

Варіанти ТЛО	Критерії вибору варіантів організації ТЛО			
	Вартість	Якість	Контроль	Гнучкість
		часу доставки	різних видів транспорту	міжнародних ринків
Крос-докінг у транспортній логістиці	скорочення витрат на зберігання	мінімізація часу; підвищення швидкості	залежність від налагоджених процесів та постачальників	висока гнучкість, водночас вимагає реагування на зміни
Експрес-доставка та кур'єрський сервіс	висока вартість доставки на одиницю продукції	швидкість доставки, високий рівень сервісу	системи GPS для відстеження, мобільні додатки	обмежені можливості для великих обсягів або великих відстаней
Електронна логістика та цифрові платформи	зниження адміністративних витрат	підвищена оперативність, прозорість і відстежуваність доставки	потреба у технічних навичках, ризики збоїв технічних систем або кіберзагроз	надвисокий рівень гнучкості завдяки використанню сучасних технологій

### Перелік використаної літератури

1. Боровик Т., Даниленко В. Транспортна логістика як фактор забезпечення зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. *Економічний простір*. № 177. 2022. С. 35-39. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/177-6>
2. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.
3. Харченко М. В. Транспортно-логістична інфраструктура та її місце в соціально-економічній системі підприємств України. *Економічний простір*. № 153, 2020. С.83-88. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-15>
4. Kara K., Yalcin G., Gurol P., Simic V., Pamucar D. Enhancing decision support system for finished vehicle logistics service provider selection through a single-valued neutrosophic dombi bonferroni-based model. *Engineering Applications of Artificial Intelligence*. Vol. 138. 2024. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0952197624015999>

УДК 656.073.2

## ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ СУЧАСНОЇ КОНЦЕПЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ ЕКСПЕДИТОРСЬКИХ КОМПАНІЙ З УЧАСНИКАМИ ТРАНСПОРТНОГО ПРОЦЕСУ

**Павлова Н.Л.**, к.т.н, доцент, доцент кафедри експлуатації портів і технології вантажних робіт, Одеський національний морський університет, e-mail: [pavlova\\_1983@ukr.net](mailto:pavlova_1983@ukr.net)

З початку ХХІ століття в дослідженнях управління як загальнометодологічного вчення набула актуальності орієнтація на його розвиток з використанням ідей гнучкого перетворення (agile–transformation), включаючи методіку гнучкого управління (flexible management). У цій доповіді викладаються результати дослідження шляхів реалізації зазначеної орієнтації в застосуванні до регулювання взаємовідносин суб'єктів ринків транспортних і портових послуг, а саме – учасників доставки вантажів – підприємств, що здійснюють процеси перевезення й перевалювання вантажів (ТП), з одного боку, та

вантажовласників (відправників/одержувачів вантажів – ВВ), з іншого боку, при посередницькій участі експедиторських компаній (ЕК) як модераторів доставки вантажів за принципом «від дверей до дверей».

Сенс діяльності ЕК полягає в узгодженні позицій (інтересів, умов, вимог, переваг тощо) згаданих учасників транспортного процесу як сторін договорів (СД) на перевезення й перевалювання вантажів. При цьому ЕК змушені діяти у ролі своєрідних «слуг двох панів», тобто допомагати ВВ мінімізувати витрати, а ТП – максимізувати доходи. Внаслідок цього виникають два варіанти дуальної взаємодії: ЕК-ВВ і ЕК-ТП, у яких ЕК імітує ділову поведінку відповідно ТП у першому випадку та ВВ – у другому випадку.

У доповіді показано, що для розв’язання проблеми реалізації дуальних взаємодій, які подібні особливостям взаємодії ЕК і ВВ, ЕК і ТП, потрібен механізм, який ґрунтується на трактуванні категорії «взаємодія» як одночасного прояву сприяння й протидії контактуючих систем, у цьому випадку ВВ і ТП при участі ЕК. Підкреслимо, що такий механізм має загальнометодологічне значення і грає важливу роль у дослідженнях, які вивчають логіку прояву «людського» фактору при розгляді питань, що обумовлюють стиль ділової поведінки суб’єктів бізнес-діяльності, коли вони в процесі взаємодії намагаються реалізувати свої інтереси в максимальній мірі.

Відзначимо також, що ВВ і ТП утворюють разом у поняттях кібернетики систему, в якій поперемінно виступають або у якості керуючого органу, коли генерують ініціативний вплив на контрагента (як керованого об’єкту), або навпаки у якості керованого об’єкту, сприймаючи вказаний вплив. При цьому взаємодія між ВВ і ТП здійснюється в режимі рефлексивного управління, тобто дії, сенс якої полягає в наданні психологічного тиску одного суб’єкту взаємодії на іншого з метою досягнення для себе певної вигоди.

На даний час існують дві концепції рефлексивного управління, одна з яких, перша хронологічно, виходить з принципу, у відповідності з яким ініціатор психологічного тиску прагне забезпечити свою вигоду, змушуючи контрагента приймати не вигідні для себе рішення. Цей підхід, що легко вбачається, за своєю суттю відповідає відвертій за формою та цинічній за змістом маніпуляції, тобто психологічному впливу одного контрагента на іншого за формулою «мета виправдовує засоби».

На противагу викладеної точки зору одеська школа рефлексивного управління (Т.Буданова) визначає цей процес як керуючий вплив, в результаті якого «керований» суб’єкт приймає рішення й діє у відповідності до цілей «керуючого» суб’єкта, та при цьому задовольняє свої інтереси, тобто «керований» суб’єкт робить те, що потрібно «керуючому» суб’єкту, але при цьому отримує те, що йому необхідно.

Із сумісного розгляду наведених трактовок рефлексивного управління однозначно впливає, що у першому випадку можна розраховувати лише на одноразову реалізацію взаємодії контактуючих суб’єктів, а у другому випадку з’являються підстави для їх довготривалого співробітництва і зміцнення ділових відносин.

В доповіді показано, що розробку механізму забезпечення взаємодії ВВ і ТП належить виконувати на основі концепції рефлексивного управління одеських науковців у єдності з ключовими положеннями гнучкого перетворення, яким передбачається, зокрема, слідування таким цінностям, як: люди і взаємодія важливіші за процеси та інструменти; співпраця розробника із замовником важливіші за узгодження умов і контрактів. Крім того, потрібно приймати до уваги, що agile-управління передбачає розбиття процесу створення продукту, в тому числі інтелектуального, на декілька взаємозв’язаних етапів, на кожному з яких виконується оцінка досягнутих результатів та пошук шляхів для проведення подальшої роботи.

Доречно відзначити, що до нашого часу увага дослідників при розгляді суті взаємодії як категорії акцентується лише на сприянні (співробітництві). У той же час протидія (конкуренція) залишається «в тіні», що суперечить канонам ринкової й змішаної економік, у відповідності з якими співіснування партнерських і конкурентних відносин є об’єктивною реальністю. Внаслідок цього виникає необхідність забезпечення гармонійного

поєднання позитивного потенціалу атрибутів прояву вказаних відносин як умови розв'язання протиріч шляхом досягнення компромісу, консенсусу та довготривалої згоди в процесі дискусій і діалогів.

Узагальнення розглянутих ідей, понять, концепцій та положень дозволяє зробити висновок, що на їх основі можливе створення ефективного механізму узгодження управління будь-якими системами.

У застосуванні до проблеми, що досліджується в даній доповіді, такий механізм пропонується створити у формі наведеного нижче алгоритму, який належить реалізовувати шляхом послідовної реалізації етапів дискусії, діалогів і досягнення компромісу, консенсусу та довготривалої згоди з підбиттям кожною із СД підсумків за закінченням чергового етапу та аналізом досягнутих результатів. При цьому на кожному етапі переслідується певна конкретна ціль: протягом дискусії – пошук колективного рішення, яке на момент початку спілкування може не знати жоден зі взаємодіючих суб'єктів; під час діалогів – прагнення до розкриття суті обговорюваного питання, подолання протиріч, встановлення взаємної довіри; при знайденні компромісу, консенсусу та довготривалої згоди – послідовне нарощування потенціалу узгодженості умов взаємодіючих суб'єктів задля досягнення прийнятих для кожної сторони показників майбутнього контракту як різновиду продукту інтелектуальної діяльності.

З осмислення змісту операцій цього алгоритму випливає, що на початку дискусії між СД домінують конкурентні відносини зі схильністю до їх конфронтації при просуванні власних інтересів. А наприкінці дискусії конкурентний потенціал відносин СД слабшає й зароджуються елементи співробітництва. Разом з цим на етапах діалогу I і досягнення компромісу, діалогу II й консенсусу відносини між СД реалізуються вже під знаком одночасного прояву співробітництва й конкурентної поведінки при визначенні їх умов і переваг. І лише на етапах діалогу III й досягнення довготривалої згоди домінантою стає співробітництво сторін, а їх конкурентні ініціативи можуть виникати у формі неантагоністичної боротьби ідей щодо вирішення поодиноких конкретних питань.

Викладений підхід до досягнення згоди, як це вбачається з його суті, ґрунтується на високоморальних якостях людської особистості, якими повинні керуватись всі суб'єкти взаємодії при виробленні спільно прийнятих управлінських рішень. Думається, що така перспектива може сприйматись критично в умовах панування ринкової орієнтації кожного суб'єкта взаємодії на максимізацію лише власної вигоди навіть на шкоду інтересам контрагентів. Однак прояви суб'єктивізму й «ринкового егоїзму» можна нейтралізувати з допомогою методичного інструментарію для розв'язання конкретних завдань взаємодії контактуючих суб'єктів, що логічно зв'язуються з наступним етапом дослідження розглянутої в цій доповіді проблеми.

В доповіді характеризується загальний напрямок створення зазначеного інструментарію й наведені приклади встановлення договірних показників здійснення процесів перевалювання вантажів та обробки суден. Визначено також, що розроблена методика встановлення договірних показників може використовуватись для узгодження й всіх умов ВВ і ТП – перевізників при укладанні контрактів на транспортування вантажів

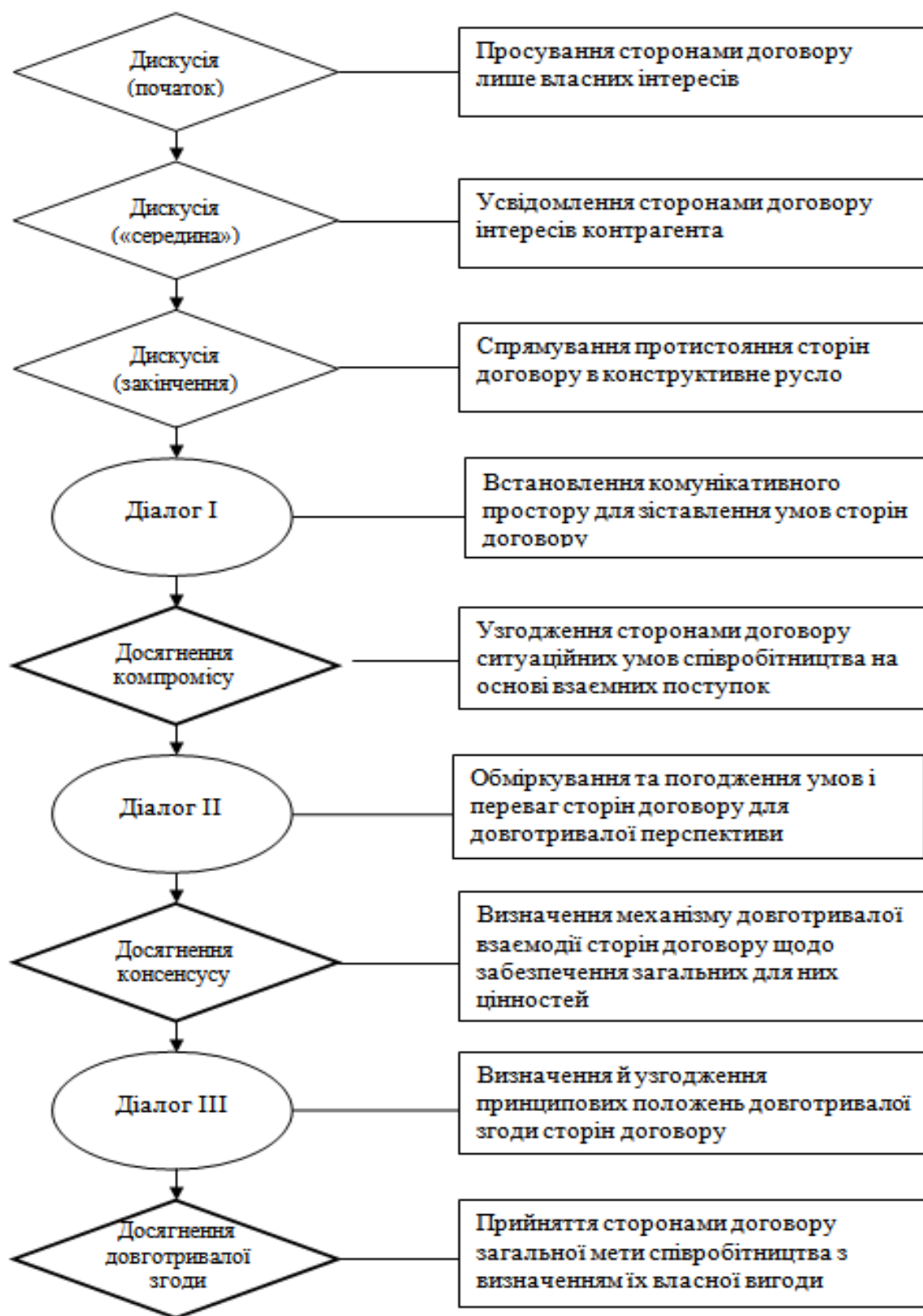


Рисунок 1 - Алгоритм встановлення довготривалої згоди