

УДК 656.614

## РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО СТВОРЕННЯ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИТОРСЬКОЇ КОМПАНІЇ ЯК ЕЛЕМЕНТУ СЕРВІСНОЇ ЕРГАТИЧНОЇ СИСТЕМИ

**Кузьменко Є. С.**, аспірант кафедри морських перевезень Національного університету «Одеська морська академія», e-mail: kuzmenko.iegor@gmail.com

**Петров І. М.**, к.т.н., професор кафедри морських перевезень Національного університету «Одеська морська академія», e-mail: firmness2017@gmail.com, ORCID: 0000-0002-1962-6463

*Робота присвячена розробці процедур створення транспортно-експедиторської компанії та містить аналіз сучасного стану транспортно-експедиторської діяльності. Враховується, що останнім часом експедиторськими операціями стали займатися спеціально створені підрозділи (відділи) морських агентських компаній в порядку диверсифікації діяльності. Для структуризації робіт по створенню транспортно – експедиторських компаній застосовано інструмент WBS (Work Breakdown Structure) – структура розбиття робіт (СРР). Розподіл ресурсів, їх вирівнювання та складання календарного плану виконано за допомогою діаграм Ганта. Теоретичні положення можуть бути корисні також практикам, маючи на увазі підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення росту вантажоперевезень в цілому.*

**Ключові слова:** транспортно-експедиторська компанія, агентська компанія, транспортно-експедиторська діяльність, експедитор, морський агент, логістика, мультимодальні перевезення.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Останні роки транспортно-експедиторська діяльність в Україні активно розвивається. Сьогодні, за інформацією з різних джерел, в Україні функціонують від 2 до 3-х тисяч транспортно-експедиторських компаній (ТЕК) різних форм власності. Більшість міжнародних ТЕК розміщується в прикордонних областях. Зокрема, в Одеському регіоні їх налічується близько однієї тисячі [1, 2].

В даний час, відзначає FIATA, 80 % обсягів світового вантажообігу здійснюється за участі ТЕК [3]. Слід зазначити, що в міру «дорослішання» галузі поняття «ТЕК» теж зазнає істотні зміни [3, 4]. Якщо ще 5–6 років тому так називалися компанії, що надають послуги портового експедирування (поняття, що існує лише в країнах колишнього СРСР), і часто склалися з одного-двох десятків працівників, то зараз ринком в значно більшій мірі затребувані фірми з набагато більш високим ступенем вертикальної інтеграції, що представляють повний пакет послуг з перевезення «від дверей до дверей» самостійно, з мінімальним залученням субпідрядників.

У сучасній практиці чітко формується тенденція до відмови від «чистої» експедиції пов'язаними з цим родом діяльності компаніями. Сучасні експедитори, бажаючи забезпечити собі переваги в конкурентній боротьбі, стали впроваджувати широкий комплекс послуг, що раніше не складали предмет «класичної» експедиції. До них відноситься митне очищення імпорту і експорту, управління постачаннями, операції по вивезенню і доставці контейнерів; упаковка вантажів; складання різних звітів; зберігання; контроль і регулювання попиту; повне страхове покриття; виписка консолідованих рахунків і т. д. Експедиторськими операціями стали займатися спеціально створені підрозділи (відділи) агентських компаній в порядку диверсифікації діяльності [3–8]. Їх ми теж далі по тексту будемо іменувати ТЕК.

Організація обслуговування судна під час його стоянки в порту є точки зору системного підходу створює сервісну ергатичну систему (СЕС) «людина – техніка – середовище», під якою розуміються взаємодії суб'єкту та об'єкту праці. В якості суб'єкту праці в ній виступає оператор СЕС, тобто морський агент, експедитор, брокер [9–15].

На сучасному етапі ускладнення організації функціонування транспортних систем і підвищення вимог до транспортних операцій за показниками стійкості, надійності, безпеки і конкурентоспроможності особливу актуальність має проблема формування ефективного транспортного експедирування. Також слід зауважити, що після кризи 2008 р. галузь

пережила серйозний спад, пов'язаний з різким падінням транспортних потоків з одного боку, та зниженням їх прибутковості – з іншого, в силу різкого перевищення пропозиції транспортних послуг від численних транспортних компаній над попитом на ці послуги. Все, що сказано вище, є особливо актуальним для сектора контейнерних вантажоперевезень, частка яких у загальному вантажообігу безперервно зростає як в Україні, так і в усьому світі. І саме у сфері контейнерних перевезень конкуренція на ринку в останні кілька років посилилася за рахунок більш глибокого проникнення в них транспортно-логістичних мереж з інших країн. Нові учасники прийшли на ринок з відпрацьованими технологіями, великим досвідом мультимодальних перевезень, готовими перевіреними логістичними ланцюжками.

Україна, завдяки своєму вигідному географічному розташуванню, є транзитною країною, тому має високий логістичний потенціал. Але цей потенціал, по даним аналітиків, не використовується і на 10 %. Зауважимо, що ринок логістичних послуг є одною з головних галузей економіки України. Звідси випливає питання, пов'язане з актуальністю створення транспортно-експедиторської компанії в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання даної проблеми, на які посилаються автори.** Теоретичною основою дослідження є наукові праці зарубіжних і вітчизняних вчених з проблем транспорту, логістики, експедирування та агентування. Авторами робіт є Плужніков К. І., Брухис Г. Є., Гуревич Г. Є., Чунтомова Ю. А., Чекаловець В. І., Воевудський Є. М., Рілов С. І., Оберг Р. Р., Фафурін Н. А., Цимбал М. М., Ніколаєва Л. Л., Шібаєв О. В., Галін А. В., Міротін Л. Б., Попова О. В., Балух Ісса, Хрістофер М., Пек Е., Мейстер Д., Альберт М., Мескон М. Х., Ульман Дж., Уидом Дж., Коннолли Т., Хедоурі Ф., Бегг К., Бейнон-Девіс П. та інші.

Існуючі методики заходів щодо створення ТЕК спираються та історично базуються на елементах командно-адміністративної системи управління, або, переважно у зарубіжних авторів, відрізняються теоретичною спрямованістю та не відображають сучасних умов, в яких опинились підприємства та компанії, що експедирують вантажі в Україні. Без необхідної уваги поки що залишаються СЕС на морському транспорті. Ці та інші обставини роблять дане дослідження актуальним.

**Формулювання цілей статті (постановка задачі).** Метою даної роботи є розробка теоретико-методологічної бази для створення конкурентоспроможної ТЕК. Для досягнення цієї мети необхідно сформулювати та вирішити задачі по розробці структури робіт по створенню ТЕК, матриці відповідальностей, розрахувати тривалість операцій.

Об'єкт дослідження – процес експедирування вантажів з їх перевалкою в українських портах. Предмет дослідження – створення та організація роботи ТЕК.

**Викладення основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Для структуризації робіт по створенню ТЕК авторами застосовано інструмент, що називається WBS. Термін WBS (Work Breakdown Structure) перекладається різними способами, наприклад, структура розбиття робіт (СРР), ієрархічна структура робіт (ІСР), структура декомпозиції робіт (СДР) і структура поділу робіт. СРР – це ієрархічна структура, що визначає декомпозицію проекту за його основним і проміжними продуктами або за іншою ознакою.

WBS (СРР, СДР) дозволяє позначити роботи, які потрібно виконати для реалізації проекту і встановити єдину структуру управління цими роботами. На найвищому рівні декомпозиції представлений весь комплекс робіт по створенню ТЕК. На самому нижньому рівні зображені одиничні роботи, іноді звані пакетом робіт або робочим пакетом. Пакет робіт – елемент WBS, подальша декомпозиція якого неможлива або просто не потрібна.

Ключовою орієнтацією структури розбиття робіт є створювані результати, які можна визначити як вимірні, відчутні виходи, які перевіряються; продукти, які отримані внаслідок виконання робіт за проектом або окремої його частини. Одне з правил створення якісної WBS – планувати результати, а не дії (точніше, дії по досягненню результатів планувати

після визначення конкретних, досяжних і вимірних результатів). Створювані цільові результати діяльності становлять у сукупності сам кінцевий результат.

WBS жодною мірою не замінює інших інструментів, що використовуються в роботі над створенням ТЕК (плану управління роботами, розклади робіт на різноманітних етапах, списку ресурсів тощо), але є практично головним з них, як на ранній стадії (з метою планування), так і на кінцевих (для контролю результатів), оскільки: є ключовим інструментом контролю ризику складності; визначає ієрархію результатів; описує весь обсяг робіт, необхідний для досягнення кінцевих цілей або результатів; розробляється шляхом ділення результатів на такі, які піддаються обліку та вимірюванню; є механізмом для об'єднання та оцінки виконання проекту за обсягом робіт і вартості.

Принципи, на яких повинна будуватися якісна WBS такі: орієнтоване на результати групування елементів розробок; чітко визначає роботи та описує їх зміст стосовно всіх учасників; містить 100 % робіт, визначених змістом; включає проміжні результати в термінах виконуваних робіт, включаючи власне управління; складена таким чином, що кожен нижчий рівень включає 100 % робіт, зазначених на елементі вищого рівня; містить описи пакетів робіт, які дозволяють чітко ідентифікувати завдання (роботи), які необхідно виконати для здачі цього пакету робіт;

WBS є ключовим елементом плану робіт. Без неї неможливо визначити роботу, яку необхідно зробити для досягнення цілей, а значить неможливо визначити ні вартість проекту, ні його календарний план. А без цього не можна розрахувати, які ресурси будуть потрібні для виконання всього комплексу робіт і в який час ці ресурси повинні бути доступні. Кошти, виділені на проект, будуть отримані вчасно тільки за умови ретельного опрацювання детального, поетапного бюджету проекту. Для вирішення всіх перелічених вище завдань і необхідна WBS. WBS створення ТЕК, об'єднана з матрицею відповідальності зі строками виконання всіх робіт, приведена в табл. 1.

Виходячи зі складеної WBS і ресурсів можна приступити до розподілу ресурсів, їх вирівнюванню та складання календарного плану за допомогою стрічкових діаграм («діаграми Ганта»).

Діаграма Ганта – це популярний тип стовпчастих діаграм (гістограм), який використовується для ілюстрації плану, графіка робіт [16, 17] (по суті складає методологію створення ТЕК).

Перший формат діаграми був розроблений Генрі Л. Гантом в 1910 році. По суті, діаграма Ганта складається зі смуг, орієнтованих вздовж осі часу. Кожна смуга на діаграмі представляє окрему задачу у складі проекту (вид роботи), її кінці – моменти початку і завершення роботи, її довжина – тривалість роботи. Вертикальною віссю діаграми служить перелік завдань. Крім того, на діаграмі можуть бути відзначені сукупні завдання, відсотки завершення, покажчики послідовності і залежності робіт, мітки ключових моментів (віхи), мітка поточного моменту часу «Сьогодні» та інше.

Переваги використання діаграми Ганта: планує завдання, які повинні бути завершені в певний момент часу; є основою для складання розкладів; дозволяє планувати розподіл ресурсів, необхідних для реалізації проекту; визначає критичний шлях проекту; допомагає відслідковувати хід виконання проекту; у разі відхилень, дозволяє коригувати виконання проектних дій таким чином, щоб повернутися до вихідного розкладу.

Для проведення зазначених вище розрахунків використано програму «Microsoft Project» пакета «Microsoft Office».

Таблиця 1 – WBS (структура розбиття робіт) по створенню ТЕК, матриця відповідальності та строки виконання робіт

№ п/п	Роботи	Замовник	Керівник групи	Менеджер з маркетингу	Менеджер по фінансам	Ризик менеджер	Менеджер з персоналу	Менеджер з якості	Юрист	Тривалість	Початок	Закінчення	Попередники
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Ініціація завдання									14 днів	Чт 01.09.16	Вт 20.09.16	
1.1	Розробка концепції									9 днів	Чт 01.09.16	Вт 13.09.16	
1.1.1	Аналіз проблеми та потреби в результатах	Р	П, В	-	-	-	-	-	-	2 дні	Чт 01.09.16	Пт 02.09.16	
1.1.2	Збір вихідних даних	-	П, В	-	-	-	-	-	-	5 днів	Пн 05.09.16	Пт 09.09.16	4
1.1.3	Визначення цілей і завдань	Р	У, В	-	-	-	-	-	-	2 дні	Пн 12.09.16	Вт 13.09.16	5
1.2	Розгляд і затвердження концепції	У	Р	П	-	-	-	-	-	1 день	Ср 14.09.16	Ср 14.09.16	6
1.3	Ухвалення рішення про початок робіт									4 дні	Чт 15.09.16	Вт 20.09.16	7
1.3.1	Визначення та призначення керівника групи	Р, В	-	-	-	-	-	-	-	2 дні	Чт 15.09.16	Пт 16.09.16	
1.3.2	Ухвалення рішення про забезпечення ресурсами виконання першої фази робіт	У	П	-	В	-	-	-	-	2 дні	Пн 19.09.16	Вт 20.09.16	9
2	Планування робіт									15 днів	Ср 21.09.16	Вт 11.10.16	10
2.1	Планування цілей та змісту робіт	К	Р	-	-	-	-	-	-	1 день	Ср 21.09.16	Ср 21.09.16	8
2.2	Календарне планування робіт	У	Р, В	-	-	-	В	-	-	2 дні	Чт 22.09.16	Пт 23.09.16	12
2.3	Планування витрат і фінансування робіт	У	Р, К	У	В	-	-	-	-	2 дні	Пн 26.09.16	Вт 27.09.16	13
2.4	Планування якості	-	К	-	-	-	-	В	-	1 день	Ср 28.09.16	Ср 28.09.16	14
2.5	Організаційне планування	-	Р, В	-	-	-	У	-	-	2 дні	Чт 29.09.16	Пт 30.09.16	15
2.6	Планування комунікацій	-	В	-	-	-	-	-	-	1 день	Пн 03.10.16	Пн 3.10.16	16
2.7	Планування управління ризиками	-	К	-	-	В	-	-	-	2 дні	Вт 04.10.16	Ср 05.10.16	
2.8	Планування контрактів	-	К	-	-	-	-	-	В	1 день	Чт 06.10.16	Чт 06.10.16	18
2.9	Розробка зведеного плану робіт	У	В, П	-	-	-	-	-	-	3 дні	Пт 07.10.16	Вт 11.10.16	19
3	Комплекс робіт по реалізації									21 день	Ср 12.10.16	Ср 09.11.16	70
3.1	Розподіл функціональних обов'язків та відповідальності	У	Р	-	-	-	-	-	-	1 день	Ср 12.10.16	Ср 12.10.16	11
3.2	Організація контролю над створенням ТЕК									3 дні	Чт 13.10.16	Пн 17.10.16	22
3.2.1	Організація контролю виконання розкладу робіт	-	В	-	-	-	-	В	-	1 день	Чт 13.10.16	Чт 13.10.16	

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
3.2.2	Організація контролю витрат в процесі робіт	К	В	-	В	-	-	-	-	<u>1 день</u>	<u>Пт</u> 14.10.16	<u>Пт</u> 14.10.16	<u>24</u>
3.2.3	Організація контролю якості	-	К	-	-	-	-	В	-	<u>1 день</u>	<u>Пн</u> 17.10.16	<u>Пн</u> 17.10.16	<u>25</u>
3.3	Постановка системи звітності	-	В	-	П	-	-	-	-	<u>2 дні</u>	<u>Вт</u> 18.10.16	<u>Ср</u> 19.10.16	<u>26</u>
3.4	Оперативне управління заходами щодо зниження ризиків	-	-	В	-	В	-	-	-	<u>21 день</u>	<u>Ср</u> 12.10.16	<u>Ср</u> 09.11.16	
3.5	Реагування на негативні ризикові події	-	-	-	-	П	-	-	-	<u>21 день</u>	<u>Ср</u> 12.10.16	<u>Ср</u> 09.11.16	
3.6	Управління командою розробників	-	В	-	-	-	У	-	-	<u>1 день</u>	<u>Чт</u> 20.10.16	<u>Чт</u> 20.10.16	<u>27</u>
3.7	Розподіл інформації по користувачам інформації	-	В	-	-	-	-	-	-	<u>1 день</u>	<u>Пт</u> 21.10.16	<u>Пт</u> 21.10.16	<u>30</u>
3.8	Набір персоналу	У	Р	В	-	-	П, В	-	-	<u>3 дні</u>	<u>Пн</u> 24.10.16	<u>Ср</u> 26.10.16	<u>31</u>
3.9	Організація приміщення та обладнання для офісу	У, К	Р, В	В	-	-	-	-	-	<u>5 днів</u>	<u>Чт</u> 27.10.16	<u>Ср</u> 02.11.16	<u>32</u>
3.10	Організація автопарку												
3.10.1	Придбання вантажних автомобілів та причепів	У, В	-	-	-	-	-	-	-	<u>3 дні</u>	<u>Чт</u> 03.11.16	<u>Пн</u> 07.11.16	
3.10.2	Укладення договору зі станцією технічного обслуговування	-	-	-	-	-	-	-	В	<u>1 день</u>	<u>Чт</u> 03.11.16	<u>Чт</u> 03.11.16	
3.10.3	Забезпечення стоянки для автомобілів	-	В	-	-	-	-	-	-	<u>1 день</u>	<u>Чт</u> 03.11.16	<u>Чт</u> 03.11.16	
3.11	Підготовка та укладення контрактів	У	Р, К	-	-	-	-	-	В	<u>2 дні</u>	<u>Вт</u> 08.11.16	<u>Ср</u> 09.11.16	<u>37</u>
3.12	Управління змінами в ході робіт	У	В	-	-	В	-	-	-	<u>20 днів</u>	<u>Чт</u> 13.10.16	<u>Ср</u> 09.11.16	
4	Завершення робіт												
4.1	Заключна оцінка фінансової ситуації	К	К	-	В	-	-	-	-	<u>1 день</u>	<u>Чт</u> 10.11.16	<u>Чт</u> 10.11.16	
4.2	Заключний звіт по виконаній роботі та документація	К	П, У	В	У	В	В	В	В	<u>1 день</u>	<u>Пт</u> 11.11.16	<u>Пт</u> 11.11.16	<u>41</u>
4.3	Список відкритих питань і заключних робіт	-	В	В	-	-	-	-	-	<u>1 день</u>	<u>Пн</u> 14.11.16	<u>Пн</u> 14.11.16	<u>42</u>
4.4	Вирішення всіх суперечливих питань	У	В	-	-	-	-	-	-	<u>3 дні</u>	<u>Вт</u> 15.11.16	<u>Чт</u> 17.11.16	<u>43</u>
4.5	Документування та аналіз досвіду, накопиченого в процесі створення ТЕК	-	В	-	-	-	-	-	-	<u>1 день</u>	<u>Пт</u> 18.11.16	<u>Пт</u> 18.11.16	<u>44</u>

Примітка: В – виконання рішення; К – контроль виконання; У – узгодження рішення; П – підготовка рішення; Р – прийняття рішення.

Результати розрахунків дані на рис. 1.

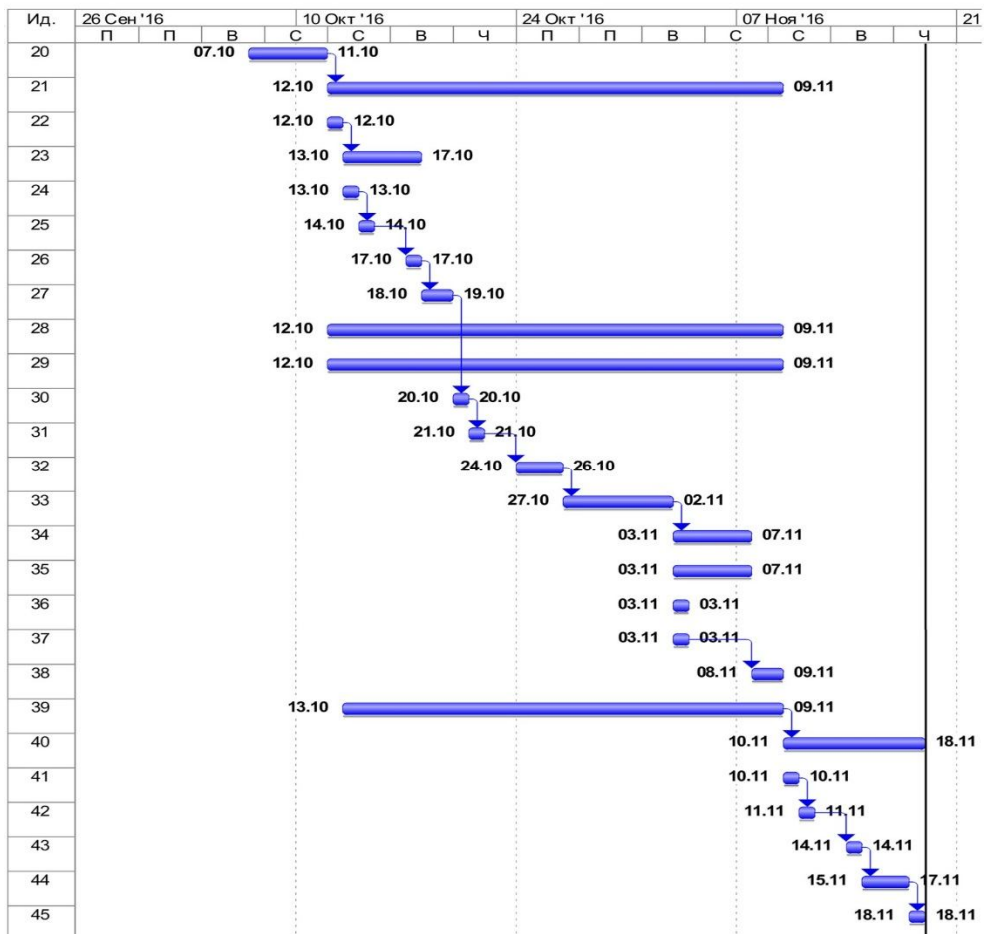
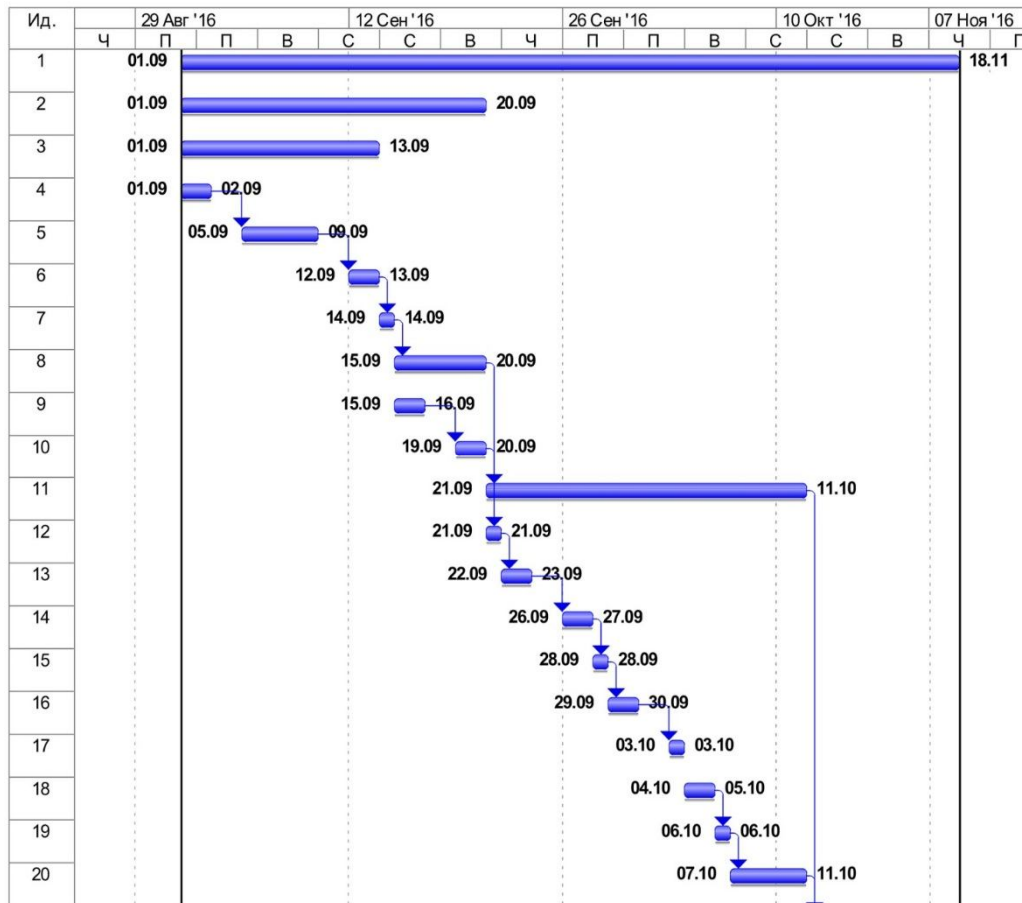


Рисунок 1 – Діаграма Ганта

Основні фази життєвого циклу створеного підприємства є передінвестиційна, інвестиційна та виробнича (експлуатаційна) [18].

Роботи по створенню ТЕК не застраховані від негативних результатів, тобто від ризиків, серед яких найбільш важливі ризики: збільшення кількості конкурентів; погіршення платоспроможності клієнтів у зв'язку з уповільненням економічного зростання; маркетинговий; спаду обсягу перевезень внаслідок несприятливої політики держави; неправильної оцінки необхідних для створення ТЕК ресурсів.

**Висновки щодо даного дослідження та перспективи подальших наукових досліджень у даному напрямку.**

1. Для захоплення певного сегменту на ринку необхідно створити широкий спектр послуг компанії, виробити тактичні рішення відповідно короткочасних змін ситуацій на ринку, а також створити систему моніторингу ринку.

2. У ході роботи з програмою «Microsoft Project» складена і оптимізована структура декомпозиції робіт. Вдалося досягти рівномірного, без перевищень доступності, завантаження ресурсів та оптимальної тривалості робіт по створенню ТЕК, яка в кінцевому варіанті становить 57 днів.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Материали сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ameu.org.ua>.
2. Никулин С. Г. Развитие портовой инфраструктуры Большой Одессы / С. Г. Никулин // Судоходство. – 2007. – № 4. – С.41– 43.
3. Материали сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.fiata.com>.
4. Плужников К. И. Транспортное экспедирование, агентирование и брокераж : учеб. / К. И. Плужников, Ю. А. Чунтомова. – М. : ТрансЛит, 2012. – 576 с.
5. Петров И. М. Организационные и коммерческие взаимоотношения морского агента : учебн. пособие / И. М. Петров. – Севастополь : УМИ, 2007. – 131 с.
6. Обзор деятельности ФИАТА // ФИАТА и КЛЕКАТ [Электронный ресурс] обзор деятельности ФИАТА – Швейцария, 2005. – Режим доступа : <http://www.fiata.com/index.php?id=41>, свободный
7. Аксенов И. Я. Транспорт: история, современность, перспективы, проблемы. / И. Я. Аксенов. – М. : Транспортная книга, 1985. – 385 с.
8. UNCTAD. Огляд морського транспорту за 2016 р. Видання Організації Об'єднаних Націй [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://unctad.org/rmt>.
9. Климов Е. А. Психология профессионального самоопределения / Е. А. Климов. – М. : Изд. центр «Академия», 2010. – 304 с.
10. Пряжникова Е. Ю. Психология труда / Е. Ю. Пряжникова, Н. С. Пряжников. – М. : Изд. центр «Академия», 2009. – 480 с.
11. Дубровский В. Я. Проблема распределения функций в системах человек – машина / В. Я. Дубровский, Л. П. Щедровицкий. // Инженерно-психологическое проектирование. – 1970. - Вып. 1. – М. : Изд-во МГУ, 1970. – С. 54–76.
12. Atkinson J. W., Feather N. T. (eds). A theory of achievement motivation / J. W. Atkinson, N. T. Feather. – N.Y. : Wiley, 1966. – 391 p.
13. МакКена П. Первые среди равных: Как руководить профессионалами / П. МакКена, Д. Мейстер: пер. с англ. Ю.Г. Кирьяка. – М. : «ООО «Издательство АСТ»; ЗАО НПП «Ермак», 2004. – 312 с.
14. Engineering Psychology and Human Performance by Christophen D. Wickens, Justin G. Hollands, 1999. – 326 p.
15. Вудсон У. Справочник по инженерной психологии для инженеров / У. Вудсон, Д. Коновер. – М. : Изд-во «Мир», 1968. – 432 с.
16. Кларк У. Графики Гантта. Учёт и планирование работы. / У. Кларк. – М. : Техника управления, 1931. – 164 с.

17. Clark Wallace. The Gantt chart, a working tool of management / Wallace Clark, Henry Gantt. – New York: Ronald Press, 1922.
18. Щукін Б. М. Аналіз інвестиційних проєктів : конспект лекцій / Б. М. Щукін. – К. : МАУП, 2002. – 128 с.

## REFERENCES

1. Materyaly saita [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupa: <http://www.ameu.org.ua>.
2. Nykulyn S.H. Razvytye portovoi ynfrastruktury Bolshoi Odessy / S.H. Nykulyn // Sudokhodstvo. – 2007. – # 4. – S.41–43.
3. Materyaly saita [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupa: <http://www.fiata.com>.
4. Pluzhnykov K.Y. Transportnoe ekspedyrovanye, ahentyrovanye y brokerazh: ucheb/ K.Y. Pluzhnykov, Yu.A. Chuntomova. – M. : TransLyt, 2012. – 576 s.
5. Petrov I.M. Orhanyzatsyonnye y kommercheskye vzaymootnosheniya morskoho ahenta: [uchebn. posobyе] / Y.M. Petrov. – Sevastopol: UMY, 2007. – 131 s.
6. Obzor deiatelnosti FYATA // FYATA y KJIEKAT [Elektronnyi resurs] obzor deiatelnosti FYATA – Shveitsariya, 2005. – Rezhym dostupa: <http://www.fiata.com/index.php?id=41,svobodnii>
7. Aksenov Y. Ya. Transport: ystoriya, sovremennost, perspektyvy, problemy. / Y. Ya. Aksenov. – M.: Transportnaia knyha, 1985. – 385 s.
8. UNCTAD. Ohliad morskoho transportu za 2016 r. Vydannia Orhanizatsii Obiednanykh Natsii [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://unctad.org/rmt>.
9. Klymov E.A. Psykholohiya professyonalnoho samoopredeleniya / E. A. Klymov. – M.: Yzd. tsentr «Akademyia», 2010. – 304 s.
10. Priazhnykova E.Yu. Psykholohiya truda / E.Yu. Priazhnykova, N.S. Priazhnykov – M. : Yzd. tsentr «Akademyia», 2009. – 480 s.
11. Dubrovskiy V. Ya. Problema raspredeleniya funktsyi v systemakh chelovek – mashyna / V.Ya. Dubrovskiy, L.P. Shchedrovitskiy – Sb. «Ynzhenerno–psykholohycheskoe proektyrovanye». – 1970. – vyp. 1. – Yzd-vo MHU, 1970. – S. 54 – 76.
12. Atkinson J. W., Feather N. T. (eds). A theory of achievement motivation / J.W. Atkinson, N.T. Feather. – N.Y.: Wiley, 1966. – 391 p.
13. MakKena P. Pervye sredi ravnykh: Kak rukovodyt professyonalamy / P. MakKena, D. Meister: per. s anhl. Yu.H. Kyriaka. – M.: «ООО «Yzdatelstvo AST»; ЗАО NPP «Ermak», 2004. – 312 s.
14. Engineering Psychology and Human Performance by Christophen D. Wickens, Justin G. Hollands, 1999. – 326 p.
15. Vudson U. Spravochnyk po ynzhenernoi psykholohyy dlia ynzhenеров / U. Vudson, D. Konover. – M.: Yzd-vo «Myr», 1968. – 432 s.
16. Clark W. Grafiki Gantta. Uchet i planirovanie raboty. 5–ye izdanie/ W. Clark. – M. : Tekhnika upravleniya, 1931. – 164 s.
17. Clark Wallace. The Gantt chart, a working tool of management / Wallace Clark, Henry Gantt. – New York: Ronald Press, 1922.
18. Shchukin B.M. Analiz investytsiinykh proektiv : Konspekt leksii / B. M. Shchukyn. – K.: MAUP, 2002. – 128 s.

**Кузьменко Е. С., Петров И. М. РАЗРАБОТКА МЕР ПО СОЗДАНИЮ ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕДИТОРСКОЙ КОМПАНИИ КАК ЭЛЕМЕНТА СЕРВИСНОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ**

*Работа посвящена разработке процедур создания транспортно-экспедиторской компании и содержит анализ современного состояния транспортно-экспедиторской деятельности. Учитывается, что в последнее время экспедиторскими операциями стали заниматься специально созданные подразделения (отделы) морских агентских компаний в порядке диверсификации их деятельности. Для структуризации работ по созданию транспортно-экспедиторских компаний использован инструмент WBS (Work Breakdown Structure) – структура разбивки работ (СРР). Распределение ресурсов, их выравнивание и составление календарного плана выполнено при помощи*



диаграмм Ганта. Теоретические положения могут также быть использованы практиками, имея в виду повышение конкурентоспособности предприятия и обеспечение роста грузоперевозок в целом.  
**Ключевые слова:** транспортно-экспедиторская компания, агентская компания, транспортно-экспедиторская деятельность, экспедитор, морской агент, логистика, мультимодальные перевозки.

**Kuzmenko E. S., Petrov I. M. DEVELOPMENT OF MEASURES FOR CREATION OF THE FREIGHT FORWARDING COMPANY AS AN ELEMENT OF THE SERVICE ERGOTIC SYSTEM**

*The work is devoted to the development of procedures for the creation of a freight forwarding company and contains an analysis of the current state of freight forwarding activities. It is taken into account that recently, specially created divisions (departments) of sea agency companies began to deal with forwarding operations in order to diversify their activities. For the structuring of works on the creation of freight forwarding companies, the WBS (Work Breakdown Structure) tool is used - the structure of the work breakdown (SWB). The allocation of resources, their alignment and the compilation of a calendar plan is carried out using Gantt charts. Theoretical provisions can also be used by practitioners, referring to increasing the competitiveness of an enterprise and ensuring the growth of cargoes transportations in general.*

**Keywords:** freight forwarding company, agency company, freight forwarding activity, forwarder, sea agent, logistics, multimodal transportation.

© Кузьменко Є. С., Петров І. М.

Статтю прийнято  
до редакції 14.11.17