспортно-експедиційного підприємства ТОВ «Формаг».

Для досягнення поставленої мети потрібно рішення наступних завдань:

- вивчити теоретичні аспекти диверсифікації;
- оцінити фінансовий стан транспортно-експедиційного підприємства ТОВ «Формаг»;
- розробити стратегії диверсифікації транспортно-експедиційного підприємства ТОВ «Формаг» і розрахувати його ефективність.

1. Теоретична частина.
Теоретичні основи диверсифікації
транспортно-експедиційного
підприємства

КАФЕДРА ОАРП				НАУ. 20. 01. 63.100 ПЗ			
Виконала	Васькевич Д.С.			1. ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА	Літера	Арк.	Аркушів
Керівник	Разумова К.М.				Д	11	21
Консульт.	Разумова К.М.				ФТМЛ 275.04 ОР-201Мз		
Н. контр.	Герасименко І.М.						
Зав. каф.	Разумова К.М.						

1.1. Сутність диверсифікації та її класифікація

Ринки і принципи господарювання протягом історії розвивалися поетапно. В середині ХХ ст. на передову новаторських змін вийшли принципи диверсифікації як основного способу подальшого розвитку виробництв. Також стали проявлятися різні види диверсифікації в залежності від способу застосування цього підходу і основних довготривалих очікувань.

Період до початку 50-х років ХХ ст. характеризувався спадом економічного зростання одночасно з уповільненням науково-технічного прогресу. Існуючі на той момент підходи розвитку підприємств вже не могли актуально задовольнити потреби в розумному використанні всіх ресурсів та визначенні перспективних пріоритетів. Саме в цей момент принцип диверсифікації виступив на перше місце як метод формування та розширення виробництва.

Якщо дивитися з точки зору організації виробництва, то вибір одного напрямку буде логічним і найбільш вигідним. Метод удосконалення та просування товару, як і організацію господарської частини, можна доповнити залученням вузькоспеціалізованих працівників, у принципі немає необхідності розпилювати увагу на інші галузі для оцінки своїх дій на всіх рівнях управління. Однак зниження прибутковості напрямку або звуження сектора розвитку, тобто перспектив, є вже достатнім критерієм для вибору диверсифікації як одного із основних методів забезпечення ефективного виробництва.

Адаптація господарюючих суб'єктів до нового етапу економічного розвитку - багатофакторний процес, що вимагає використання складних методів організації виробництва і виважених управлінських рішень. Якщо на першому етапі ринкових реформ основним напрямом була зміна середовища функціонування підприємств, що переважно залежало від рішень, які приймалися державною адміністрацією, то зараз в центрі уваги знаходяться

питання реформування самих підприємств та дослідження шляхів їх розвитку, тобто в умовах відносно сформованого ринкового середовища актуалізуються потреби підвищення якості стратегічного планування на підприємстві. У господарській практиці діяльності підприємства може бути запропонована велика кількість стратегічних альтернатив розвитку і зростання фірм в умовах ринку. Однією з таких альтернатив є диверсифікація.

Диверсифікація (від лат. *diversus* - різний і *facere* - робити) - міра різноманітності в сукупності. Чим більше різноманітність, тим більше диверсифікація. Диверсифікація - важлива складова інвестиційної концепції, що дозволяє оптимізувати співвідношення доходності та ризику. Також диверсифікацію слід розглядати як складову концепції управління підприємством. Аналіз досліджень та публікацій з обраної проблеми. В економічній літературі зустрічається велика кількість визначень терміну «диверсифікація» [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8]. Узагальнюючи наведені підходи можна стверджувати, що відносно до виробничого підприємства більшість економістів мають на увазі під терміном «диверсифікація» розширення асортименту, зміну вигляду продукції, що виробляється підприємством, освоєння нового виду виробництва з метою підвищення ефективності виробництва, отримання економічної вигоди, запобігання банкрутству.

Здійснення диверсифікації обумовлено підвищенням динамічності ринкової економіки, швидкими змінами попиту, виникненням великої кількості нових галузей та ринків. В таких умовах диверсифікація діяльності дозволяє компенсувати падіння збуту на одному ринку за рахунок збільшення його на інших ринках. Завдяки цьому диверсифіковані підприємства в цілому більш стійкі та конкурентоспроможні в порівнянні з вузькоспеціалізованими, так як вони проникають в нові для себе сфери діяльності, розширюють асортимент товарів [9, 10].

Стратегія диверсифікації підприємства забезпечує ріст підприємства, при якому бізнес збільшує свій продаж шляхом придбання або створення

нових виробництв, орієнтованих на різні товари. Поняття диверсифікації є досить багатограним і включає в себе: визначення категорії „диверсифікації” виробництва; цілі диверсифікації; причини диверсифікації; класифікацію видів диверсифікації; особливості диверсифікації промислових підприємств; переваги та недоліки диверсифікації виробництва; фактори формування механізму управління стратегіями диверсифікації виробництва.

У результаті аналізу підходів до визначення диверсифікації визнаємо, що існує досить багато поглядів на її сутність і зміст.

Бізнес – словники визначають слово “диверсифікація” як одночасний розвиток багатьох, не пов’язаних один з одним видів діяльності, розширення асортименту виробів, що випускаються, розширення активності за рамки основного бізнесу, під яким розуміється виробництво товарів та послуг, які мають максимальні частки в чистому обсязі продажу в порівнянні з іншими видами продукції, що виробляються [11,12].

У фінансово – банківському словнику зазначається, що диверсифікація від латинської мови “diversificatio” – зміна, різноманітність, або “diversus” – різний та “fasere” – робити , означає розширення асортименту, видозміну продукції, освоєння нових виробництв [13].

Економічна енциклопедія трактує диверсифікацію, як розподіл капіталів, що інвестуються між різними об’єктами вкладень з метою зниження ризику можливих втрат капіталу або доходів від нього [14].

Взагалі, диверсифікацію розглядають, як стратегію, коли корпорація встановлює нові комерційні види діяльності, в яких і продукт, і ринок є новими [15, 16, 17].

В багатьох випадках диверсифікація пояснюється, як розширення сфери діяльності організаційної системи, не зважаючи на те, до якого сектору економіки вона належить і якому напрямку віддає перевагу. Тобто диверсифікація означає об’єднання підприємств, виробничо не пов’язаних, які випускають різнорідну продукцію безпосередньо на ринок [18,19]. Але треба зауважити, що диверсифікація – це процес, який має на увазі будь – яке

об'єднання підприємств різних галузей, об'єднання виробництв на базі нових, які виникли завдяки сучасному рівню розвитку міжгалузевих зв'язків, виробничих сил, новим можливостям в галузі управління виробництвом [20].

В.Д. Немцов, А.Є. Довгань [21] зазначають, що стратегія диверсифікації передбачає розробку нових видів продукції одночасно з освоєнням нових ринків. При цьому товари можуть бути новими для всіх підприємств, що працюють на цільовому ринку, або тільки для даного підприємства. Така стратегія забезпечує прибуток, стабільність і стійкість підприємства у віддаленому майбутньому. Вона є найбільш ризикованою і витратною.

З.Є.Шершньова, С.В.Оборська [22] розглядають стратегію диверсифікації як процес проникнення в нові сфери діяльності, раніше не характерні для підприємства, покликані змінити, доповнити або замінити продукцію, що випускається, тобто це стратегія виходу на товарний ринок, відмінний від поточних товарних ринків фірми. Вона знаходить відображення в двох стратегіях росту – розширення товарного асортименту і розширення ринку. Однак диверсифікація може включати в себе і новий товар, і новий ринок [23, 22].

На думку А. Зуба [24] диверсифікація – це процес проникнення підприємства в нові галузі, які не мають зв'язку з основною діяльністю.

Соболев Ю. В., Дикань В.Л., Дейнека О.Г., Водачек Л., Водачкова О. [25, 26] під диверсифікацією розуміють проникнення підприємства в галузі, які не мають прямої виробничої або функціональної залежності від основної діяльності.

За визначенням Г. Минтцберга [27] диверсифікація – це опанування нових сфер діяльності, які забезпечують компанії більшу прибутковість.

Генеруючи капітал в традиційних та стабільних галузях організації, за допомогою диверсифікації засвоюють нові сфери інвестування та зменшують ступінь комерційного ризику.

О.Аронов, О.Петров [28] визначають диверсифікацію як розповсюдження господарської діяльності на нові сфери (розширення асортименту продукції, видів послуг, географії тощо).

Р.Б. Тянь, М.М.Радєва [29, 30] визначає диверсифікацію як розширення різновидів результатів діяльності, з якими підприємство виходить на ринок, а не різноманітних виробництв всередині підприємства.

О.С.Телетов [31, 32, 33] розглядає диверсифікацію, як активну політику для підприємств, тобто як постійне розширення сфери їх діяльності, на основі освоєння нових ринків з товарами здатними захистити свої науково–дослідні та конструкторські розробки або положення на ринку за допомогою патентів, які мають істотний фінансовий та кадровий потенціал, що значно випереджають конкурентів.

Враховуюче викладене, стратегію диверсифікації можна визначити, як різновид маркетингової стратегії конкуренції, тобто вона виявляється у різноманітності форм, методів та засобів маркетингової діяльності для задоволення попиту споживачів, різноманітності видів, типів і класів товарів, послуг та інфраструктурного, сервісного, естетичного забезпечення.

Але ж диверсифікацію можна розглядати, як процес, що включає в виробничу програму продукти, які не мають прямого безпосереднього зв'язку з традиційною сферою діяльності підприємства. В багатьох випадках має значення застосування в нових галузях знань, досвіду, зв'язків, накопичених при роботі з традиційними продуктами. Це дозволяє знизити уразливість підприємства у випадку кризи або використати ринкові шанси. До переваг, які можуть використовуватися для нового продукту, можна віднести систему збуту, контакти з клієнтами, досвід в галузі дослідження ринку, реклами та створення упаковки [34]. Диверсифікаційний ріст виправданий в тих випадках, коли галузь не дає підприємству можливостей для подальшого росту або коли можливості для росту за межами цієї галузі значно привабливіші. Диверсифікація не означає, що підприємству слід братися за будь – яку можливість. Підприємство повинне виявити для себе

напрямок, де знайде застосування накопичений ним досвід, або напрямок, який буде сприяти усуненню недоліків, які є на сьогоднішній день [35,36]. Диверсифікація передбачає розробку нових видів продукції одночасно з освоєнням нових ринків. При цьому товари можуть бути новими для всіх підприємств, що працюють на цільовому ринку, або тільки для даного підприємства. Така стратегія забезпечує прибуток, стабільність і стійкість підприємства у віддаленому майбутньому. Вона є найбільш ризикованою і вартісною [21].

Таким чином, диверсифікація – це, в загальному розумінні, розширення діапазону економічної діяльності, проникнення в інші сфери діяльності, що пов'язані або не пов'язані з основним напрямком діяльності.

З цього можна зробити висновок, що диверсифікація діяльності також є інструментом міжгалузевого переливу капіталу, тобто проникнення підприємства в інші сфери та галузі господарювання, що пов'язано з використанням інвестиційних ресурсів господарюючих суб'єктів не тільки для організації нових видів виробництва, а й для збільшення виробництва основної продукції.

Запропоновано наступну класифікацію видів диверсифікації за певними ознаками [37]:

1) за напрямком:

- горизонтальна – передбачає виробництво нового товару, використовуючи при цьому нові або вже існуючі технології в межах основного виду діяльності, проникання на нові ринки збуту. Завдяки такому напрямку диверсифікації підприємство збільшує свою частку ринку, здійснює виробництво продукції, що користується попитом серед споживачів, зменшує витрати на виробництво, реалізацію продукції, збільшує завантаженість виробничих систем, формує можливості кращого використання ресурсів тощо;

- вертикальна – спрямована на виробництво нового товару із використанням основного виду товару як сировини та комплектуючих.

Проте, можлива і зворотна ситуація, коли новий товар може слугувати сировиною або комплектуючим для виробництва вже освоєного товару. Крім того, такий вид диверсифікації спрямований на досягнення таких цілей: зменшення потреби в оборотних коштах; забезпечення кращих умов постачання та збуту; збереження технологічних комплексів тощо;

- перехресна – здійснюється через поєднання горизонтальної та вертикальної диверсифікації;

- конгломератна – полягає в тому, що підприємство виробляє товари, непов'язані з існуючими. Вибір підприємством такого виду диверсифікації обумовлено можливістю реалізування таких цілей: задоволення потреб споживачів через виробництво необхідної продукції, альтернативні способи використання сировини, матеріалів, забезпечення внутрішнього взаєморозрахунку;

- змішана – поєднання горизонтальної, вертикальної та конгломератної диверсифікації;

2) за належністю до галузі:

- моногалузева – розвиток диверсифікації лише в одній галузі;

- полігалузева зв'язана – диверсифікація в багатьох галузях, пов'язаних із основною сферою діяльності;

- полігалузева незв'язана - диверсифікація у різних галузях, які відрізняються від основної сфери діяльності;

3) за належністю до країни:

- в межах однієї країни;

- в межах кількох країн.

В таблиці 1.1. представлено структура українських промислових диверсифікованих підприємств у порівнянні з європейськими й американськими.

Класифікація диверсифікованих структур, %

Признаки класифікації	Україна	Європа	США
1. Галузі, в яких здійснюється диверсифікація			
- виробнича	43	34	68
- банківська	11	66	32
2. Вид диверсифікації:			
- вертикальна	19	35	21
- горизонтальна	72	47	28
- конгломеративна	9	18	51
3. По територіальному признаку:			
- регіональні	35	19	9
- міжрегіональні	54	54	34
- транснаціональні	11	27	57
4. Масштаб виробничої діяльності:			
- малі	17	15	29
- середні	45	48	27
- великі	38	37	44

Зазначають два методи диверсифікації: диверсифікація в середині підприємства і диверсифікація через поглинання і злиття. Як бачимо, ці методи здійснення диверсифікації вказують на види диверсифікації: внутрішню та зовнішню. Внутрішня диверсифікація спонукає суб'єкта господарської діяльності до виробництва нової продукції, урізноманітнення ринків, технологій на основі використання ресурсів, які є в надлишку. Об'єднання підприємств здійснюється в умовах зовнішньої диверсифікації. Вибір підприємства на користь зовнішньої диверсифікації пояснюється тим, що купівля іншого підприємства відзначається наявністю висококваліфікованого персоналу, налагодженням умов постачання, збуту, технологій, сформованим іміджем компанії тощо [38].

В залежності від впливу факторів (фінансові, управлінські, науковотехнологічні) виокремлюють два види диверсифікації: пряму і непрямую. Непряма диверсифікація притаманна для інвестиційних та холдингових компаній, і на неї впливають фінансові та управлінські фактори. Пряма диверсифікація здійснюється за умови наявності маркетингових, експертних послуг, технологічних ноу-хау [39].

1.2. Стратегії диверсифікації

Стратегія диверсифікації діяльності підприємств в системі стратегічного управління, безумовно, є актуальною і її актуальність, враховуючи вектор розвитку економіки, лише зростає. Один з основних аргументів на користь вигод диверсифікації в системі стратегічного управління був розроблений Бостонською консалтинговою групою, де звертають увагу на можливості, що одержує широкодиверсифіковане підприємство для перерозподілу своїх ресурсів у ті галузі, де існує найбільший потенціал прибутковості. При цьому, керівники повинні діяти таким чином, щоб диверсифікація не привела до зниження вартості накопиченого капіталу.

Говорячи про диверсифікацію, необхідно враховувати відмінність між стратегією диверсифікації та видом. Диверсифікація - стратегічна орієнтація на розмаїтість і різнобічний розвиток діяльності; одночасний розвиток багатьох, не зв'язаних один з одним видів виробництва; збільшення кількості видів і найменувань продукції і послуг; розподіл засобів між різними (по ряду параметрів) активами з метою зниження ризиків; проникнення компанії в інші галузі.

Стратегію диверсифікації підприємства розглядають, як умову успішного розвитку диверсифікованої організації в довгостроковій перспективі. Вона визначає орієнтири і напрямки розвитку підприємства,

узгоджує в собі місію підприємства, цілі, маркетингову концепцію, інвестиційну політику, кадрову стратегію й ін.

Стратегія диверсифікації, будучи об'єднуючою основою для організаційних зусиль, вимагає розробки видів диверсифікації. Природно, що кожен вид стратегії є її частиною. Стержнем будь-якого виду диверсифікації є його базова стратегія. У рамках обраної базової стратегії можливо кілька курсів дій, що прийнято називати стратегічними альтернативами (видами).

Стратегія диверсифікації [40] полягає в постачанні нових продуктів на нові ринки. Цей термін часто асоціюється з експансією в галузі, яка непов'язана з поточною діяльністю організації. Таку стратегію, що вимагає для своєї реалізації великих інвестицій, можуть проводити звичайно тільки великі організації. При її реалізації виникають великі труднощі досягнення ефективного управління. Виділяють ряд підвидів (видів) стратегії диверсифікації. У випадку, коли підприємство шукає нові продукти, яким властиві синергетичні ефекти з існуючими продуктами і з маркетингом щодо цих продуктів, навіть якщо ці продукти орієнтовані на інших споживачів, такий вид стратегії диверсифікації називається концентричним. Тенденції останнього років полягають у тім, що підприємства намагаються диверсифікувати в рамках своєї компетенції, використовуючи повною мірою свій накопичений досвід. Коли ж організація шукає нові продукти, які можна поставити існуючим споживачам, але не пов'язані з технологією існуючих виробничих ліній, то використовується горизонтальна диверсифікація.

Нові напрямки діяльності, не пов'язані з традиційними для організації технологіями, продуктами чи ринками відносяться до конгломератної диверсифікації.

Слід зазначити, що концепція стратегії диверсифікації базується на наступних основних принципах [41]:

а) синергії. Поєднання виробництва кількох товарних груп чи окремих товарних одиниць, кожна з яких задовольняє запити певних груп споживачів, збільшуючи тим самим частку ринку підприємства, дозволяє окрім того

повніше реалізувати потенціал підприємства і розвинути його, у багатьох випадках приводить до синергетичного ефекту;

б) розподілу ризиків. Виробництво різних за технологіями виготовлення і галузями використання чи споживання товарів, кожен з яких знаходиться на різних етапах життєвого циклу і дозволяє підвищити стабільність діяльності підприємства і знизити ризик, наприклад, нереалізації продукції, оскільки при зниженні попиту на одні товари можна виживати за рахунок інших і мати час для виведення неефективних товарів з ринку і заміни їх новими;

в) збільшення масштабів виробництва. Розширення виробництва і охоплення нових видів діяльності відкриває перед підприємством більш широкі можливості щодо формування сучасної виробничої бази, залучення досвідчених висококваліфікованих фахівців, застосування високоефективних технологій виробництва тощо, що у підсумку посилює конкурентні позиції;

г) економії на масштабах діяльності. Це дозволяє знизити питому частку постійних витрат у собівартості кожної товарної одиниці, повніше реалізувати виробничо – збутовий потенціал підприємства.

У випадку, коли рішення про проведення диверсифікації вже прийнято, можна вибрати різні шляхи його реалізації. Існує достатньо велика кількість стратегічних підходів до цього питання. Диверсифікація, зокрема, може здійснюватися за допомогою наступних заходів: придбання або злиття, створення власного нового підприємства з нуля, здійснення спільної діяльності тощо.

Щоб краще зрозуміти вибір менеджерів, які займаються диверсифікацією, треба розглянути шість основних підходів до неї [42].

1. Стратегія входження в нову галузь – „поглинання з нуля”, спільне підприємство. Поглинання вже існуючої фірми є найбільш популярним способом та має перевагу в швидкості проникнення на цільовий ринок. Диверсифікація „з нуля” передбачає створення нової компанії в обраній галузі під загальним керівництвом материнської компанії. Створена фірма повинна не тільки побороти вхідні бар’єри, але і здійснювати інвестиції в

нові виробничі потужності, проводити роботу по розвитку джерел сировини, найму та навчанню персоналу, створенню каналів збуту, формуванню бази споживання. Створення спільних підприємств – це гарний спосіб робити те, що ризиковано або неекономно робити наодинці, також, коли об'єднання ресурсів двох або декілька незалежних організацій створює структуру з більш значними конкурентними перевагами, необхідними для досягнення успіху. Спільні підприємства з іноземними партнерами іноді є єдиною можливістю здолати імпортні квоти, тарифи, національні політичні інтереси та культурні бар'єри.

2. Стратегія диверсифікації в родинні галузі, яка проводиться підприємствами, що володіють родинним виробництвом та стратегічною відповідністю.

3. Стратегія диверсифікації в неродинні галузі, при якій компанія проводить диверсифікацію в галузі та виробництва, що обіцяють привабливі фінансові результати.

4. Стратегія згортання та ліквідації. Питання про продаж того чи іншого підприємства розглядається у випадку, якщо вибраний напрямок не відповідає стратегічній політиці корпорації, якщо він втратив свою привабливість.

5. Стратегія реструктурування, відновлення та економії, яку застосовують, коли керівництву корпорації необхідно змінити ситуацію на підприємствах з гіршими показниками.

6. Основною рисою стратегії багатонаціональної диверсифікації є велика кількість підприємств в портфелі, а також велика кількість охоплених національних ринків.

Ці шість стратегічних підходів до диверсифікації не є взаємовиключними. Залежно від її цілей і спонукальних мотивів, вони можуть використовуватися в різних комбінаціях і в порядку, надаючи підприємствам великі можливості при визначенні власної стратегії диверсифікації в залежності від конкретних умов.

Загалом реалізація нової стратегії підприємства завжди пов'язана із проведенням організаційних змін. Якщо ж цією стратегією є диверсифікація, то зміни необхідні в організаційній структурі, у здійсненні управління персоналом, а також в організації виробничого процесу.

Таким чином, системний аналіз стратегій диверсифікації став підставою висновку, що при їх реалізації необхідно виконувати наступні вимоги:

- створення організаційної структури, яка сприяє успішному виконанню стратегії диверсифікації;
- формування або перегляд бюджетів для того, щоб направляти достатні обсяги ресурсів у ті види діяльності, які визначають стратегічний успіх;
- узгодження системи винагород і стимулів з фактичними результатами виконання стратегії на високому рівні й досягненням поставлених цілей;
- створення робочого оточення й корпоративної культури, що підтримують стратегію диверсифікації;
- забезпечення внутрішнього керівництва (лідерства), необхідного для реалізації стратегії і її вдосконалювання в процесі реалізації;
- встановлення відповідних стратегії системи заходів і процедур; - введення останніх досягнень практики й сучасної техніки для забезпечення постійного розвитку й удосконалювання.

Уявляється доцільним враховувати ці вимоги й у процесі впровадження стратегій диверсифікації виробництва в українських економічних умовах.

Слід зазначити, що стратегії зростання через диверсифікацію актуальні тільки тоді, коли підприємство не має великих можливостей для зростання чи забезпечення високої рентабельності свого наявного виробництва, коли базовий ринок на стадії розпаду або якщо позиції конкурентів досить сильні [43].

Диверсифікація не повинна становитися стратегічно пріоритетною до тих пір, поки підприємство не вичерпає всіх можливостей для росту в своїй сфері.

1.3. Нормативно-правове регулювання діяльності транспортно-експедиційного підприємства

Правові та організаційні засади транспортно-експедиторської діяльності в Україні регулюються Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України, законами України «Про транспортно-експедиторську діяльність», «Про транспорт», «Про зовнішньоекономічну діяльність», «Про транзит вантажів».

Для виконання своїх обов'язань експедитори надають клієнтам послуги відповідно до вимог чинного законодавства України та держав, територією яких транспортується вантажі, згідно з переліком послуг, визначеним у правилах здійснення транспортно-експедиторської діяльності, а також інші послуги, визначені за домовленістю сторін у договорі транспортного експедирування.

Транспортно-експедиторські послуги надаються клієнту при експорті з України, імпорту в Україну, транзиті територією України чи іншими державами, внутрішніх перевезеннях територією України.

Експедитори за дорученням клієнтів:

1) забезпечують оптимальне транспортне обслуговування, а також організовують перевезення вантажів різними видами транспорту територією України та іноземних держав відповідно до умов договорів (контрактів), укладених відповідно до вимог «Інкотермс»;

2) фрахтують національні, іноземні судна та залучають інші транспортні засоби, забезпечують їх подачу в порти, на залізничні станції, склади, термінали або інші об'єкти для своєчасного відправлення вантажів;

3) здійснюють роботи, пов'язані з прийманням, накопиченням, подрібненням, сортуванням, складуванням, зберіганням, перевезенням вантажів;

- 4) ведуть облік надходження та відправлення вантажів з портів, залізничних станцій, складів, терміналів або інших об'єктів;
- 5) організовують охорону вантажів під час їх перевезення, перевалки та зберігання;
- 6) організовують експертизу вантажів;
- 7) здійснюють оформлення товаротransпортної документації та її розсилання за належністю;
- 8) надають в установленому законодавством порядку учасникам транспортно-експедиторської діяльності заявки на відправлення вантажів та наряди на відвантаження;
- 9) забезпечують виконання комплексу заходів з відправлення вантажів, що надійшли в некондиційному стані, з браком, у пошкодженій, неміцній, нестандартній упаковці або такій, що не відповідає вимогам перевізників;
- 10) здійснюють страхування вантажів та своєї відповідальності;
- 11) забезпечують підготовку та додаткове обладнання транспортних засобів і вантажів згідно з вимогами нормативно-правових актів щодо діяльності відповідного виду транспорту;
- 12) забезпечують оптимізацію руху матеріальних потоків від вантажовідправника до вантажоодержувача з метою досягнення мінімального рівня витрат;
- 13) здійснюють розрахунки з портами, транспортними організаціями за перевезення, перевалку, зберігання вантажів;
- 14) оформляють документи та організовують роботи відповідно до митних, карантинних та санітарних вимог;
- 15) надають інші допоміжні та супутні перевезенням транспортно-експедиторські послуги, що передбачені договором транспортного експедирування і не суперечать законодавству;
- 16) надають підготовлений транспорт, який має додаткове обладнання згідно з вимогами, передбаченими законодавством.

За договором транспортного експедирування одна сторона (експедитор) зобов'язується за плату і за рахунок другої сторони (клієнта) виконати або організувати виконання визначених договором послуг, пов'язаних з перевезенням вантажу. Договір транспортного експедирування укладається у письмовій формі. Істотними умовами договору транспортного експедирування є:

- 1) відомості про сторони договору;
- 2) для юридичних осіб -- резидентів України: найменування, місцезнаходження та ідентифікаційний код в Єдиному державному реєстрі підприємств та організацій України;
- 3) для юридичних осіб -- нерезидентів України: найменування, місцезнаходження та держава, де зареєстровано особу;
- 4) для фізичних осіб -- громадян України: прізвище, ім'я, по батькові, адреса місця проживання та індивідуальний ідентифікаційний номер у Державному реєстрі фізичних осіб -- платників податків та інших обов'язкових платежів;
- 5) для фізичних осіб - іноземців, осіб без громадянства: прізвище, ім'я, по батькові (за наявності), адреса місця проживання за межами України;
- 6) вид послуги експедитора;
- 7) вид та найменування вантажу;
- 8) права, обов'язки сторін;
- 9) відповідальність сторін, у тому числі, в разі завдання шкоди внаслідок дії непереборної сили;
- 10) розмір плати експедитору;
- 11) порядок розрахунків;
- 12) пункти відправлення та призначення вантажу;
- 13) порядок погодження змін маршруту, виду транспорту, вказівок клієнта;

Зовнішньоекономічні договори транспортного експедирування мають відповідати вимогам законодавства про зовнішньоекономічну діяльність.

Для систематичного надання послуг експедитора можуть укладатися довгострокові (генеральні) договори транспортного експедирування. У разі залучення експедитором до виконання його зобов'язань за договором транспортного експедирування іншої особи у відносинах з нею експедитор може виступати від свого імені або від імені клієнта. За договором транспортного експедирування експедитор може організувати перевезення за одним товаротransпортним документом вантажі кількох різних клієнтів, які прямують з одного пункту відправлення чи в один пункт призначення, за умови, що експедитор виступає від імені усіх цих клієнтів як вантажовідправник чи вантажоодержувач.

Платою експедитору вважаються кошти, сплачені клієнтом експедитору за належне виконання договору транспортного експедирування. До плати експедитору не включаються витрати експедитора на оплату послуг (робіт) інших осіб, залучених до виконання договору транспортного експедирування, на оплату зборів (обов'язкових платежів), що сплачуються при виконанні договору транспортного експедирування. Підтвердженням витрат експедитора є документи (рахунки, накладні тощо), видані суб'єктами господарювання, що залучалися до виконання договору транспортного експедирування, або органами влади.

Перевезення вантажів супроводжується товаротransпортними документами, складеними мовою міжнародного спілкування, взаємності від обраного виду транспорту, або державною мовою, якщо вантажі перевозяться в Україні.

Факт надання послуги експедитора при перевезенні підтверджується єдиним транспортним документом або комплектом документів (залізничних, автомобільних, авіаційних накладних, коносаментів тощо), які відображають шлях прямування вантажу від пункту його відправлення до пункту його призначення.

Правила здійснення транспортно-експедиційної діяльності під час перевезення зовнішньоторговельних і транзитних вантажів в Україні

регулюються постановою Кабінету Міністрів України від 21.09.93 р. № 770. Ці Правила визначають основні умови здійснення транспортно-експедиційного обслуговування зовнішньоторговельних і транзитних вантажів та порядок організації їх перевезення, і є обов'язковими для всіх учасників транспортно-експедиційного процесу.

Процес транспортно-експедиційного обслуговування вантажів здійснюється суб'єктами підприємницької діяльності -- експедиторами, які діють за дорученням вантажоодержувачів або вантажовідправників. Експедитори виконують свої функції без будь-якого втручання в господарську діяльність транспортних підприємств. Транспортно-експедиційні послуги, що надаються експедиторами, складаються з комплексу послуг, пов'язаних з підготовкою та відправленням вантажів, контролем за проходженням і одержанням вантажів, проведенням взаєморозрахунків.

Транспортні підприємства виконують такі функції:

- 1) організують зберігання вантажів, у тому числі реекспортних і знятих з експорту, під час їх перевезення, перевантажування і складування;
- 2) здійснюють в установлені терміни доставку вантажів за призначенням і забезпечують своєчасне навантаження та розвантаження транспортних засобів за цінами і тарифами, визначеними чинним законодавством України;
- 3) ведуть облік руху вантажів і запасної тари, надають необхідні відомості експедитору для подальшого інформування вантажовласників;
- 4) проводять інвентаризацію вантажів на підставі заяв експедитора, за його участю і за його рахунок;
- 5) забезпечують доступ до вантажосупровідних і перевізних документів, створюють рівні умови та сприяють експедиторам у здійсненні ними своїх функцій.

Взаємовідносини між учасниками транспортно-експедиційної діяльності регулюються на основі договорів. Учасники цієї діяльності вільні у виборі предмета договору, визначенні зобов'язань, інших умов взаємовідносин, що

не суперечать чинному законодавству. Вантажовласники надають експедиторам відомості та документи для виконання покладених на них зобов'язань (ліцензії, сертифікати, свідоцтва, декларації тощо). Кожен із учасників транспортно-експедиційного процесу вправі передати виконання частини своїх обов'язків іншому учаснику на підставі договору, в якому визначаються умови відповідних послуг і порядок їх оплати.

На рівні міжнародного законодавства транспортно-експедиторська діяльність регульована великим масивом законодавств, які за загальним принципом систематизації міжнародних договорів по об'єкту правового регулювання поділяють на сім груп:

1) група угод про загальні принципи діяльності окремих видів транспорту (Женевська конвенція 1958 року про правовий режим морських просторів, Конвенція про дорожній рух 1968 року та інші);

2) група угод про організації міжнародного сполучення;

3) група угод та конвенцій, які відносяться до міжнародного приватного права (Брюсельська конвенція про уніфікацію декількох правил про коносамент 1924 р., Конвенція ООН про змішані перевезення вантажів (Женева) 1980 р. та Правила ЮНКТАД - МТП по відношенню до документів змішаних перевезень (Женева) 1992 р.);

4) група угод про тарифи на перевезення;

5) група угод правозахисного характеру

6) група угод, які регламентують специфічні аспекти транспортної діяльності (Угода про рятування на морі, Йорк-Антверпенські правила про загальні аварії 1994 р.);

7) група угод, які містять норми, що розроблені для стимулювання перевезень та полегшення їх здійснення;

Правове регулювання відносин, які виникають із здійснення міжнародних перевезень, має певну специфіку, тому що найважливіші умови визначенні в міжнародних угодах - транспортних конвенціях, що є основним джерелом регулювання у цій сфері відносин. Угоди містять уніфіковані

матеріально-правові норми, необхідні для врегулювання суперечок, що найчастіше виникають при морських та автомобільних міжнародних перевезеннях. Норми конвенцій про міжнародні перевезення є імперативними. Міжнародні транспортні конвенції мають і колізійні норми, до яких звертаються в разі відсутності уніфікованих правових норм. Переважно договірні колізійні норми відсилаються до вітчизняного законодавства.

Отже, аналіз стану транспортно-експедиційної діяльності в Україні показує, що наявні недоліки, значною мірою викликані недосконалістю нормативно-правового забезпечення у цій сфері економічної діяльності і недостатнім державним регулюванням. Також залишаються неврегульованими на законодавчому рівні питання договірних відносин суб'єктів транспортно-експедиційної діяльності, їх прав та обов'язків, підстав та меж відповідальності, державного регулювання в області транспортної експедиції. В своїй роботі експедитори користуються розрізненими, а іноді й суперечливим нормативно-правовими актами загальноекономічного законодавства, уряду, міністерств, відомств, що регулюють окремі аспекти експедиторської діяльності. По суті не існує єдиного правового поля, що створювало б сприятливі умови для діяльності експедиторів.

Також слід відмітити, що більшість чинних законодавчих та інших нормативно-правових актів, які стосуються транспортно-експедиційної діяльності, прийняті ще в перші роки незалежності України (деякі навіть раніше) і не повною мірою враховують особливості правовідносин у ринкових умовах господарювання. Для створення ефективної системи правового регулювання ринку транспортних послуг необхідно почати з формулювання та закріплення на законодавчому рівні визначення основних понять, які стосуються транспортно-експедиторської діяльності. Крім того, необхідно привести вже діюче національне законодавство у відповідність із нормами міжнародних нормативних актів, які регулюють перевезення та експедиторську діяльність.

2. Аналітична частина.

Дослідження фінансово-господарської діяльності ТОВ «Формаг»

КАФЕДРА ОАРП				НАУ. 20. 01.63.200 ПЗ				
Виконала	Васькевич Д.С.			2. АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА	Літера	Арк.	Аркушів	
Керівник	Разумова К.М.					Д	32	23
Консульт.	Разумова К.М.				ФТМЛІ274.04 ОР-201Мз			
Н. контр.	Герасименко І.М.							
Зав. каф.	Разумова К.М.							

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Формаг»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Формаг» є українською транспортно-експедиторською компанією, яка надає свої послуги із 1992 року. Компанія спеціалізується на авіаційних вантажних перевезеннях на території більш ніж 120 країн світу, а також організовує альтернативні варіанти доставок морським, автомобільним та комбінованим транспортом, здійснює митне очищення та надає послуги зі страхування [44].

За два з половиною десятиліття, які нараховує історія компанії, агентували такі судноплавні контейнерні лінії, як China Shipping Container Line, United Arab Shipping Company, BULCON і Maruba, а також круїзні лінії - Holland America Line, Princess Cruises і Seabourn.

«Формаг» - частина GTI. GlobalTransportInvestments (GTI) - холдинг, який об'єднує безліч компаній, що надають послуги транспортного експедування та лінійного агентування. У нього входять 19 компаній по всьому світу. Індивідуальним членство FIATA і Multiport Association, холдинг безперервно росте, розширюючи горизонти для компаній групи.



Формаг - одна з компаній транспортного холдингу GTI. Холдинг працює на ринку транспортних послуг з 1992 року, об'єднує 36 компаній в 20 містах 12 країн світу, в яких працюють понад 800 осіб.



Формаг - індивідуальний член FIATA. Міжнародна федерація асоціацій експедиторів, заснована 31 травня 1926 року і об'єднує близько 40.000 експедиторських і логістичних фірм з 150 країн, в яких працюють близько 9 млн. чоловік.



Формаг - ексклюзивний представник MULTIPORT в Україні, найбільшої і найстарішої мережі портових агентів в світі. За 40 років свого існування вона об'єднала 106 компаній, представлених в 1500 портах.

Співробітники ТОВ «Формаг» є сертифікованими спеціалістами IATA з перевезень генеральних вантажів, негабаритних, небезпечних вантажів та живих тварин. Сьогодні компанію представлено 37 офісами в 14 країнах (рис 2.1).

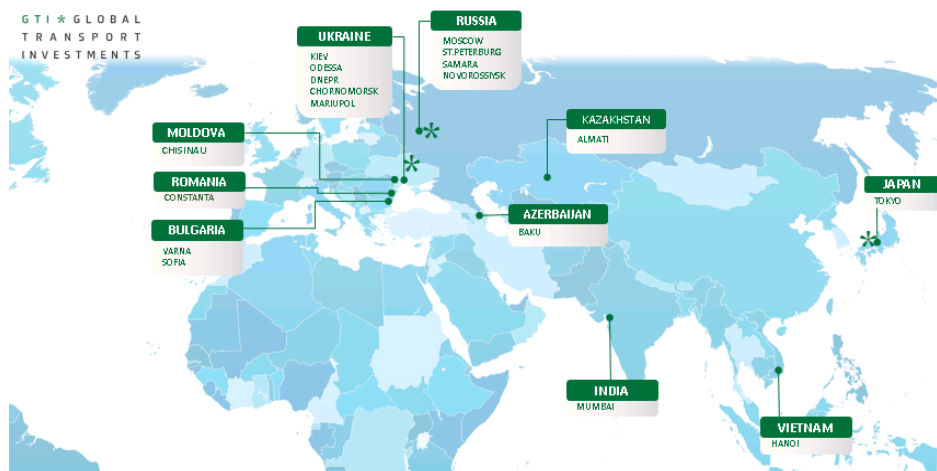


Рис. 2.1. Філії ТОВ «Формаг»

ТОВ «Формаг» надає агентські послуги з продажу повітряних перевезень та має договори, укладені з авіаційними перевізниками або генеральними агентами авіакомпаній. В компанії працюють спеціалісти, які пройшли підготовку з авіаційних вантажних перевезень та з перевезень небезпечних вантажів на курсах, що проводить Міжнародна асоціація повітряного транспорту (IATA) та мають право роботи з автоматизованими системами бронювання та глобальними розподільними системами.

У компанії є індивідуальний підхід до вирішення проблеми клієнта. За рахунок сукупної роботи відділів відбувається забезпечення клієнта всіма можливими видами транспортних послуг, пропонується рішення проблеми не тільки в одному сегменті.

Партнери ТОВ «Формаг» представлені на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Партнери ТОВ «Формаг»

Місія компанії — зробити міжнародне перевезення доступним, а процес доставки простим і зрозумілим для клієнтів та партнерів.

Мета компанії — займати лідируючі позиції в сфері транспортнологістичних послуг, розвивати наявні та нові напрямки, стати ефективним і надійним партнером і провайдером.

Принципи діяльності компанії:

- лояльність, чесність та прозорість щодо клієнтів і партнерів;
- постійний розвиток, впровадження інновацій та заохочення ініціативності;
- командна робота при вирішенні складних завдань і персональна відповідальність за невиконання поставлених задач;
- забезпечення конкурентоспроможності компанії, клієнтів і партнерів.

Основні етапи в історії компанії:

У 1992 ТОВ «Формаг» уклав угоду з лінією BULCON, контейнерним підрозділом національної судноплавної компанії Болгарії NAVIBULGAR. Друге агентську угоду компанія «Формаг» уклала з грецької судноплавної лінією BlueContainerLine.

Третім принципалом стала китайська судноплавна компанія COSCO.

Формаг став також агентом іншої китайської-державної контейнерної лінії China Shipping Container Line (CSCL).

1995 - відкрито філію в Києві.

Рік випуску 1996 - філія в Москві.

1999 - філія в Санкт-Петербурзі.

У січні 2007 року Антимонопольний комітет України дозволив компанії Global Transport Investments купити понад 50% компанії "Формаг".

На даний момент компанія не є лінійним агентом, надаючи послуги з організації перевезень в якості експедитора.

Цільовий сегмент ТОВ «Формаг» - компанії-імпортери і компанії експортери, приватні та державні компанії, приватні особи, торгівельні компанії, виробництва, у яких немає або недостатньо своїх співробітників.

Для розвитку нових напрямків в команду «Формаг» було запрошено висококласних фахівців і практиків в сферах морських (контейнерних) перевезень, складського зберігання і обробки, митноброкерського обслуговування, перевезень збірних вантажів.

Сервіси, які пропонує компанія для забезпечення попиту клієнтів:

- організація імпортних, експортних, транзитних перевезень вантажів авіаційним, морським, автомобільним та залізничним транспортом;

- перевезення небезпечних вантажів, надання сертифікованої консультації та їх маркування;

- перевалочно-складський комплекс;

- перевезення в танк-контейнерах і флексітанках;

- експедирування ;

- перевезення негабаритних і важковагових вантажів ;

- страхування та митне оформлення вантажів;

- перевезення збірних вантажів ;

- агро-логістика

Компанія ТОВ «Формаг» також здійснює організацію перевезень за участю авіаційного транспорту. Повітряні перевезення - це найшвидший і найнадійніший спосіб доставки. Його вартість досить висока, тому надзвичайно важливо вибрати надійного експедитора. Formaг має спеціальні угоди з SilkWay, Turkish Airlines, Qatar Airways в аеропорту Бориспіль та угоду GSA з Pegasus Airlines у Харкові. Власний транспорт - це гарантія швидкої доставки з / до аеропорту. Митне оформлення здійснюється митними брокерами компанії.

Також Formag спеціалізується на обробці, транспортуванні, розподілі та зберіганні швидкопсувних та чутливих до температури вантажів. Спеціалісти компанії мають сертифікати IATA, а сама компанія є членом WCAPerishables. Компанія пропонує наступні послуги за участю авіаційного транспорту:

- доставка по всьому світу всіх видів товарів;
- отримання дозволів;
- транспірація товарів під контролем температури;
- зберігання товарів на спеціально ліцензованому складі;
- покриття тарифів і зборів в аеропорту;
- будь-які варіанти додаткової упаковки;
- відстеження вантажів;
- страхування вантажів;
- чартерні рейси;
- митне оформлення;
- доставка вантажівки до / з аеропорту;
- обробка вантажів в аеропорту: зважування, маркування, завантаження

та розвантаження[45].

У 2019 році FormagForwarding розпочав будівництво перевантажувально-складського комплексу. Незважаючи на те, що одна з будівель все ще будується, на складі надаються послуги з зберігання та обробки. FormagForwarding завжди намагається дистанціюватися від конкурентів і створити максимально комфортний сервіс для клієнта. Будуючи складський комплекс, залишили нішу експедиторського бізнесу і стали повноцінним перевізником. Компанія надає власні транспортні засоби до місця завантаження, зберігає вантаж на своєму складі, надає експедиторські послуги та відвантажує товари в будь-яку частину світу транспортними лініями, які експлуатує холдинг.

Сьогодні існує можливість розмістити до 1000 тонн зернових вантажів на критому складі, а до кінця жовтня планується добудувати другу будівлю, в

якій будуть три окремі камери вантажомісткістю 650 тонн кожна, для зберігання різних зернових культур. Однією з головних переваг розташування є наявність залізничної лінії, яка дозволяє приймати до 10 вагонів-бункерів. Також є зона для зберігання упакованих товарів, які не потребують закритого зберігання.

Перевантажувально-складський комплекс оснащений усіма необхідними зручностями: зернометалкою, двома виловними та ковшовими навантажувачами, кранами вантажопідйомністю до 36 тонн, стрічковим навантажувачем та розвантажувачем бункерів-вагонів. Під час робочої зміни можна обробляти до 5 вагонів-бункерів та 10 зерновозів.

Корпоративні цінності ТОВ «Формаг»:

Слухати і чути клієнтів, працівників та партнерів – перевага індивідуальному підходу до кожного клієнта і намагання вести відкритий діалог з усіма. Менеджер бере участь у всіх циклах угоди та надає клієнту консультаційні послуги з усіх питань, що виникають у процесі транспортування.

Працівники наш найцінніший ресурс – сфера експедирування вантажів вимагає професійних навичок та відданості. Наші співробітники цінують час і потреби замовника та пропонують різні способи вирішення проблем, а також варіанти транспортної логістики.

Постійне навчання – навчальний процес у компанії ніколи не закінчується. Компанія постійно інвестує в навчання співробітників і контролює всі нові рішення в галузі.

Рівень якості – членство у FIATA та WCA, угоди з провідними морськими лініями, терміналами та агентами дають можливість виконувати завдання будь-якого рівня складності.

Чесність і прозорість – зацікавленість у побудові довгострокових та взаємовигідних відносин, тому ми ведемо чесний та відкритий діалог із клієнтами.

2.1.1. Структура управління підприємством ТОВ «Формаг»

Розташування управлінських елементів підприємства та форму їх взаємозв'язку відображає організаційна структура. Організаційна структура управління уособлює побудову та устрій суб'єкта управління, спосіб його внутрішнього підпорядкування, зв'язки структурних елементів управління між собою (порядок розміщення, специфічність окремих ланок управлінського апарату), які дозволяють виконувати необхідні управлінські функції. Ефективно працюючі підприємства обирають таку організаційну структуру, яка б найбільшою мірою відповідала вирішенню складних і непередбачуваних проблем. Неefективно діюча структура підприємства не дає можливості досягти намічених цілей.

Структура системи— це сукупність стійких зв'язків та відносин між елементами та компонентами системи по відношенню до певних змін, які забезпечують цілісність системи.

Важливим чинником, який впливає на ефективність роботи та якість надання ТЕО є не тільки висока кваліфікація працівників підприємства, а й добре налагоджена система обміну інформацією та документообіг між ними. Організаційна структура ТОВ «Формаг» представлена на рис. 2.3. На організаційну структуру ТЕП впливають такі фактори, як розмір підприємства і обсяг робіт. Організаційна структуру ТОВ «Формаг» є лінійно-функціональною організаційною структурою. Кожен відділ очолює керівник, який здійснює всі функції управління. Кожен працівник відділу безпосередньо підпорядковується тільки цьому керівнику. В свою чергу, останній є підзвітним вищому органу. Окремі спеціалісти допомагають керівнику збирати та обробляти інформацію, аналізувати господарську діяльність, готувати управлінські рішення, але самі вказівок та інструкцій керованому об'єкту не надають.



Рис. 2.3. Організаційна структура ТОВ «Формаг»

Відділ міжнародних авіаційних перевезень.

Авіаційний транспорт забезпечує швидку та надійну доставку вантажу з різних точок світу. Зазвичай, у клієнтів немає розуміння цього процесу взагалі, тому він хоче покласти завдання організації перевезення на експедитора, і отримати комплекс супутніх послуг з перевезення вантажу. Для належного виконання завдання відділу є необхідною наявність партнера в різних країнах, знання специфіки як українських вимог, так і інших держав.

Компанія організовує перевезення "Door to Door" в будь-яку країну (з будь-якої країни) світу, повністю веде організацію перевезення від моменту замовлення до видачі вантажу зі складу, кваліфіковано відправляє вантажі, особисто проводить хендлінг в Борисполі, пропонує митне очищення та доставку до дверей. Клієнт може повністю доручити доставку свого товару.

Основні завдання відділу такі:

- продаж послуг щодо організації вантажних авіаційних перевезень, а також митно-брокерських послуг;
- пошук і розвиток числа нових клієнтів, збільшення обсягів продажів.

Основні послуги з авіап перевезень такі:

- експорт вантажів з України;
- імпорт вантажів в Україну;
- перевезення спеціальних вантажів (небезпечних, швидкопсувних, перевезення виставок);
- перевезення особистих речей; - страхування вантажів.

Основні митно-брокерські послуги такі:

- робота з різними митними режимами;
- проведення розрахунку митних платежів;
- якісне оформлення митних декларацій;
- підготовка пакету документів щодо імпорту та експорту;
- підбір оптимального варіанту митного оформлення;
- підбір кодів згідно з УКТ ЗЕД;
- надання митному органу всіх необхідних документів і додаткових відомостей;
- проведення акредитації та переакредитації підприємств;
- оформлення дозвільних документів, сертифікатів і висновків контролюючих органів.

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

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

- представлення інтересів вантажовідправників/ вантажоодержувачів в портах, авіакомпаніях та інших аеропортових службах;
- проведення переговорів з зарубіжними агентами, відправниками з метою узгодження питань майбутнього міжнародного перевезення;

- своєчасне інформування клієнтів/агентів про місцеперебування та статус вантажу;
- узгодження та підписання договорів і заявок щодо послуг компанії;
- рішення форс-мажорних питань, що виникають при втраті або недостачі вантажу.

Отже ми бачимо, що організаційна структура ТОВ «Формаг» є досить розгалуженою, має безліч відділів, служб, та працівників які підпорядковуються директорам. Генеральний директор може наймати працівників і за власним рішенням також наділяти їх певними владними повноваженнями.

2.2. Аналіз виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємства ТОВ «Формаг»

Аналіз фінансового стану за даними фінансової звітності є необхідною умовою оцінки ефективності організації діяльності підприємства. Аналітичні дослідження фінансової звітності підприємства надають можливість оцінити його платоспроможність і ліквідність, рівень фінансової стійкості й ділової активності, обсяги і якість дебіторської та кредиторської заборгованості. Основним завданням аналізу є оцінка ефективності використання активів, доходів, витрат та результатів діяльності підприємства за звітний період, виявлення факторів, які позитивно або негативно вплинули на кінцеві фінансові результати. Оцінка фінансового стану підприємства показує в яких конкретних напрямках потрібно вести роботу щодо розвитку компанії.

Розглянемо основні фінансові показники діяльності ТОВ «Формаг» за період 2017-2019 рр., які наведено в табл. 2.1-2.3 та на рис. 2.4.

Таблиця 2.1

Фінансові показники діяльності ТОВ «Формаг», тис. грн.

Стаття	2017р.	2018 р.	2019р.	Абсолютне відхилення 2019-2018рр.	Відносне відхилення 2019-2018рр.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	512,4	1082,6	1629,4	546,77	50,51
Інші операційні доходи	51,2	69,4	317,6	248,22	357,67
Інші доходи	10,2	24,7	18,0	-6,7	-27,12
Разом доходи	573,8	1176,7	1965,0	788,3	66,99
Собівартість реалізованої продукції	1,4	-	-	-	-
Інші операційні витрати	342,8	972,6	1724,0	751,4	77,26
Інші витрати	-	-	-	-	-
Разом витрати	344,8	972,6	1724,0	751,4	77,26
Фінансовий результат до оподаткування	229,6	204,1	241,0	36,9	18,08
Податок на прибуток	38,2	36,7	43,4	6,68	18,20
Чистий прибуток (збиток)	191,4	167,4	197,6	30,22	18,05

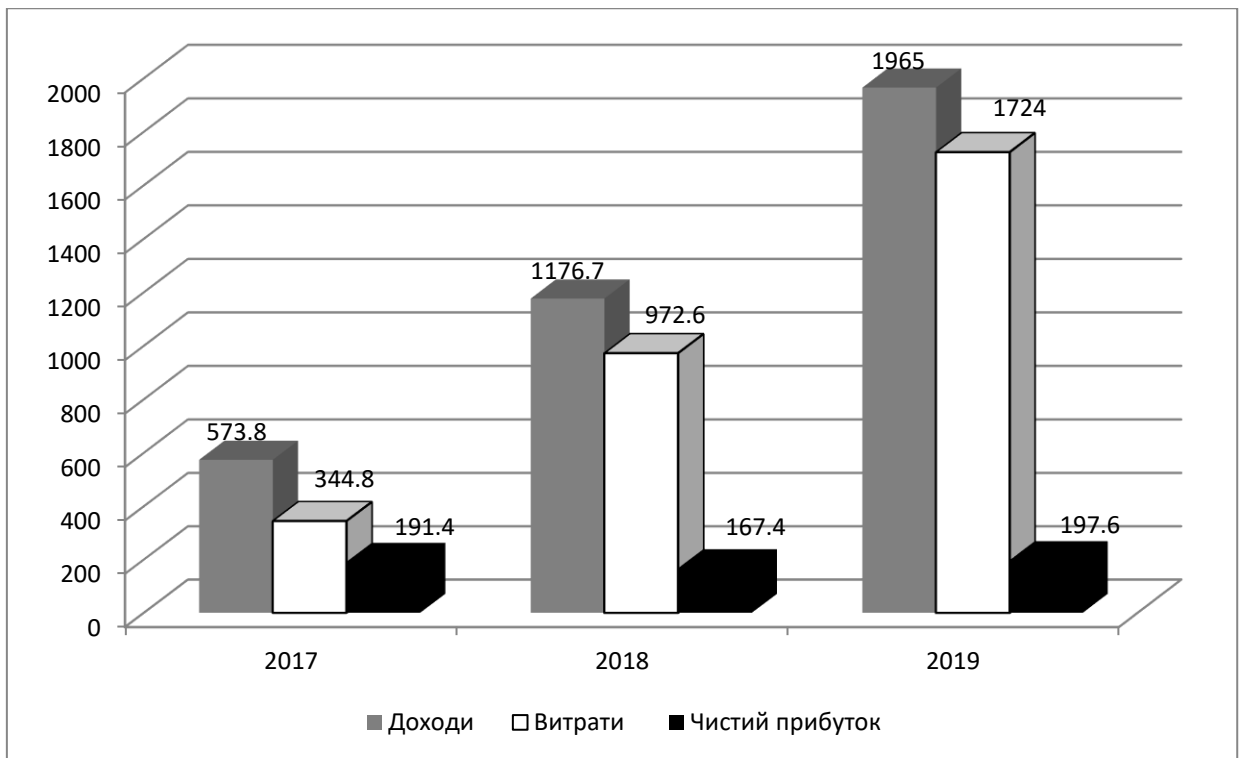


Рис. 2.4. Результати діяльності ТОВ «Формаг», тис. грн.

Наведені дані свідчать про те, що у ТОВ «Формаг», наявні істотні резерви збільшення чистого прибутку. На це вказує хоча б той факт, що дохід від реалізації продукції компанії у 2019 році порівняно із попереднім роком зріс на 50,51%, тоді як чистий прибуток підприємства збільшився лише на 18,05%. Отже, темп зростання чистого прибутку був нижче у 2,8 рази. Основною причиною цього є зростання у 2019 року операційних витрат на 751,4 тис. грн., а також зниження інших доходів.

Спостерігається приріст у 2019 році порівняно з попередніми роками усіх складових прибутку підприємства. Можна зробити висновок, що темп росту доходів перевищив темп росту витрат. Чистий прибуток підприємства виріс на 18%. Взагалі прибуток підприємства збільшився на 30,22 тис. грн. та досягнув рівня 2017 р.

Таблиця 2.2.

Активи ТОВ «Формаг», тис. грн.

Актив	2017р.	2018р.	2019р.	Абсолютне відхилення 2019-2018рр.	Відносне відхилення 2019-2018рр.
I. Необоротні активи					
Незавершені капітальні інвестиції	-	-	-	-	-
Основні засоби	13,9	59,4	190,8	131,4	221,21
первісна вартість	18,7	73,5	234,2	160,7	218,64
знос	4,8	14,1	43,4	29,3	207,80
Довгострокові біологічні активи	-	-	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	-	-	-	-	-
Інші необоротні активи	-	-	-	-	-
Усього за розділом I	13,9	59,4	201,6	142,2	239,39
II. Оборотні активи					
Запаси	1,3	3,6	3,4	-0,2	-5,55
у тому числі готова продукція	-	-	-	-	-
Поточні біологічні активи	-	-	-	-	-

Закінчення таблиці 2.2.

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	229,4	631,2	1304,6	673,4	106,69
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	-	-	-	-	-
у тому числі з податку на прибуток	-	-	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	12,2	23	65,9	42,9	186,52
Поточні фінансові інвестиції	-	-	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	196,6	188,9	1329,7	1140,8	603,92
Витрати майбутніх періодів	4,1	5	1,2	-3,8	-76,00
Інші оборотні активи	-	-	-	-	-
Усього за розділом II	443,6	851,7	2704,8	1853,1	217,58
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття					
Баланс	457,5	911,1	2906,4	1995,3	219,00

Таблиця 2.3.

Пасиви ТОВ «Формаг», тис. грн.

Пасив	2017р.	2018р.	2019р.	Абсолютне відхилення 2018-2019 рр.	Відносне відхилення 2018-2019 рр.
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	30	30	30	0	0
Додатковий капітал	-	-	-	-	-
Резервний капітал	-	-	-	-	-

Закінчення таблиці 2.3

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	173,9	341,3	494,1	320,2	44,77
Неоплачений капітал	-	-	-		-
Усього за розділом I	203,9	371,3	524,1	320,2	41,15
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення					
III. Поточні зобов'язання					
Короткострокові кредити банків	-	-	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:					
довгостроковими зобов'язаннями	-	-	-	-	-
товари, роботи, послуги	204,6	489,1	2370,6	2166	384,69
розрахунками з бюджетом	45,8	48,4	6,1	-39,7	-87,39
у тому числі з податку на прибуток	38,2	36,7	-	-38,2	
розрахунками зі страхування	-	-	-	-	-
розрахунками з оплати праці	-	-	-	-	-
Доходи майбутніх періодів	-	-	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	3,2	2,3	5,6	2,4	143,48
Усього за розділом III	253,6	539,8	2382,3	2128,7	341,33
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття					
Баланс	457,5	911,1	2906,4	1995,3	219,00

Загальна сума активів збільшилася на 1995,3 тис. грн. або більш ніж на 219%. Це збільшення відбулося, насамперед, за рахунок значного зростання оборотних активів. Абсолютна величина збільшення в оборотних активах склала 1853,1 тис. грн. У той же час, більш ніж у 2 рази збільшилася сума основних засобів підприємства (в абсолютному вимірюванні – на 131,4 тис. грн.). Частка оборотних активів у балансі підприємства є значною: вона складала більше ніж 96%, 93% та 93% у 2017, 2018 та 2019 роках відповідно.

Протягом проаналізованих років відбулося зменшення цієї частки на 3%. Значний ріст грошових коштів свідчить про покращення матеріального забезпечення.

Слід зазначити, що значно зросла дебіторська заборгованість підприємства. Але, проаналізувавши розрахунки з дебіторами, ми можемо зробити висновок, що заборгованість зросла за рахунок збільшення кількості боржників, а боргів із значними термінами непогашення мало. У свою чергу дані щодо пасивів підприємства показують, що заборгованість за розрахунками з бюджетом, зокрема, з податку на прибуток, значно знизилася, а поточні зобов'язання підприємства збільшилися (більше ніж у чотири рази) на 2128,7 тис. грн. Здебільшого це відбулося внаслідок значного зростання кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 341%. Таку картину ми спостерігаємо за рахунок стратегії компанії щодо оплати послуг підрядників. Компанія оплачує рахунок підряднику після оплати рахунку клієнтом, тому з ростом активних робіт і дебіторська, і кредиторська заборгованості ростуть. Довгострокових зобов'язань підприємство не має.

Власний капітал підприємства є на дуже низькому рівні - 19% на 2019 рік, що вказує на зменшення показників ліквідності та фінансової стійкості, а також на високий рівень ризику підприємства стати банкрутом. У табл. 2.4. та 2.5. розглянуто показники щодо штату працівників ТОВ «Формаг».

Таблиця 2.4

Динаміка руху робочої сили ТОВ «Формаг»

Показник	Рік		
	2017р.	2018р.	2019р.
Середньооблікова чисельність персоналу, особа	12	13	12
Кількість прийнятих на роботу осіб	1	3	0
Загальна кількість звільнених з роботи осіб	0	2	1
Кількість звільнених осіб за власним бажанням	0	1	0
Кількість звільнених осіб за скороченням штату	0	1	1
Кількість звільнених осіб з інших причин	0	0	0
Коефіцієнт обороту на момент прийому	0	0.23	0
Коефіцієнт обороту на момент вибуття	0	0.15	0,08

Таблиця 2.5

Продуктивність праці працівника ТОВ «Формаг»

Показник	Рік			Темп зростання	
	2017р.	2018р.	2019р.	2018 р./ 2017 р.	2019р./ 2018 р.
Доходи, тис. грн	573,8	1 176,7	1915	602,9	738,30
Чистий прибуток, тис. грн	191,4	167,4	197,6	-24	30,2
Середньооблікова чисельність працівників	12	13	12	1	-1
Продуктивність праці одного працівника	47,81	90,51	159,5	42,7	68,99

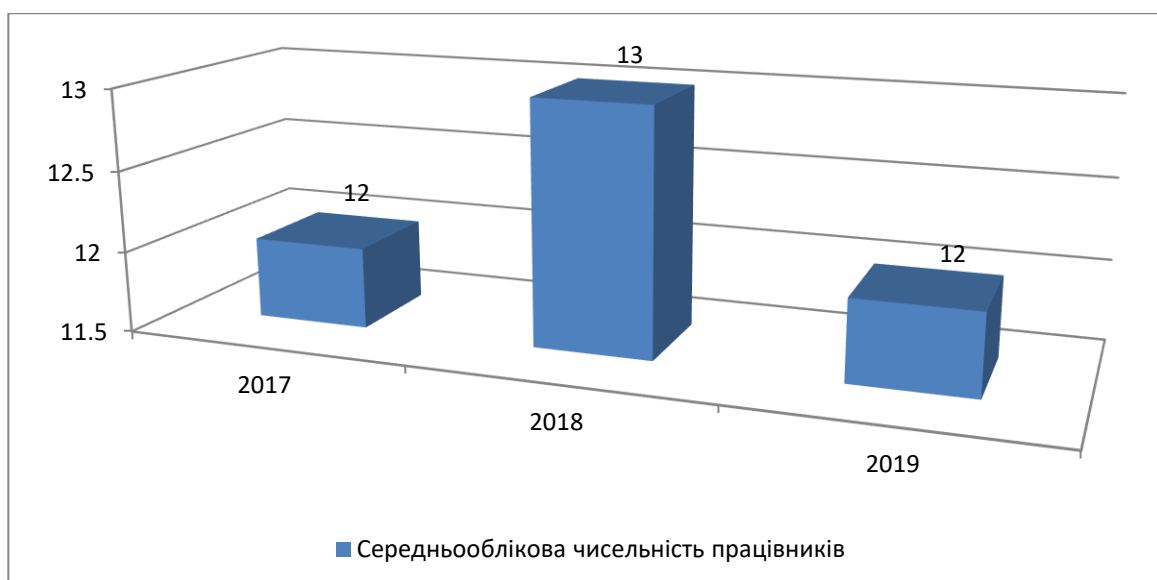


Рис. 2.5. Динаміка середньооблікової чисельності працівників ТОВ «Формаг» в період 2017-2019 рр.

Як видно з табл. 2.4. та рис. 2.5 протягом 2017-2019 років ТОВ «Формаг» показує стабільну кількість працівників. З цього можна зробити висновок, що підприємство не досить швидко розширюється, відповідно - має повільні темпи розвитку. Для стабільного розвитку компанії необхідно ефективно побудувати модель організації своєї діяльності.

Проаналізуємо ТОВ «Формаг» щодо його витрат та рентабельності у табл. 2.6, 2.7 та на рис. 2.6.

Таблиця 2.6.

Витрати на 1 грн. наданих послуг

Показник	Рік			Відхилення	
	2017р.	2018р.	2019р.	2018р./2017р.	2019р./2018
Дохід від робіт, послуг, тис. грн.	573,8	1176,7	1915	602,9	738,3
Повна собівартість наданих послуг, тис. грн.	344,2	972,6	1724,0	628,4	751,4
Витрати на 1 грн. реалізованих послуг, грн.	0,59	0,82	0,90	0,23	-0,02

Фактичний дохід від реалізованої продукції за 2017 рік вироблений з витратами 0,59 грн., за 2018 рік – 0,82 грн., за 2019 – 0,90 грн. на кожную гривню доходу від наданих послуг. Тобто, у 2017 році підприємство отримало 0,41 копійок прибутку з кожної гривні від наданих послуг, у 2018 – 18 копійок, у 2019 – 10 копійок. Найбільші витрати були в 2019 році. Це пов'язано з тим, що в 2017 році було закрито відділ залізничних перевезень у зв'язку з його нерентабельністю.

Таблиця 2.7.

Рентабельність ТОВ «Формаг»

Показник	Рік			Відхилення
	2017р.	2018р.	2019р.	
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн.	512,4	1082,6	1629,4	546,8
Повна собівартість від наданих послуг, тис. грн.	344,2	972,6	1724,0	606,6
Вартість капіталу (баланс), тис. грн.	457,5	911,1	2906,4	2721,9
- у т.ч. власного	203,9	371,3	524,1	283,9
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	229,6	204,1	241	36,9
Рентабельність, %				
- доходу	149	111	103,2	-7,8
- капіталу	50,1	22,4	6,4	-16
- власного капіталу	112,6	54,9	35,3	-19,6

Основними напрямками залізничних вантажних перевезень були імпортно-експортні відносини з Китаєм, Казахстаном, Монголією та іншими країнами Азії. Частина товарів й далі перевозиться залізничним транспортом, а основна частина клієнтів надали перевагу морському транспорту. Однак, незважаючи на це, вже в 2019 році компанія

стабілізувала положення та змогла досягти та перевершити показники 2017 року.



Рис. 2.6. Динаміка фінансових показників діяльності ТОВ «Формаг»

За результатами проведеного аналізу можна зробити певні висновки щодо організації транспортно-експедиторського обслуговування та його ефективності в ТОВ «Формаг».

1. **Авіап перевезення.** ТОВ «Формаг» надає конкурентні ставки на перевезення та весь комплекс послуг ТЕО, що відносяться до перевезень авіа транспортом. Залучення до роботи спеціалістів та постійне підвищення їх кваліфікації забезпечує висока ступінь збереження вантажу та дає змогу компанії бути орієнтованою на всі типи вантажів.

2. **Автомобільні перевезення.** ТОВ «Формаг» обслуговує декілька постійних вантажопотоків для своїх клієнтів. Передбачувані та перевірені перевізники хоч і не завжди дають змогу надати клієнту найнижчу ставку, але підвищують рівень збереження вантажів та регулярності перевезень за напрацьованими напрямками.

3. **Морські перевезення.** За рахунок відпрацьованої схеми роботи через агентів та підрядників з повним комплексом послуг відділ міжнародних

морських перевезень має змогу запропонувати клієнту конкурентні ставки. У пріоритеті є робота з клієнтами-нерезидентами.

4. Митно-брокерські послуги. Брокери ТОВ «Формаг» орієнтовані не на всі типи вантажів. Їхня робота наразі заточена, насамперед, на повне задоволення потреб клієнтів відділу авіаційних перевезень.

У компанії є індивідуальний підхід до вирішення проблеми клієнта. За рахунок сукупної роботи відділів відбувається забезпечення клієнта всіма можливими видами транспортних послуг, пропонується рішення проблеми не тільки в одному сегменті.

3. Проектна частина.
Удосконалення диверсифікації діяльності
транспортно-експедиційного
підприємства

КАФЕДРА ОАРП				НАУ. 20. 01.63.300 ПЗ			
Виконала	Васькевич Д.С.			3. ПРОЕКТНА ЧАСТИНА	Літера	Арк.	Аркушів
Керівник	Разумова К.М.				Д	55	25
Консульт.	Разумова К.М.				ФТМЛ275.04 ОР-201Мз		
Н. контр.	Герасименко І.М.						
Зав. каф.	Разумова К.М.						

3.1. Обґрунтування вибору стратегії диверсифікації діяльності для ТОВ «Формаг»

В умовах конкурентної ринкової економіки будь-який її суб'єкт намагається здобути вигідніше становище, отримати кращі результати, забезпечити стійкі позиції у певних географічних і часових координатах, максимально подбати про свої перспективи. Досягти цього він зможе завдяки вмілому створенню і використанню своїх конкурентних переваг.

Досягнення конкурентних переваг можливе за рахунок високого рівня диференціації товарів чи послуг, сегментування ринку, запровадження нововведень, оперативного реагування на потреби ринку тощо.

Проаналізувавши у аналітичній частині діяльність авіакомпанії ТОВ «Формаг» за різними показниками, можна дійти до наступних висновків:

- компанія позиціонує себе оператором вантажних перевезень, проте цей ринок перенасичений сильними конкурентами;
- ТОВ «Формаг» спеціалізується на обслуговуванні великої кількості галузей промисловості (медикаменти та біологічні зразки, електроніка та новітні технології, легка промисловість та ін.). Але основні вантажі, які перевозить компанія «Формаг» - це медикаменти, що імпортуються (до 500 кг). При перевезенні вантажів даної галузі «Формаг» має багато надійних партнерів по всьому світу, що дозволяє компанії організувати свою роботу в глобальному масштабі без територіальних обмежень.

Тому, беручи до уваги вищесказане, можна впевнено стверджувати, що компанії «Формаг» необхідно розширювати напрямок своєї діяльності та завойовувати нові ринки. Всього цього можна досягнути шляхом диверсифікації власної діяльності, а саме збільшенням номенклатури послуг, що надаються. Мета диверсифікації повинна бути узгоджена з місією підприємства та з потребами ринку та при цьому ресурси авіапідприємства

мають максимально ефективно використовуватись. Рекомендовано структурувати етапи проведення процесу диверсифікації для компанії ТОВ «Формаг» за наступною схемою (рис. 3.1).

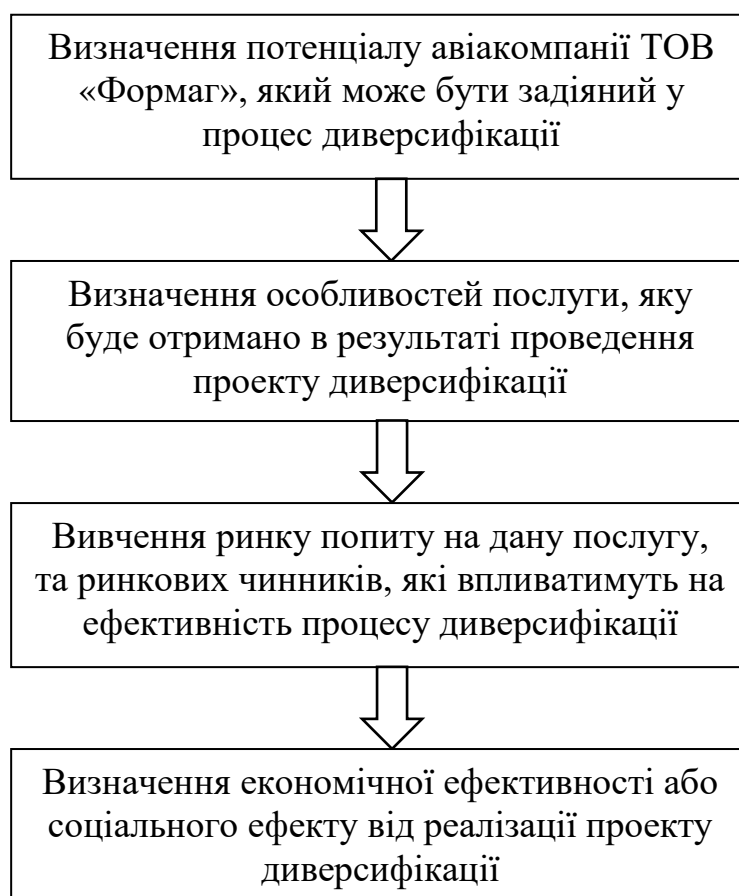


Рис. 3.1. Структура етапів процесу диверсифікації для компанії ТОВ «Формаг»

Компанія ТОВ «Формаг» має усі необхідні ресурси для впровадження змішаних перевезень за участю авіаційного транспорту. Як наслідок, при грамотній розробці цієї стратегії компанії ТОВ «Формаг» вдасться знайти нових споживачів, покращити власний імідж та компенсувати витрати на її реалізацію.

У проектній частині магістерської роботи пропонується розробка диверсифікації діяльності компанії «Формаг» за рахунок створення відділу доставки вантажів компанії.

Організація роботи відділу повітряних перевезень по доставці вантажів

складається з доставки вантажу автомобільним транспортом зі складу вантажовідправника до аеропорту відправлення, далі відбувається повітряне перевезення та знову автомобільне перевезення від аеропорту призначення до складу вантажоодержувача (рис.3.2).

Існує велика кількість схем, проте компанія «Формаг» застосовує, в основному, схему Авто-Авіа-Авто. При автомобільно-повітряних перевезеннях важливу роль відіграє термін доставки вантажу. Тому такою схемою доставки користуються при транспортуванні вантажів з лімітованим терміном доставки. Також авіаційним транспортом перевозять такі вантажі, на вартість яких значного впливу не призводить вартість доставки (а вона найвища з усіх можливих). Це високотехнологічне обладнання, швидкопсувні товари, дорогоцінні речі тощо. Компанія «Формаг» спеціалізується на перевезенні біологічних зразків та медикаментів, це швидкопсувні, а нерідко і небезпечні вантажі.

Відділ організації повітряних перевезень є основною структурною одиницею компанії «Формаг», що займається організацією повного циклу перевезень повітряним транспортом.

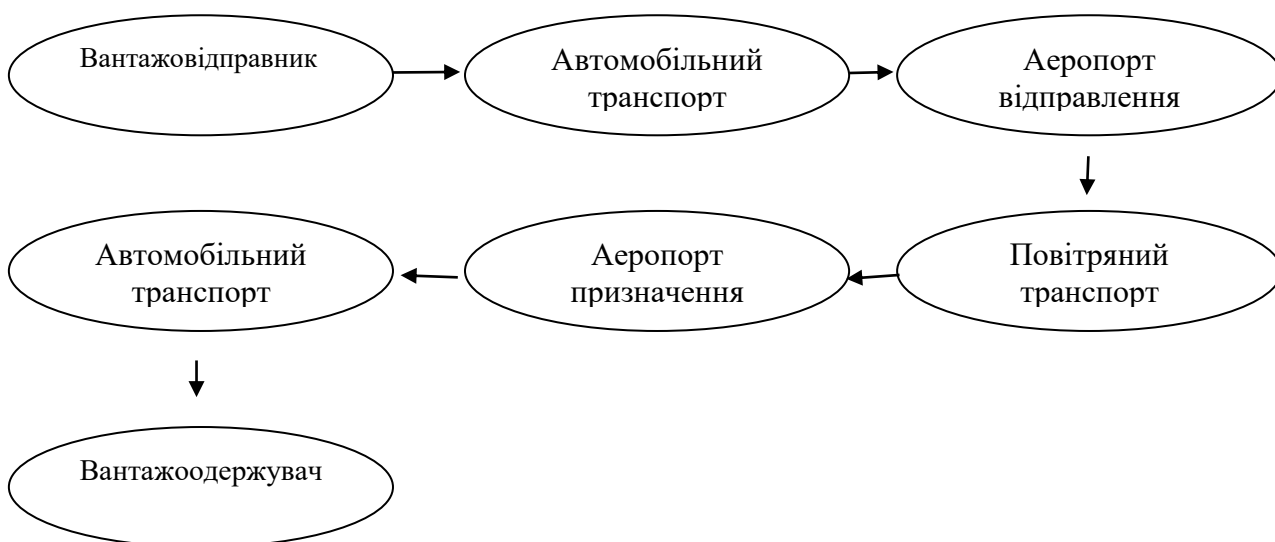


Рис.3.2. Схема доставки вантажу Авто – Авіа – Авто

До компетенції роботи відділу входить організація як, власне, повітряних перевезень, так і організація перевезень автомобільним транспортом всередині країни, що забезпечує переміщення вантажів від складу клієнта до аеропорту і навпаки. Силами відділу, подібні послуги з використанням автотранспорту організуються не тільки на території України, а й в зарубіжних країнах, звідки товар прибуває або куди відлітає.

Часто трапляються випадки, коли клієнт потребує повного комплексу обслуговування вантажу, включаючи митне оформлення як в Україні, так і за кордоном. Організація подібного обслуговування також відбувається силами відділу авіаперевезень, що має домовленість з митно-брокерськими організаціями України та інших країн.

Найголовнішим напрямом роботи як відділу повітряних перевезень є доставка біологічних зразків з лікарень України в різні лабораторії світу для досліджень таких захворювань як ревматоїдний артрит, меланома, рак молочної залози, пневмонія, цукровий діабет, нирковоклітинний рак, склероз, рак легенів, гепатит С, гіпертонія, психоз та інше. Зразки збираються по Києву та всій Україні, складність полягає в тому, що для біологічні зразки треба транспортувати в замороженому стані. Для цього використовується сухий лід, температура якого становить близько -70 градусів Цельсія. Ще більша складність в тому що сухий лід приходиться пересилати з Києва в інші міста України. Для цього компанія користується послугами транспортних компаній Гюнсел та Автолукс. Зразки перевозяться в спеціальній герметичній та терморегулюючій упаковці. Кур'єри в Києві збирають зразки по лікарнях та з транспортних компаній, в офісі відпраки консолідується і направляються в аеропорт. В цьому напрямі «Формаг» тісно співпрацює з фармацевтичною компанією «Маркен».

До складу відділу входять:

- 1) кур'єри,
- 2) агент з організації обслуговування авіаційних перевезень,
- 3) менеджер проекту.

Обов'язки співробітників відділу:

Агент з організації обслуговування авіаційних перевезень.

До основних обов'язків агента входять наступні операції:

- 1) приймання замовлень від лікарів на відправлення біологічних зразків;
- 2) координація роботи кур'єрів по містах України;
- 3) організація відправлення сухого льоду по містах України , необхідного для виконання замовлень;
- 4) підготовка авіаційних накладних;
- 5) формування пакету документів для митного оформлення вантажу;
- 6) бронювання відправок;
- 7) попереднє повідомлення одержувача.

Менеджер проекту:

- 1) обробка нових проектів;
- 2) організація доставки зразків з лікарень м.Києва на склад компанії;
- 3) контроль за своєчасним відправленням і доставкою зразків в різні лабораторії світу;
- 4) переписка з діловими партнерами.
- 5) вирішення проблем, що виникли у процесі доставки зразків.
- 6) звітність перед головним офісом.

При плануванні доставки потрібно враховувати всі вимоги та побажання клієнта. Тільки в цьому випадку клієнти будуть зацікавлені в укладанні договорів на транспортно-експедиційне обслуговування. Зазвичай, у клієнтів не одна, а декілька вимог при доставці вантажу. Вимоги клієнтури, в більшості випадків вступають в суперечність один з одним в більшому або меншому ступені. Так, вимога своєчасної доставки вантажів обумовлює залучення додаткових зусиль по організації і оперативному управлінню перевізним процесом і, отже, приводить до додаткових витрат, що суперечить меті мінімізації витрат на транспортування. Можна перерахувати наступні критерії при виборі виду транспорту: витрати на транспортування, час доставки, надійність дотримання поставок, здатність до перевезення

різних типів вантажу, доступність видів транспорту, частота відправок вантажу.

Нижче (табл.3.1) наведено критерії важливості при виборі транспортно-експедиційного обслуговування, та ступінь їх важливості для клієнта:

Таблиця 3.1

Критерії важливості при виборі транспортно-експедиційного обслуговування

Чинник	Місце
Надійність і стабільність часу, що витрачається на перевезення	1
Розцінки на перевезення “від дверей до дверей”	2
Загальний час на перевезення “від дверей до дверей”	3
Готовність агенції обговорювати зміни розцінок	4
Фінансова стабільність агенції	5
Наявність обладнання	6
Частота обслуговування	7
Служба збору товарів та їх доставки	8
Втрати від пошкодження під час перевезень	9
Швидке виконання перевезень	10
Якість обслуговуючого персоналу	11
Відстеження перевезень	12
Готовність агенції вести переговори щодо змін в обслуговуванні	13
Гнучкість розкладу	14
Обслуговування прямих рейсів	15
Опрацювання претензій	16
Якість торгових здібностей агенції	17
Спеціальне обладнання	18

Всі вище перераховані фактори по вибору організації доставки вантажів, вибору видів транспорту для здійснення перевезень вимог клієнтів до здійснення перевезення і дозволяють визначати загальну схему перевезення.

Саме тому в проектній частині вказуються необхідні заходи щодо покращення організації доставки вантажів.

Недоліки організації роботи і доставки вантажу можна виявити лише порівнюючи їх з іншими, альтернативними варіантами. При цьому ми можемо помітити різні результати від доставки одного і того ж вантажу по одному і тому ж маршруту. Все залежить від способу поводження з даним вантажем, техніко-економічних характеристик задіяних при транспортуванні видів транспорту, географії перевезень, нормативно-правової бази територій, по яких здійснюється транспортування.

Основні недоліки доставки повітряним транспортом: при організації автомобільно-повітряних перевезень головним недоліком є вартість перевезення та обмеження, пов'язані з транспортною мережею авіаційного транспорту. Одним з компонентів автомобільно-повітряних перевезень (найчастіше «від дверей до дверей»), є доставка автомобільним транспортом, при цьому виникають проблеми з найманими перевізниками, іншим компонентом є митне оформлення, і значні кошти витрачаються на співпрацю з брокерськими фірмами.

Процес доставки вантажу в автомобільно-повітряному сполученні можна покращити шляхом пришвидшення обробки вантажу в аеропортах відправлення та призначення, зменшенням часу автомобільної і складової доставки вантажу для скорочення загального часу на доставку вантажу. Для пришвидшення обробки вантажів в аеропорту та пришвидшення складської обробки було б дуже корисно відкрити свій офіс на території вантажного терміналу, це дасть змогу оперативно керувати процесом. Цей крок також підняв би імідж компанії серед конкурентів, клієнтів та партнерів. Покращенням автомобільної доставки вантажу, яка є невід'ємною частиною

доставки вантажу повітряним транспортом «від дверей до дверей» може бути оптимізація маршрутів доставки як при звичайній доставці так і в процесі збирання та доставки збірних вантажів для зменшення часу та фінансових витрат на транспортування вантажу, співпраця з надійними, перевіреними досвідом та часом перевізниками для підвищення надійності якості доставки вантажу до вантажоодержувача. Слід розглянути також варіант впровадження транспортного відділку до організаційної структури підприємства. Також важливим елементом є підвищення кваліфікації, вмінь та навиків співробітників компанії для вирішення питань, пов'язаних з оформленням необхідної транспортної, складської так і митної документації. Не малу роль відіграє правильна кадрова політика, зважаючи на витрати на співпрацю з брокерськими фірмами, в структурній схемі не вистачає штатного брокера.

У зв'язку з ростом міжнародних, політичних та економічних зв'язків, Україна стає все більш привабливою для бізнесменів, в тому числі й для вантажної клієнттури з усього світу, а також експедиційних компаній, які здійснюють вантажні перевезення за межі України.

Враховуючи постійну тенденцію щодо збільшення вантажопотоків на авіаційному транспорті, слід приділити окрему увагу питанню більш якісного та ефективного обслуговування вантажів при їх транспортуванні від аеропорту до вантажоодержувачів та від вантажовідправників до аеропорту. Також треба врахувати характер вантажів, з якими має справу компанія. Зважаючи також прибуток, який компанія може отримати, я пропоную наступне вдосконалення організації обслуговування вантажної клієнттури. Для забезпечення якісної та швидкої доставки вантажів «Маркен» компанією «Формаг» планується створення відділу в аеропорту «Бориспіль», що дасть компанії отримати повний контроль за часом доставки вантажів до/з пункту призначення (яким найчастіше буде м. Київ), забезпечити додаткові гарантії збереження вантажу та залучити ще одне додаткове джерело прибутків.

3.2.Цінова та маркетингова діяльність транспортно-експедиційного компанії «Формаг»

Повітряні вантажні тарифи встановлені за один кілограм ваги в національній валюті чи доларах США. Тарифи застосовуються з аеропорту відправлення в аеропорт призначення і не включають збори за перевезення автотранспортом, оцінку митниці, розмитнення і т.д. Плата за перевезення вантажу ґрунтується на діючих тарифах і дійсній вазі чи об'ємі відправлення і визначається у відповідності з наступними умовами:

- на основі ваги - оплата за перевезення вантажу визначається шляхом множення відповідного вантажного тарифу на його загальну вагу,

- на основі об'єму - під час перевезення об'ємних, але легковагих вантажів оплата визначається на основі об'єму вантажу. Легковагим вважається вантаж, обсяг якого менше чи дорівнює 6000 куб.см (366 дюймів) на один кілограм ваги. Для вантажу, у якого 1 кг ваги перевищує 6000 куб.см (366 дюймів), оплата здійснюється з розрахунку: кожні 6000 куб.см приймаються за один кілограм платної ваги. Залишок обсягу вантажу 3000 куб.см і менше приймається за 0,5 кілограма. Залишок обсягу вантажу більш 3000 куб.см приймається за наступний повний кілограм.

На підприємстві застосовуються наступні види тарифів:

1. Спеціальні вантажні тарифи (корейти). Пільгові знижені тарифи, що застосовуються під час перевезення визначених категорій вантажу (наприклад, текстильні товари, фрукти). Кожної категорії вантажів привласнене кодове цифрове позначення. Повний їхній опис дається по запиті, У тому випадку, якщо той самий вантаж може бути класифікований по різному, корейт із більш загальним найменуванням може застосовуватися для менших мінімальних ваг і більш високих тарифів лише доти, поки не може бути застосований корейт із більш точним найменуванням вантажу для більшої мінімальної ваги і більш низького тарифу,

2.Класові тарифи (доплати і знижки). Класові тарифи застосовуються до наступного категоріям вантажу, якщо не застосовується спеціальний вантажний тариф (корейт):

- періодична преса, каталоги і книги, книги для розмови для сліпих типу Брейля поставляються по класових тарифах зі знижкою. Розмір знижки залежить від маршруту перевезення,

- людські останки. Правила, що передбачають перевезення людських останків змінюються в залежності від маршруту,

- коштовний вантаж. Для перевезення золота чи платини, діамантів (включаючи промислові), рубінів, смарагдів, сапфірів і перлів, легальних банкнот, цінних паперів, чи марок будь-яких предметів, мають оголошену цінність перевезення на 1000 доларів США чи більш за 1 брутто кілограм, застосовуються класові тарифи, розмір доплати при якій залежить від маршруту перевезення,

- тварини, використовують спеціальні класові тарифи застосовуються для перевезення тварин. Використання тарифів залежить як від виду перевезення тварин, так і від маршруту перевезення,

- багаж, перевезений як несупроводжуваний (особисті речі). Для перевезення під такою класифікацією допускаються винятково особисті речі: особистий одяг, особисті речі пасажирів, включаючи портативні музичні інструменти, портативні друкарські машинки і спортивний інвентар. Виключення складають різні механізми, машинні запасні частини, гроші, цінні папери, коштовності, годинник. Для перевезення несупроводжуваного багажу застосовуються спеціальні пільгові класові тарифи, розмір знижки для який залежить від маршруту перевезення,

3.Основні вантажні тарифи, що підрозділяються на дві категорії:

I. Нормальний вантажний тариф — для відправлень вантажів до 45 кг.

II. Кількісний вантажний тариф - для вагових категорій 45 кг, 100 кг, 200 кг, 300 кг, 500 і більше кг. Дозволяється оформляти партію вантажу по тарифах для великих вагових категорій, якщо в результаті оплати за

перевезення стягується менша сума,

4. Мінімальний збір. Сума оплати за перевезення, обчислюється на основі мінімального тарифу, не може бути менше опублікованої мінімальної суми, що називається мінімальним збором. Розмір мінімального збору залежить від маршруту перевезення.

Перевезення вантажу в кредит виконуються тільки за умови попереднього узгодження з перевізником.

Відправник має право оголосити цінність вантажу, що відправляється, про що робиться оцінка у відповідній графі вантажної накладної. Сума оголошеної цінності не повинна перевищувати фактичну вартість вантажу.

Для організації підприємства від компанії «Формаг» знадобиться близько 100 тис.дол. США. Спочатку понесемо тимчасові витрати. Це такі як:

- Підготовка персоналу, його навчання, присвоєння певної кваліфікації - 11 тис. дол. США,
- Отримання митної ліцензії, виплата різноманітних податків, зборів та т.п. - 25 тис. дол.США,
- Обладнання робочого приміщення різноманітною робочою технікою, канцтоварами – 45 тис.дол. США,
- Підключення до систем бронювання, мережі інтернет та інших інформаційних систем - 25 тис.дол. США,
- Створення WEB - сторінки - 4500 дол. США,
- Інші витрати - 9500 дол. США.

Ці витрати при правильно побудованій маркетинговій політиці окупляться за півроку. Далі підприємство буде нести постійні витрати, які складатимуть:

- Виплата заробітної платні (керівникам - 300 дол. На місяць, менеджерам - 200 - 250 дол. США, робітникам близько - 100 дол. США). За рік – 48 тис. дол. США,
- Закупка витратних матеріалів - 10 тис.дол. США,

- Виплата за телефоні послуги, електроенергію та т. п. - 12 тис.дол.США,
- Інші витрати - 12 тис.дол. США.

Всього виходить приблизно 83 тис. дол. США за рік.

Експортну доставку вантажу із ДМА "Бориспіль" підприємство буде визначати по наступній структурі:

1. Визначення кількості вантажу, яке буде оплачуватися. Треба знати: вагу брутто вантажу, кг та об'єм вантажу у куб. метрах. Далі, помножуємо об'єм вантажу у куб. метрах на 167 кг та отримуємо об'ємну вагу, зрівняймо об'ємну вагу та вагу брутто вантажу. Найбільшим з них підлягає до сплати.

2.Визначимо вартість доставки, яку сплатить вантажовідправник за формулою: (авіатариф + паливний збір 0,15\$+збір за безпеку 0,13\$+обробка вантажу у аеропорту 0,08\$)* вагу, що оплачується + вартість додаткових послуг.

Формула розрахунку прибутку підприємства:

$$D = K - П, \quad (3.1)$$

де D –доходи експедитора,

K - тариф клієнта,

$П$ - тариф перевізника.

Як видно з формули, чим більша ціна від клієнта і менша ціна від перевізника тим більший прибуток компанії. Тому кожний експедитор працює по такому правилу: «Підніми ставку у клієнта та опусти ставку у перевізника і отримаєш гарну нагороду».

Підприємство буде отримувати доходи від надання наступних послуг. Вони наведені у табл.3.2.

Також підприємство буде робити націнку на авіатариф та проходження митного оформлення при прибутті вантажу (наприклад, 2.5 дол. США за 1 кг - собівартість 1.8 дол. США).

Підприємство робить такі додаткові послуги: пакування вантажу - 5

дол.США за 1 куб. метр, Переупакування вантажу - (0,1 дол. США за 1 куб. метр, Завантажувально/развантажувальні роботи - 0.1 дол. США за 1 кг.

За рік підприємство буде заробляти 500 -600 тис. дол. США. Це показує, що створення такого підприємства є дуже вигідним як для компанії «Формаг» так і для ДМА «Бориспіль».

Таблиця 3.2

Джерела доходів підприємства

Назва операції	Назва документа	Вартість, дол.
Оформлення авіанакладної	основний лист	30,00
	додатковий лист	19,2
Послуги митного брокера (заповнення вантажно митної декларації, заповнення декларації митної вартості, корегування митної вартості)	основний лист	250,00
Заповнення документа	основний лист	30,6

Щодо маркетингової діяльності, підприємством буде створено свій сайт для розміщення пропонованих послуг, тарифів, знижок і т.п. Мета створення сайту - залучення клієнтів і замовлень через Інтернет, самореклама. Будуть створені такі розділи сайту:

- Про компанію - у цьому розділі викладена історія створення компанії, наведена організаційна структура компанії, види діяльності;
- Контактна інформація - телефони, факс, адреса, електронна адреса,
- Новини - будуть розміщені всі нововведення в компанії, зміни тарифної політики, введення нових послуг, удосконалення різних технологій, також буде розміщена інформація про загальний стан справ на транспортному ринку України;
- Каталог послуг – в даному розділі розміщена інформація про послуги,

що надаються, тарифах, знижках, термінах виконання замовлень, географія перевезень;

- Питання й відповіді - у цьому розділі клієнти компанії матимуть змогу надсилати свої запитання та отримувати відповіді на них. Співробітники компанії вчасно, чітко й швидко відповідатимуть на них;

- Клієнти - у цьому розділі буде знаходитись віртуальна книга скарг, де клієнти зможуть поскаржитись на несвоєчасну доставку вантажу, псування, невічливе ставлення співробітників до них та інше. Всі скарги будуть розглянуті вищим керівництвом і будуть вжиті відповідні заходи;

- Прайс-лист - у цьому розділі можна ознайомитися з прайс-листом та зробити попередній розрахунок маршруту перевезень, який цікавить замовника. Клієнт може сам прорахувати можливі витрати, які він понесе, якщо звернеться до підприємства.

Сайт буде створений на трьох мовах - англійській, українській та російській.

Створення сайту обійдеться підприємству в 4500 доларів США, але це тимчасові витрати, які при правильно побудованій маркетинговій політиці швидко окупляться.

3.3. Обґрунтування варіантів доставки однорідного вантажу за маршрутом Одеса – Київ - Лондон

Оскільки компанія «Формаг» має міцні позиції на ринку перевезень медикаментів та біологічних зразків та є офіційним представником і партнером «MARKENTimeCriticalExpress» - лідером в цій галузі (Велика Британія), то в проектній частині пропонується вибір варіанту доставки медикаментів за маршрутом Одеса – Київ – Лондон. Основна маса цих вантажів перевозяться авіаційним транспортом, але створення відділу

доставки компанії «Формаг» дасть змогу розроблювати спільно із замовниками логістичні схеми матеріально-технічного забезпечення та нести повну відповідальність за доставку вантажу «від дверей до дверей», застосовуючи змішані авіаційно-автомобільні перевезення. Також «Формаг» надає послуги з упакування товарів. Це дозволяє консолідувати запакований товар окремо від великої партії та доставляти до кінцевого споживача, забезпечувати маркування товарів від імені клієнта.

Підприємство часто отримує замовлення на перевезення невеликих партій вантажу і клієнти просять розрахувати вартість перевезення різними видами транспорту.

Розробимо маршрути і способи перевезень за напрямком Одеса –Київ – Лондон за участю повітряного та інших видів транспорту, а також виберемо оптимальні варіанти при заданих обмеженнях.

Порівняння варіантів доставки вантажів зробимо за критерієм мінімуму питомих сумарних витрат.

Таблиця 3.3

Відстані і часові інтервали

Маршрут	Повітряний транспорт				Автомобільний транспорт	
	АН-32Б		АН-74Т			
	Відстань, км	Час, год.	Відстань, км	Час, год.	Відстань, км	Час, год.
Одеса – Київ - Лондон	2590	4,89	2590	3,98	3270	56,1
Одеса - Київ	390	0,74	390	0,6	480	9,6
Київ-Лондон	2200	4,15	2200	3,38	2790	46,5

Розглянемо варіанти доставки:

Перший варіант: Одеса – Київ – Лондон

Доставка проводиться повітряним транспортом автомобільний транспорт використовується як допоміжний. Визначимо вартість доставки по

заданому маршруту.

Розрахунок вартості доставки чартерним рейсом (C_{∂}) здійснюється за наступною формулою:

$$C_{\partial} = \frac{C_{пв} * L_{пв} + C_{ч}}{Q} \quad (3.2)$$

де C_{∂} - вартість доставки авіаційним транспортом (чартерний рейс), дол./г,

$C_{пв}$ - питома вартість підвозу (вивозу), дол./км

$L_{пв}$ - сумарна відстань підвозу (вивозу), км,

$C_{ч}$ - вартість чартерного рейсу, дол.,

Q - кількість вантажу, кг.

Розрахунок вартості доставки регулярним рейсом (C_{∂}) здійснюється за наступною формулою:

$$C_{\partial} = \frac{C_{пв} * L_{пв} + C_{ав} * Q}{Q} \quad (3.3)$$

де C_{∂} - вартість доставки авіаційним транспортом (регулярний рейс), дол./т,

$C_{пв}$ - питома вартість підвозу (вивозу), дол./км

$L_{пв}$ - сумарна відстань підвозу (вивозу), км,

$C_{ав}$ - авіаційний тариф, дол./кг,

Q - кількість вантажу, кг.

Витрати на проведення митних процедур

Назва операції	Назва документа	Вартість, дол. США
Заповнення вантажної митної декларації (ВМД)	основний лист	38,4
	додатковий лист	19,2
Заповнення декларації митної вартості (ДМВ)	основний лист	10,2
	додатковий лист	7,2
Заповнення документа	основний лист	30,6
«Коректування митної вартості» (КМВ)	додатковий лист	15,0

Характеристика етапів доставки вантажу. Підвезення вантажу від вантажовідправника в аеропорт в Одесу. Перевезення вантажу авіаційним транспортом, сюди входять витрати на митні процедури і час на їх проходження. Доставка з аеропорту в Лондоні і розвантаження у вантажоотримувача.

Другий варіант: Одеса - Київ - Лондон

Розрахунок вартості доставки автомобільним перевезенням (C_{δ}) здійснюється за наступною формулою:

$$C_{\delta} = \frac{C_a * L_a}{Q_v} \quad (3.4)$$

де C_{δ} - вартість доставки автомобільним транспортом, дол./т,

C_a - вартість 1 км пробігу, дол./км,

Q_v - кількість вантажу, тонн.

Навантаження у відправника вантажу (у середньому вартість завантаження 1 тонни вантажу дорівнює 3,7 дол.США за одну тону, ставка

знижується при збільшенні маси вантажу). Перевезення автомобілем за маршрутом: Одеса – Київ – Ягодин – Польща – Німеччина – Нідерланди – пором - Лондон. Під час перевезення 5 тонн використовуються автомобіль марки VolkswagenCaddy з вантажопідйомністю 750 кг.

VolkswagenCaddyKasten – сучасний технологічний автомобіль для службових поїздок по місту та надання послуг по доставці вантажів.

Автомобіль має відмінні вантажні характеристики та надійну ресорну підвіску та має ряд вдосконалень, що робить його службовим автомобілем підвищеної функціональності.

Вантажний відсік. При розмірах легкового автомобіля VolkswagenCaddyKasten володіє містким вантажним відсіком об'ємом 3,2 куб. метра і вантажопідйомністю 750 кг.

Пів-вантажного відсіку виконано з листового заліза, що суттєво підвищує його довговічність та попереджує від можливих пошкоджень. Крім цього, по нижньому краю вантажного проїому проходить захисна накладка, а бокові частини вантажного відсіку оббиті знизу рідкокристалічним пластиком, що виключає можливість пошкодження салону.

Для надійного кріплення вантажів передбачено 6 такелажних петель. Доступ до відсіку здійснюється через розпашні задні двері або через саму широку в цьому класі автомобілів бокові здвижні двері.

Під час перевезення вантажу більше 6 тонн використовуються автомобілі вантажопідйомністю 20 тонн. В час перевезення включені витрати на митне оформлення , час на митні формальності та розвантаження у вантажоодержувача. Невеликі партії вантажу можна перевозити в складі збірного, тобто в великому автомобілі буде декілька вантажоотримувачів. Ціна на таке перевезення зменшиться але строки доставки збільшаться, так як кожен вантажоотримувач має 48 годин на проходження митних формальностей і розвантаження.

Третій варіант: Одеса-Київ-Лондон.

Здійснюється змішане перевезення вантажів. Автомобільний транспорт

використовується на ділянці Одеса-Київ, повітряний транспорт на ділянці Київ -Лондон.

Розрахунок вартості доставки змішаним видом перевезення (C_d) здійснюється за наступною формулою:

$$C_D = \frac{C_a * L_a + C_{ав}}{Q_v} \quad (3.5)$$

де C_d - вартість доставки в змішаному перевезенні, дол./т,

C_a - питома вага пробігу по автомобільному ділянці маршруту, дол./км,

L_a - протяжність автомобільної ділянки, км,

$C_{ав}$ - вартість авіаційного перевезення, дол.

Q_v - кількість вантажу, кг.

Навантаження у відправника вантажу (у середньому вартість завантаження 1 тонни вантажу дорівнює 3,7 дол. США, ставка знижується при збільшенні маси вантажу). Другий етап перевезення автомобілем за маршрутом Одеса - Київ. Перевантаження з автомобільного на повітряний транспорт. Дана ділянка містить у собі час і витрати на проведення митного огляду й оформлення митних декларацій. Перевезення вантажу повітряним судном за маршрутом Київ – Лондон, яке буде здійснюватись з аеропорту «Бориспіль». Перевантаження в аеропорту з літака на автомобіль. Так само на цій ділянці враховується час і витрати на проходження митних операцій. Доставка з аеропорту до вантажоодержувача і розвантаження.

У табл.3.5 показано, як змінюється вартість перевезень в залежності від партії вантажу.

Як видно із таблиці 3.5 самими найвигіднішими маршрутами перевезення вантажу Одеса – Київ - Лондон є авіаційний (регулярний) та змішаний вид перевезення. Але вартість перевезення може змінюватись завдяки кількості партій вантажу. Так, наприклад, сім тон вантажу вигідніше перевезти автомобільним транспортом, якщо це перевезення не є терміновим.

Якщо воно термінове, то можна скористатися авіаційним транспортом. Але треба ще враховувати собівартість продукції, вона повинна окупитися при перевезенні авіаційним транспортом.

Таблиця 3.5

**Вартість перевезення вантажу по маршруту Одеса – Київ - Лондон,
без урахування ціни вантажу, дол. США**

Кількість вантажу, тон	Автомобільний	Змішаний	Авіаційний (чартер)	Авіаційний (регулярні)
0,09	7457	3574,67	12225	246
0,5	6156	3224	12225	625
1,5	2052	2808	12225	1808,3
2,1	1465,71	2458,57	12225	2315,92
3,6	1255,52	3326,67	12225	3243,47
4,1	1066,83	3766,097	12225	3693,05
5,7	996,72	5201,58	12225	5132,19
7	767,37	6358,29	12225	6301,79

В основі розроблених в даній дипломній роботі пропозицій лежить взаємодія авіаційного та автомобільного транспорту. Така взаємодія дозволяє зменшити час доставки відносно невеликих партій матеріально-технічних засобів.

Крім цього даний спосіб дозволяє зменшити крадіжки та виключити збиток матеріально-технічних засобів в процесі транспортування.

Основою контролю за просуванням товару є автоматизація всього середовища авіа вантажних та перевезень, які прирівнюються до них.

Автоматизація авіа вантажних перевезень за допомогою системи SITA CARGO є пріоритетним прагненням всіх компаній, які використовують міжнародні методи для управління їх вантажним бізнесом.

Автоматизація вантажних перевезень дозволить отримати такі переваги:

- конкурувати більш ефективно,
- працювати більш кваліфіковано,

- вміло керувати ресурсами,
- відстежити просування матеріально-технічних засобів,
- полегшити аналіз ринку вантажних перевезень,
- полегшити складання звітів.

Однією з самих поширених автоматизованих систем є система SITA CARGO.

На даний час до цієї системи приєднані тридцять авіакомпаній.

Що може запропонувати SITA CARGO для авіакомпанії:

- бронювання та контроль завантаження,
- централізоване керування завантаженням,
- бронювання,
- автоматичне бронювання відправлень по інтерлайну,
- автоматичний підбір даних по продажу,
- керування розкладом,
- лист бронювання на кожен рейс,
- автоматичний розрахунок об'єму,
- часткове бронювання відправлення (при консолідації),
- контроль за бронюванням вантажів,
- бронювання заздалегідь,
- постійне бронювання (год.),
- автоматичний хендлінг,
- вантаж, що належить відправленню,
- повна перевірка даних AWB та їх введення,
- розрахунок об'ємів вантажу,
- автоматичне використання тарифів,
- роздрук накладних,
- забезпечення збиткового рейсу,
- автоматичне розподілення завантаження,
- перед-маніфест,

- роздрук маніфесту,
- автоматична розсилка комп'ютерної версії маніфесту по відміченим адресам,

- вантаж, що знаходиться,
- повідомлення про прибуття,
- подол консолідації,
- місцезнаходження на складі,
- сплата,
- інвойсування,
- повідомлення про доставку,
- роздрук трансферного маніфесту,

Обслуговування на відправлення і прибуття:

- місцезнаходження вантажу на складі,
- звіт про порушення,
- акт про порушення,

Фінансова допомога:

- контроль строку накладних,
- фінансове управління,
- автоматична тарифікація накладних,
- база даних конфіденційних тарифів,
- база даних додаткових тарифів по доставці,
- підтвердження даних,
- пошук накладних та їх контроль,
- аудит даних по накладній,
- аналітичний аналіз,
- оперативний аналіз,
- фінансовий аналіз.

Отже, використання системи SITA CARGO дозволить повністю контролювати завантаження на всіх рейсах, відстежувати просування

матеріально-технічних засобів. Дана система дозволяє скоротити час доставки та з її допомогою можна уникнути втрат вантажів в процесі транспортування.

Дана система основана на взаємодії з комп'ютерів з'єднаних з базою даних, що знаходиться у головному офісі компанії SITA у Лондоні.

Взаємодія здійснюється засобами модемного зв'язку, через телефон з локальним провайдером та далі по супутниковому зв'язку з Лондоном.

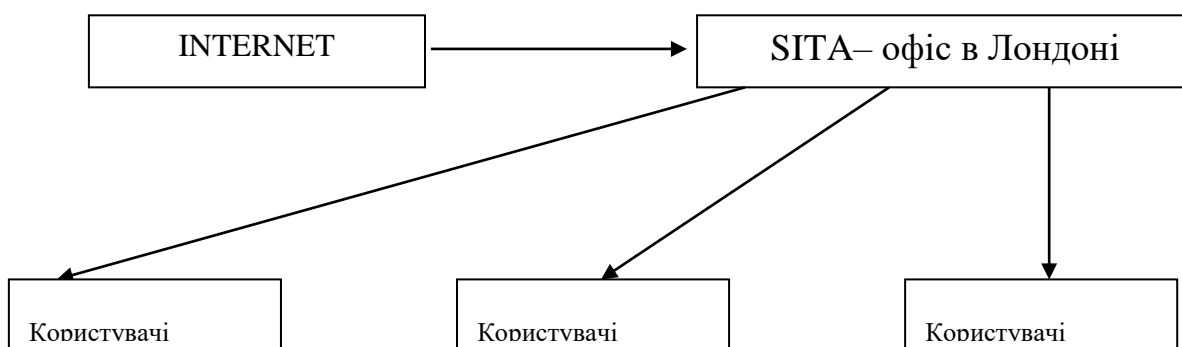


Рис. 3.3. Схема взаємодії авіакомпанії з SITA CARGO через Інтернет

Дана структура забезпечує збір даних у одному місці, незалежно в якій точці вони зроблені. Це дозволяє користувачу, що знаходиться у будь якому пункті світу та приєднаного до даної системи, отримати всю інформацію про стан та місце розташування перевезених матеріально-технічних засобів, влюбий момент часу.

Сучасні умови зв'язку з використанням у тому числі і супутникового зв'язку, дозволяють робити передачу даних за декілька секунд, навіть на значні відстані.

Вартість кожного створеного файлу (дані AWB) для використання у всіх вище перерахованих операціях – 2,05\$. Мінімальна вартість використання системи SITA CARGO – 25000\$ на рік, на час підписання стандартного договору на п'ять років (при цьому всі збори за впровадження цієї системи не беруться). Ця сума виплачується по системі щомісячною сплатою.

Мінімальний строк впровадження системи 2-3 місяці. Навчання десяти чоловік персоналу безкоштовне.

Крім того дана система має вихід до Інтернет, що робить її доступною для будь якої людини. Через Інтернет можна отримати повну інформацію про перебування матеріально-технічних засобів в даний момент.

Така система дозволяє спростити процес контролю за транспортуванням матеріально-технічних засобів від відправника до отримувача.

Звичайно, введення даної системи вимагає значних матеріальних витрат на придбання комп'ютерної техніки, необхідного програмного забезпечення, підключення і т.д. але всі ці витрати швидко окупляться, завдяки тому, що всі дані будуть упорядочені, доступ до них буде швидким.

Відповідно виросте рівень обслуговування клієнтів та зменшаться збитки матеріально-технічних засобів в процесі транспортування.

Завдяки цим пропозиціям, ТОВ «Формаг» стане стабільною компанією для клієнта, що гарантує швидку доставку.

Впроваджуючи дану систему на базі, що вже є, ми несемо витрати, але вони будуть сприяти збільшенню клієнтури.

ВИСНОВКИ

КАФЕДРА ОАРП				НАУ. 20. 01.63.002 ПЗ			
Виконала	Васькевич Д.С.			ВИСНОВКИ	Літера	Арк.	Аркушів
Керівник	Разумова К.М.				Д	80	4
Консульт.	Разумова К.М.				ФТМЛІ275.04 ОР-201Мз		
Н. контр.	Герасименко І.М.						
Зав. каф.	Разумова К.М.						

Стратегія диверсифікації - це система заходів, що використовується для того, щоб підприємство не стало занадто залежним від одного стратегічного господарчого підрозділу чи однієї асортиментної групи. Стратегія диверсифікації передбачає розробку нових видів продукції одночасно з освоєнням нових ринків. При цьому товари можуть бути новими для всіх підприємств, працюючих на цільовому ринку, або тільки для даного підприємства. Така стратегія забезпечує прибуток, стабільність і стійкість фірми у віддаленому майбутньому.

Диверсифікація дає змогу підприємствам „триматися на плаву” при складній економічній кон’юнктурі за рахунок випуску широкого асортименту продукції і послуг: збитки від нерентабельних виробів (тимчасово, особливо по нових) перекриваються прибутком від інших видів продукції.

В теоретичній частині дипломної роботи розглянуто сутність диверсифікації та її класифікація, стратегії диверсифікації, нормативно-правове регулювання діяльності транспортно-експедиторського підприємства.

Розглянуто багато визначень терміну «диверсифікація» та дійшли висновку, що диверсифікація – це, в загальному розумінні, розширення діапазону економічної діяльності, проникнення в інші сфери діяльності, що пов’язані або не пов’язані з основним напрямком діяльності.

З цього можна зробити висновок, що диверсифікація діяльності також є інструментом міжгалузевого переливу капіталу, тобто проникнення підприємства в інші сфери та галузі господарювання, що пов’язано з використанням інвестиційних ресурсів господарюючих суб’єктів не тільки для організації нових видів виробництва, а й для збільшення виробництва основної продукції.

В аналітичній частині дипломної роботи зроблено аналіз виробничо-фінансової діяльності ТОВ «Формаг».Проведений аналіз показує, що у ТОВ «Формаг», наявні істотні резерви збільшення чистого прибутку. На це вказує

хоча б той факт, що дохід від реалізації продукції компанії у 2019 році порівняно із попереднім роком зріс на 50,51%, тоді як чистий прибуток підприємства збільшився лише на 18,05%. Отже, темп зростання чистого прибутку був нижче у 2,8 рази. Основною причиною цього є зростання у 2019 року операційних витрат на 751,4 тис. грн., а також зниження інших доходів. З проведеного аналізу видно, що необхідно впроваджувати нові види діяльності за для отримання додаткового прибутку підприємству.

В проектній частині дипломної роботи запропоновано вибір варіанту доставки медикаментів за маршрутом Одеса – Київ – Лондон за участі ТОВ «Формаг». Основна маса цих вантажів перевозяться авіаційним транспортом, але створення відділу доставки компанії «Формаг» дасть змогу розроблювати спільно із замовниками логістичні схеми матеріально-технічного забезпечення та нести повну відповідальність за доставку вантажу «від дверей до дверей», застосовуючи змішані авіаційно-автомобільні перевезення.

В основі розроблених в даній дипломній роботі пропозицій лежить взаємодія авіаційного та автомобільного транспорту. Така взаємодія дозволяє зменшити час доставки відносно невеликих партій матеріально-технічних засобів. Крім цього даний спосіб дозволяє зменшити крадіжки та виключити збиток матеріально-технічних засобів в процесі транспортування.

Як показали розрахунки, які були проведені в проектній частині, самими найвигіднішими маршрутами перевезення вантажу Одеса – Київ - Лондон є авіаційний (регулярний) та змішаний вид перевезення. Але вартість перевезення може змінюватись завдяки кількості партій вантажу. Так, наприклад, сім тон вантажу вигідніше перевезти автомобільним транспортом, якщо це перевезення не є терміновим. Якщо воно термінове, то можна скористатися авіаційним транспортом. Але треба ще враховувати собівартість продукції, вона повинна окупитися при перевезенні авіаційним транспортом.

При запровадженні диверсифікації діяльності ТОВ «Формаг» за рахунок введення нових схем доставки вантажів можливо досягти наступних цілей:

- можливість вижити та зміцнити свої позиції в умовах конкуренції;
- можливість отримати більший прибуток;
- можливість врівноважити коливання ринку попиту;
- підвищення рентабельності підприємства;
- забезпечення фінансової стійкості ТОВ «Формаг».

При запровадженні нового виду діяльності ТОВ «Формаг» отримає додаткове джерело прибутків. Впровадження нових прибуткових видів діяльності для компанії – це один із найважливіших напрямків розвитку будь-якого підприємства. Зі зростанням обсягів виконання перевезень – збільшується й дохідна частка компанії. На сучасному етапі, ведення бізнесу пов'язано з жорсткою конкурентною боротьбою, в якій вистояти може лише та компанія, що має розвинуту структуру надання послуг з організації доставки вантажів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АРОНОВ А. М. Диверсификация производства: теория и стратегия развития / А. М. Аронов, А. Н. Петров. — СПб. : Лениздат, 2000.— 128 с.
2. ГОЛЬДШТЕЙН Г. Я. Стратегический менеджмент / Г. Я. Гольдштейн. — Т. : Скиф, 2000 г. — 451 с.
3. ДЕНИСОВ А. Ю. Экономическое управление предприятием и корпорацией / А. Ю. Денисов, С. А. Жданов. — М : «Дело и Сервис», 2002. — 416 с.
4. ЖУЛИНА Е. Г. Диверсификация деятельности предприятия / Е. Г. Жулина, Т. Л. Мягкова, О. Б. Кацуба. — М. : Журнал «Управление персоналом», 2006. — 176 с.
5. КОНО Т. Стратегия и структура японских предприятий / Т. Коно. — М. : Знание. — 1987. — 384 с.
6. МАРКЕТИНГ в отраслях и сферах деятельности: учебник / Под ред. проф. В. А. Алексунина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2002.— 614 с.
7. СЛИНЬКОВ В. Н. Стратегическое планирование на основе сбалансированной системы показателей. Стратегический контроль. Практические рекомендации / В. Н. Слинков. — М. : Дакор, КНТ. — 2008 г. — 384 стр.
8. ТУПИЦЫН А. Л. Диверсификация предприятия / А. Л. Тупицын. — Новосибирск, 2004. — 150 с.
9. ГОЛЬДШТЕЙН Г. Я. Стратегические аспекты управления НИОКР / Гольдштейн Г. Я. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2000. – 256 с.
10. ГОЛЬДШТЕЙН Г. Я. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Гольдштейн Г. Я. – Таганрог : Изд – во ТРТУ, 2003. – 343 с.
11. БОЛЬШОЙ экономический словарь / [авт.-уклад. Азрилиян А.Н.]. – М.: Фонд «Правовая культура», 1994. – 459 с.

12. РУ, ДОМІНІК. Управління / Ру, Домінік, Сульє, Даніель; пер. з фр. Т.Мусієнко. – К. : Основи, 1995. – 442с.
13. ЯКОВСНКО Е. Г. Циклы жизни экономических процессов, объектов и систем / Е. Г. Яковснко, М. И. Басе, Н. Я. Махров. – М.: Наука, 1991 – 378 с.
14. ЭВАНС Дж. Маркетинг / Дж. Эванс, Б. Берман. ; сокр. пер. с англ. / авт. предисл. и науч. ред. А.А. Горячев. – М. : Экономика, 1990. – 350 с.
15. АНСОФФ И. Стратегическое управление / Игорь Ансофф ; [пер. с англ. Л.И. Евенко]. – М.: Экономика, 1989. – 563 с.
16. АНСОФФ И. Новая корпоративная стратегия / Ансофф И. - СПб.: «Питер», 1999. – 416 с.
17. ЯКОНСЦ Ю. Инновационное инвестирование: новые подходы / Яконсц Ю // Экономист. – 1995. – №1. – С. 5 – 7.
18. ДОЦЕНКО Г.О. Стратегія диверсифікації, як одна з перспективних стратегій економічної політики промислових підприємств : матеріали ІХ Всеукраїнської наук. – практич. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених [„ТЕХНОЛОГІЯ - 2006”] / СТІ СНУ ім. В.Даля. – Северодонецьк, 2006. – С.79.
19. ФАТХУТДИНОВ Р. А. Стратегический менеджмент: [учебник] / Фатхутдинов Р. А. – М. : Дело, 2002. – 448 с.
20. МІНЧЕНКО М. В. Планування та прогнозування соціально-економічного розвитку регіонів / М. В.Мінченко, Л. П. Чижов, А. В. Фрояков. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. – 442 с.
21. НЕМЧЕНКО Г. И. Диверсификация производства / Немченко Г. И. – Благовещенск : АмурКНИИ, 1994. – 224 с.
22. ШАНК Дж. Стратегическое управление издержками / Дж. Шанк, В. Говиндараджан. — СПб. : Бизнес-Микро, 1999. – 456 с.
23. ОСНОВЫ предпринимательской деятельности: Маркетинг: [учеб. пособие / под ред. В. М. Власовой]. – М. : Финансы и статистика, 2001. — 233 с.

24. ЗИНЧЕНКО Н. В. Организационно – экономический механизм диверсификации на промышленных предприятиях в условиях рыночных отношений: дис. ... канд. экон. наук : 08.06.01. / Зинченко Николай Валерьевич. – Луганск, 1997. – 150 с.
25. ВОДАЧЕК Л. Стратегия управления инновациями на предприятии / Л. Водачек, О. Водачкова. ; сокращенный перевод со словацкого В.С. Рапопорт. – М. : Экономика, 1989. – 145 с.
26. СТАТИСТИЧНИЙ щорічник України за 2006 рік. Державний комітет статистики України / [під. ред. О. Г. Осауленка]. – К. : Консультант, 2007. – С.663.
27. МИНУБЕРГ Г., Школы стратегий / Г. Минуберг, Б. Альстрэнд. – СПб. : Питер, 2000. – 182 с.
28. АРОНОВ А.М. Диверсификация производства: теория и стратегия развития / А.М. Аронов, А.М. Петров – СПб.: Лениздат, 2000. – 126с.
29. ПРОДАНОВА Л. В. Соціальні фактори економічного зростання / Л. В. Проданова // Торгівля і ринок України. Тематичний збірник наукових праць з проблем торгівлі і громадського харчування. Випуск 19. Том 1. / відп. ред. О.О. Шубін – Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. – 253с.
30. ТОМПСОН А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: [учебник для вузов] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. А. Г. Зайцева, М. И. Соколова. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
31. Т.ВАСИЛЕНКО. Специалисты / Тамара Василенко // Галицкие контракты. – 2003. – №3. – С. 9 – 11.
32. ТЄЛЄТОВ О. С. Основи маркетингу: [навчальний посібник] / Телетов О. С. – Суми : ВВП “Мрія - 1” ЛТД, 1996. – 134с.
33. ТЄЛЄТОВ О. С. Маркетинг в промисловості: [підручник] / Телетов О. С. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 248с.
34. ДИКСОН П. Р. Управление маркетингом / Диксон П. Р. – М. : ЗАО "Изд-во "БИНОМ", 1998. – 560 с.

35. КОРЕЛЬСКИЙ В.Ф. Толковый биржевой словарь / В. Ф. Корельский, Р. В. Гаврилов. – М. : Экспедитор, Руссо, 1996. – 432 с.
36. КОТЛЕР Ф. Основы маркетинга / Котлер Ф. ; [пер. с англ. Е. М. Пеньковой]. – М. : Прогресс, 1990. – 736 с.
37. СОИНА-КУТИЩЕВА Ю.Н. Диверсификация металлургических компаний: основные тенденции и оценка эффективности [Текст]: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Ю.Н. СоинаКутищева // «Кемеровский государственный университет. - Кемерово, 2006. – 23с.
38. СКОРОБОГАТОВ М.М. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах / М.М. Скоробогатов, О.І. Куцерубова // Економічний вісник Донбасу. — 2011. — №3(25). — С.18-21.
39. БОЧАРОВ А.А. Особенности стратегического планирования в условиях диверсификации [Текст]: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / А.А. Бочаров // Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов. – Санкт-Петербург, 1999. – 18 с.
40. ІЛЛЯШЕНКО С. М. Маркетингова товарна політика: [підручник] / Ілляшенко С. М. – Суми : ВТД “Університетська книга”, 2005. – 234 с.
41. ІЛЛЯШЕНКО С. М. Економічний ризик: [навчальний посібник] / Ілляшенко С. М. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 220 с.
42. ДРАГИЛЕВ М.С. Ленинский анализ монополистического капитала и современность / М. С. Драгилев, Н. И. Мохов. – М. : Высшая школа, 1970. – 440 с.
43. ВИССЕМА Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Виссема Х. – М. : «Финпресс», 2000. – 272с.
44. ОФІЦІЙНИЙ сайт ТОВ «Формаг» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.formag.com>.

45. ОФІЦІЙНИЙ сайт ТОВ «Формаг» [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<https://www.formag.com/en/uslugi/air-service.html>.
46. ЗАКОН України «Про транспортно-експедиторську діяльність» [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1955-15>.
47. ОФІЦІЙНИЙ сайт міжнародної федерації експедиторських асоціацій [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<https://fiata.com/>.
48. ОФІЦІЙНИЙ сайт асоціації міжнародних експедиторів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу :<https://www.ameu.org.ua/>.
49. ОФІЦІЙНИЙ сайт Global Transport Investmens [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://gtinvestments.net>.
50. ОФІЦІЙНИЙ сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.