

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра Організації авіаційних перевезень

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри ОАП

\_\_\_\_\_/Д.О. Шевчук/

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)**

**ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ**  
**“МАГІСТР”**

Тема: «Ефективність діяльності транспортно-експедиторської компанії»

Виконавець: Мухіна Катерина Тарасівна

Керівник: к.е.н., доцент, Висоцька Ірина Іванівна

Консультанти з окремих розділів пояснювальної записки:

1. Теоретична частина: к.е.н., доцент, Висоцька Ірина Іванівна

2. Аналітична частина: к.е.н., доцент, Висоцька Ірина Іванівна

3. Проектна частина: к.е.н., доцент, Висоцька Ірина Іванівна

Нормоконтролер: к.е.н., доцент, Дерев'янка Тамара Антонівна

Київ 2020

# НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет транспорту, менеджменту і логістики

Кафедра організації авіаційних перевезень

---

Спеціальність: 275 Транспортні технології (на повітряному транспорті)

Спеціалізація: 275.04 Транспортні технології (на повітряному транспорті)

Освітньо-професійна програма: Організація перевезень і управління на транспорті (повітряному)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ОАП

\_\_\_\_\_ / Д.О. Шевчук /

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р.

## ЗАВДАННЯ

**на виконання кваліфікаційної роботи (проекту)**

Мухіної Катерини Тарасівни

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

1. Тема кваліфікаційної роботи (проекту) «Ефективність діяльності транспортно-експедиторської компанії»

затверджена наказом ректора від «16» жовтня 2020р. № 2026/ст.

2. Термін виконання роботи (проекту): з 5 жовтня 2020 р. по 31 грудня 2020 р.

3. Вихідні дані до роботи (проекту) аналітичний матеріал та статистичні дані виробничої та фінансової діяльності транспортно-експедиторської компанії «ФТР».

4. Зміст пояснювальної записки: Теоретичні основи ефективності функціонування суб'єктів транспортно-експедиторського бізнесу. Коротка характеристика компанії ТОВ «ФТР». Аналіз виробничих показників діяльності компанії «ФТР». Аналіз фінансових показників діяльності компанії «ФТР». Аналіз стратегічних напрямків розвитку компанії «ФТР». Обґрунтування проектних пропозицій щодо розробки комплексу компетенцій ТЕК для забезпечення ефективного функціонування та розвитку клієнтоорієнтованого бізнесу.

5. Перелік обов'язкового графічного (ілюстративного) матеріалу: динаміка показників виробничої діяльності компанії «ФТР», динаміка показників фінансової діяльності компанії «ФТР», динаміка вантажопотоків.

## 6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1.	Дослідження теоретичних основ щодо ефективності функціонування суб'єктів транспортно-експедиторського бізнесу	5.10.2020 ☐ 19.10.2020	виконано
2.	Написання та оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи	20.10.2020 – 29.10.2020	виконано
3.	Аналіз статистичних даних з виробничо-фінансової діяльності компанії «ФТР»	30.10.2020 – 04.11.2020	виконано
4.	Написання та оформлення аналітичної частини кваліфікаційної роботи	05.11.2020 – 10.11.2020	виконано
5.	Дослідження клієнтоорієнтованості управлінських рішень	11.11.2020 – 21.11.2020	виконано
6.	Розробка комплекс компетенцій ТЕК «ФТР»	22.11.2020 – 01.12.2020	виконано
7.	Написання та оформлення проектної частини кваліфікаційної роботи	02.12.2020 – 04.12.2020	виконано
8.	Написання та оформлення вступу та висновків кваліфікаційної роботи	05.12.2020 – 06.12.2020	виконано
9.	Оформлення пояснювальної записки та роздаткового матеріалу	5.10.2020 ☐ 19.10.2020	виконано

## 7. Консультанти з окремих розділів

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретична частина	доцент, Висоцька І.І.	05.10.2020	05.10.2020
2. Аналітична частина	доцент, Висоцька І.І.	12.11. 2020	12.11. 2020
3. Проектна частина	доцент, Висоцька І.І.	24.11. 2020	24.11. 2020

8. Дата видачі завдання: «5» жовтня 2020 р.

Керівник кваліфікаційної роботи (проекту) \_\_\_\_\_ / Висоцька І.І. /  
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ / Мухіна К.Т. /  
(підпис випускника) (П.І.Б.)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи: «Ефективність діяльності транспортно-експедиторської компанії» 108 сторінок, 27 рисунків, 17 таблиць, 26 використаних джерела.

КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЬ, СТІЙКІСТЬ, ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИТОРСЬКА КОМПАНІЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ДИВЕРСИФІКАЦІЯ

*Об'єктом дослідження є транспортно-експедиторська компанія «ФТР».*

*Предметом дослідження є комплекс методичних та проектних рішень щодо формування організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності функціонування транспортно-експедиторської компанії.*

*Мета кваліфікаційної роботи – розробка проектних пропозицій щодо забезпечення ефективності функціонування транспортно-експедиторської компанії «ФТР»*

*Актуальність кваліфікаційної роботи полягає у підвищенні конкурентоспроможності та забезпеченні ефективності функціонування господарюючих суб'єктів транспортно-експедиторського бізнесу.*

*Методи дослідження – методи експертної оцінки, фінансового та проектного, системного та статистичного аналізу.*

*В теоретичній частині розглянуто теоретичні основи формування організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності функціонування суб'єктів транспортно-експедиторського бізнесу та діагностики стратегічного положення економічних суб'єктів транспортно-експедиторського бізнесу*

*У аналітичній частині проведено аналіз стану транспортно-експедиторської діяльності в Україні та виробничо-фінансової діяльності компанії «ФТР».*

*У проектній частині розроблений комплекс компетенцій ТЕК для забезпечення ефективного функціонування та розвитку клієнтоорієнтованого бізнесу.*

## ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	6
1. ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА	10
1.1. Теоретичні основи формування організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності функціонування суб'єктів транспортно-експедиторського бізнесу	11
1.2. Теоретичні основи діагностики стратегічного положення економічних суб'єктів транспортно-експедиторського бізнесу	27
2. АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА	45
2.1. Аналіз стану та перспектив розвитку експедиторського ринку у зв'язку з поширенням COVID-19	46
2.2. Загальна характеристика діяльності транспортно-експедиційної компанії ТОВ «ФТР»	54
2.3. Аналіз виробничо-фінансової діяльності компанії «ФТР»	60
3. ПРОЕКТНА ЧАСТИНА	72
3.1. Дослідження клієнтоорієнтованості управлінських рішень для забезпечення стратегічної стійкості транспортно-експедиторської компанії	73
3.2. Оцінка ефективності реалізації комплексу компетенцій забезпечення ефективності діяльності транспортно-експедиторської компанії	86
ВИСНОВКИ	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	105

# ВСТУП

КАФЕДРА 73				НАУ. 20. 07. 52. 001 ПЗ				
Виконав	Мухіна К.Т			ВСТУП	Літера	Арк.	Аркушів	
Керівник	Висоцька І.І.					Д	6	3
Консульт.	Висоцька І.І.				ФТМЛ 275 ОП-201М			
Н. контр.	Дерев'янко Т.А.							
Зав. каф.	Шевчук Д.О.							

У сучасних умовах глобалізації економіки, нестабільності та невизначеності в сфері транспортного забезпечення зовнішньоторговельної діяльності зростає актуальність розробки концептуального підходу до формування організаційно-економічного механізму підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стратегічної стійкості господарюючих суб'єктів транспортно-експедиторського бізнесу.

В умовах відсутності регулювання зовнішньої торгівлі з боку держави українські зовнішньоторговельні фірми віддають право на надання транспортних та експедиторських послуг іноземним компаніям, позбавляючи, таким чином, вітчизняних експедиторів можливості транспортно-експедиторського обслуговування експортованих та імпортованих товарів.

Одним із стримуючих факторів збільшення частки участі українських перевізників в транспортному забезпеченні зовнішньоторговельного обороту є відсутність гарантії іноземним власникам вантажу за термінами, ритмічністю та збереженням доставки вантажів.

Відставання національної транспортно-експедиторської системи обумовлено як зовнішніми факторами конкурентного середовища (недостатність регулюючого впливу держави на формування рівних умов конкуренції) та нерозвиненістю транспортної інфраструктури, так і низьким професійним рівнем менеджменту операторів транспортно-експедиторського бізнесу.

Аналіз стану і тенденцій розвитку ринку транспортно-експедиторських послуг визначив вузькі місця та констатував наявність наступних проблем:

- відсутність нормативно-правової бази з регулювання ринку транспортно-експедиторських послуг;
- турбулентність зовнішнього середовища функціонування операторів транспортного бізнесу;
- наявність значної кількості дрібних економічних суб'єктів у сфері транспортно-експедиторського бізнесу з низьким рівнем сервісу та

незначним капіталом для забезпечення ефективності функціонування в умовах наростаючої конкуренції з боку іноземних експедиторських компаній;

- недостатня чисельність компаній, які пройшли сертифікацію та відповідають Національним стандартам надання транспортно-експедиторських послуг;

- відсутність в достатній кількості мультимодальних термінально-логістичних центрів для забезпечення ефективної взаємодії різних видів транспорту;

- недостатній рівень інформатизації бізнес-процесів транспортно-експедиторського обслуговування;

- низький рівень менеджменту господарюючих суб'єктів транспортно-експедиторського бізнесу.

Оцінка сучасного стану системи управління на рівні господарюючих суб'єктів транспортно-експедиторського бізнесу визначила актуальність і об'єктивну необхідність забезпечення ефективності функціонування транспортно-експедиторських компаній в умовах нестационарної економіки.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка проектних пропозицій для забезпечення ефективності функціонування економічних суб'єктів транспортно-експедиторського бізнесу.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі поставлені та вирішені наступні завдання:

- дослідження сучасного стану та перспектив розвитку ринку транспортно-експедиторських послуг;

- аналіз стратегічного положення економічних суб'єктів транспортно-експедиторського бізнесу;

- дослідження ключових факторів успіху та показників ефективності клієнтоорієнтованих управлінських рішень;

- розробка комплексу компетенцій транспортної компанії;



– розрахунок економічної ефективності забезпечення конкурентоспроможності та ефективності функціонування суб'єктів транспортного бізнесу.

Об'єктом дослідження є транспортно-експедиторська компанія «FTR».

Предметом дослідження є комплекс методичних та проектних рішень щодо формування організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності функціонування транспортно-експедиторської компанії.

# 1. ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА

КАФЕДРА 73				НАУ. 20. 07. 52. 100 ПЗ				
Виконав	Мухіна К.Т			1. ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА	Літера	Арк.	Аркушів	
Керівник	Висоцька І.І.					Д	10	34
Консульт.	Висоцька І.І.				ФТМЛ 275 ОП-201Мз			
Н. контр.	Дерев'янка Т.А.							
Зав. каф.	Шевчук Д.О.							

## **1.1. Теоретичні основи формування організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності функціонування суб'єктів транспортно-експедиторського бізнесу**

У сучасних умовах глобалізації економіки, нестабільності та невизначеності в сфері транспортного забезпечення зовнішньоторговельної діяльності зростає актуальність підвищення конкурентоспроможності та забезпечення ефективності функціонування господарюючих суб'єктів транспортно-експедиційного бізнесу на ринку міжнародних перевезень вантажів.

В умовах ринкових відносин при загостренні конкурентної боротьби за ринки збуту товарів та послуг, транспортно-експедиційним компаніям, як і іншим контрагентам ланцюга поставок необхідно постійно вдосконалювати бізнес-процеси прийняття управлінських рішень з використанням інфокомунікаційних і телематичних систем. В іншому випадку, компанія поступово може втрачати позиції у відповідних сегментах ринку та ефективність функціонування.

Стратегічна стійкість транспортно-експедиторської компанії відображає перспективний характер ефективності функціонування при параметрах макро- і мікрооточення, а також факторів внутрішніх бізнес-процесів організації, що змінюються. У разі наявності негативної тенденції зміни параметрів компанія повинна, по-перше, мати розроблений раніше план проведення превентивних заходів щодо зниження ймовірності настання ризикових подій, по-друге, переформатувати бізнес-процеси на оптимізацію витрат, не втрачаючи клієнтської бази. При настанні позитивної тенденції поліпшення ключових показників ефективності пропонується розробити ефективну стратегію нарощування активів, що забезпечують стратегічну стійкість транспортно-експедиторської компанії.

Під організаційно-економічним механізмом забезпечення ефективності функціонування підприємства розуміється сукупність методів і способів, які дають можливість компанії мати стійке положення на ринку, залучати і зберігати клієнтів при реалізації основної мети своєї діяльності. При формуванні організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності функціонування необхідно враховувати особливості регулювання зовнішнього середовища функціонування транспортно-експедиторських компаній. Діагностика методів та засобів, що дозволяють компанії підтримувати необхідний рівень конкурентоспроможності повинна спиратися на систему визначених параметрів ефективності функціонування.

Як правило, ефективність роботи компанії оцінюється на основі аналізу різних фінансових показників, таких як чистий прибуток, рентабельність інвестицій. Однак при прийнятті стратегічних рішень необхідно враховувати переваги і недоліки використання цих показників на практиці. Основний недолік традиційних показників (виручка, прибуток, рентабельність, і т.п.) управлінських концепцій полягає в тому, що у них відсутні взаємопов'язані критерії ефективності. Наслідком цього є труднощі оцінки підсумкового стану компанії, не завжди можна однозначно зіставити витрачені кошти з отриманим ефектом. Переконатися в цьому можна при розрахунку окремих показників ефективності: фондоддачі, рентабельності нематеріальних активів та ін., в яких в явному вигляді не враховується людський фактор, від якого залежить ефективність використання всіх видів ресурсів.

Традиційна система показників теж дозволяє створити систему мотивації працівників, яка б адекватно відповідала б їхньому внеску для досягнення мети ефективності функціонування всієї компанії. Компанії, які сформулювали лише фінансові цілі, не досягають в стратегічній перспективі тих фінансових результатів, які досягають компанії з більш широким діапазоном ціннісних установок.

Максимізація ринкової вартості приймається в якості функціоналу забезпечення ефективності функціонування компанії в умовах невизначеності зовнішнього і внутрішнього середовища.

Таким чином, концепція довгострокового та стійкого функціонування транспортно-експедиторської компанії на ринку міжнародних перевезень вантажів розглядається через функціональний зв'язок з величиною її ринкової вартості.

Концептуальний підхід формування системи управлінських рішень орієнтований на синтез поточних та перспективних завдань композиції ключових показників ефективності, що передбачає певні переваги перед альтернативними методиками управління компанією [ 1]:

- об'єднання зусиль всіх контрагентів системи транспортно-експедиторського обслуговування з метою максимізації ринкової вартості організації з урахуванням комерційних інтересів учасників ланцюга постачання продукції;
- ранжування ключових факторів вартості по значимості їх впливу на рентабельність транспортно-експедиторського бізнесу;
- своєчасність управлінських рішень на базі системи моніторингу ключових факторів успіху з урахуванням статистики ризикових подій.

Вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які можуть викликати негативні наслідки в діяльності транспортно-експедиційних підприємств, може призвести до труднощів в реалізації стратегії компанії.

Під стратегічним напрямком діяльності транспортно-експедиторської компанії будемо розуміти політику менеджменту з надання комплексу послуг, що дозволяє забезпечити конкурентоздатність на перспективу.

Так, під стратегічною ефективністю розуміється «здатність створювати, розвивати і зберігати тривалий час конкурентні переваги на сегментованому товарному ринку, підтримуючи тим самим належний рівень ліквідності, платоспроможності та рентабельності підприємства в умовах зміни зовнішнього середовища »[1].

В кваліфікаційній роботі ефективність функціонування транспортно-експедиторської компанії розглядаємо з позиції синтезу наступних категорій, представлених на рис. 1.1.

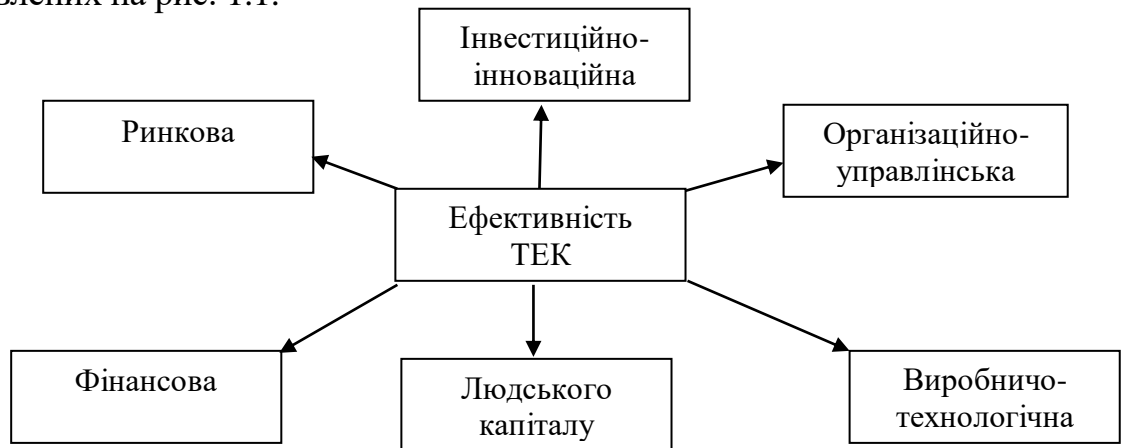


Рис. 1.1. Ефективність ТЕК

Комплекс завдань регулювання зовнішнього середовища ринку транспортно-експедиторських послуг:

1. Оцінка проблем функціонування сегмента міжнародних перевезень вантажів ринку транспортно-експедиторських послуг в умовах нестаціонарного економічного середовища.

2. Методичні основи діагностики стратегічного положення економічних суб'єктів транспортно-експедиторського бізнесу.

3. Концептуальний підхід до формування організаційно-економічного механізму регулювання зовнішнього середовища функціонування транспортно-експедиторських компаній.

4. Формування портфеля компетенцій клієнтоорієнтованої стратегії розвитку суб'єктів транспортно-експедиторського бізнесу.

5. Розробка тендерних процедур вибору господарюючих суб'єктів транспортно-експедиторського бізнесу.

6. Вибір ключових показників ефективності діяльності компанії.

7. Вибір раціональних маршрутів доставки вантажів з урахуванням фактора ризику

8. Оцінка чутливості проектного фінансування диверсифікації діяльності транспортно-експедиторської компанії на основі управлінських рішень.

9. Оцінка інтегрального показника ефективності функціонування компанії .

Як відомо, одним з основних факторів регулювання, що впливає на рівень організованості ринку транспортних послуг в світовій практиці, є система допуску операторів до здійснення комерційної діяльності.

Регулювання ринку транспортно-експедиторського бізнесу на основі розгортання процедури сертифікації суб'єктів є найважливішим напрямком формування професійної бізнес-спільноти.

Проведення сертифікації паливно-енергетичного комплексу є одним з факторів підвищення статусу та конкурентоспроможності цих компаній на внутрішньому і міжнародному ринках транспортно-експедиторських послуг. Особливу значущість введення системи сертифікації послуг набуває при організації міжнародних перевезень вантажів та проведення тендерних процедур вибору оператора доставки вантажів відповідно до державного замовленням. З огляду на підвищення попиту вантажовласників на здійснення комплексного сервісу пропонується розвиток системи сертифікації паливно-енергетичного комплексу в напрямку запровадження оцінки професіоналізму компаній з надання транспортно-експедиторських послуг, тобто необхідно поширити цю процедуру на господарюючі суб'єкти комерційного автотранспортного і складського бізнесу.

Актуальним завданням формування цивілізованого ринку транспортно-експедиторського бізнесу є введення процедури акредитації операторів, що беруть участь в проведенні тендерів по транспортно-експедиторському обслуговуванні державної контрактної системи закупівель товарів та послуг.

Проблеми екологічної безпеки автомобільного транспорту особливої гостроти набувають в великих містах. Методологія формування державної транспортної політики в великих містах повинна передбачати реалізацію наступних організаційно-економічних завдань екологізації ринку автотранспортних послуг:

- розвиток механізмів попередження виникнення потенційно негативних впливів на екологію міста;
- здійснення заходів з регулювання балансу попиту і пропозиції на автотранспортні послуги;
- максимальна орієнтація на використання екологічно чистих видів транспорту (мультимодальні перевезення вантажів у транспортних вузлах);
- матеріальна компенсація винуватцями нанесеної шкоди навколишньому середовищу на основі реалізації принципу - забруднювач платить;
- орієнтація на перехід автомобільного транспорту на альтернативні види палива;
- здійснення державного екологічного контролю господарюючих суб'єктів автотранспортного бізнесу;
- технічне регулювання в сфері екологічних регламентів;
- здійснення екологічного зонування міської агломерації (регулювання транспортного навантаження по території міста з урахуванням екологічних параметрів);
- формування системи утилізації відходів автотранспортної діяльності.

Зазначений комплекс методів і завдань забезпечення екологічної безпеки розглядається як реалізація одного з основних механізмів державного регулювання ринку транспортних послуг - екологічного регулювання.

Проблеми транспортної безпеки набули особливої гостроти в останнє десятиліття в зв'язку з невідповідністю стану дорожньої транспортної інфраструктури темпами автомобілізації і потребам населення та економіки в безпечному дорожньому русі.

Пріоритетними напрямками транспортної безпеки є:

- зниження транспортного навантаження на вулично-дорожню мережу міст;
- вдосконалення системи оперативного управління транспортними потоками на основі використання засобів навігації та телематики.



В результаті реалізації комплексу завдань регулювання зовнішнього середовища буде сформовано нормативно-правове поле ринку транспортно-експедиторських послуг, створюючи тим самим стійке конкурентне середовище суб'єктам транспортно-експедиторського бізнесу.

Базисом розробки заходів щодо забезпечення ефективності функціонування компанії транспортно-експедиторського бізнесу є діагностика стратегічного положення компанії. Основні завдання діагностики представлені на рис. 1.2.

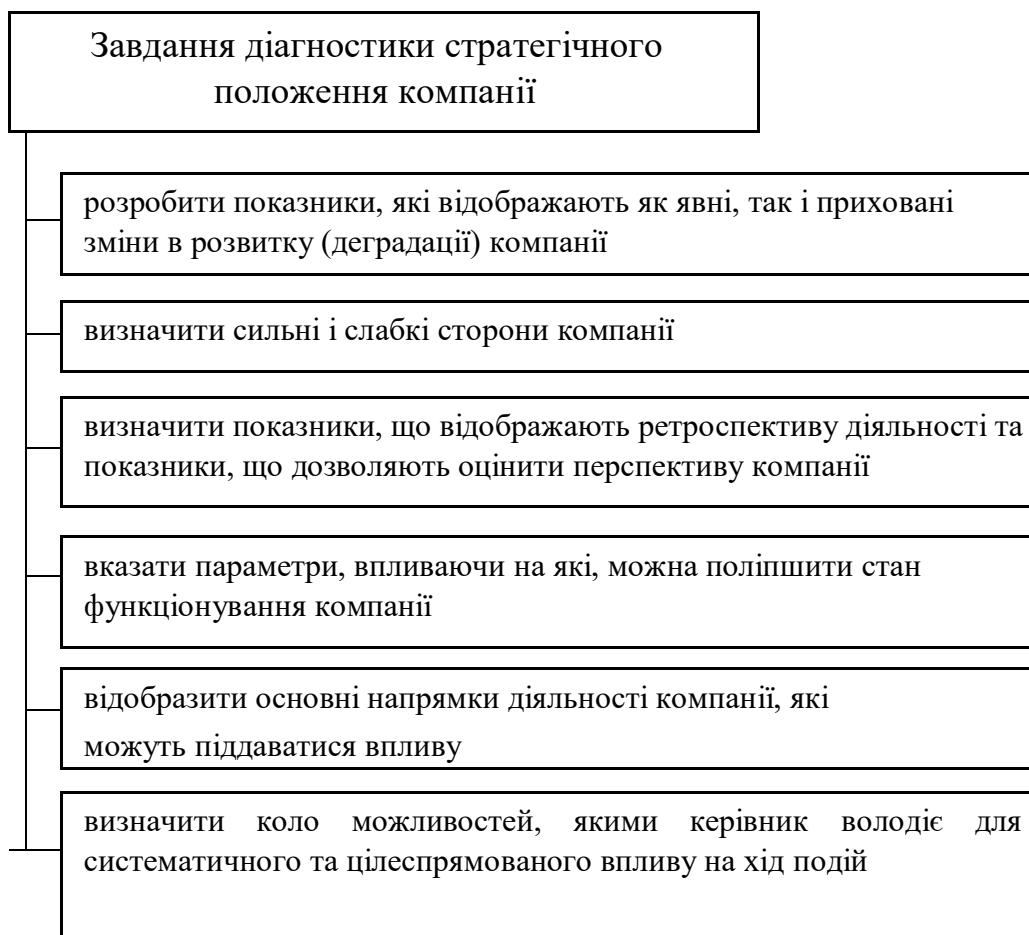


Рис. 1.2. Завдання діагностики стратегічного положення компанії

Методологія проведення діагностики стратегічного положення транспортно-експедиторської компанії ґрунтується на стратегічному аналізі компанії [40]. Стратегічний аналіз транспортно-експедиторської компанії є одним з ключових елементів процедури формування стратегічного плану розвитку компанії, оскільки в значній мірі визначає стратегічні можливості

компанії і дозволяє частково зняти невизначеність при прийнятті стратегічних рішень, що безпосередньо відображується на конкурентоспроможності компанії.

В результаті проведення стратегічного аналізу системно виявляються фактори зовнішнього середовища та ресурсного потенціалу (внутрішніх можливостей) транспортно-експедиторської компанії для визначення стану поточної діяльності компанії та виявлення умов для подальшого розвитку компанії в умовах ринкової економіки.

Аналіз внутрішнього середовища компанії - це процес комплексного аналізу внутрішніх ресурсів і можливостей компанії, спрямований на оцінку поточного стану бізнесу, його сильних і слабких сторін, виявлення стратегічних проблем.

Запропонована методологія діагностики стратегічного положення транспортно-експедиторської компанії включає наступні укрупнені блоки:

- аналіз стратегічної позиції компанії в сфері міжнародних перевезень вантажів;
- оцінку конкурентоспроможності компанії;
- актуалізацію зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності компанії;
- маркетинговий аналіз існуючої та потенціалу перспективної клієнтської бази функціонування компанії;
- функціонально-вартісний аналіз виробничих (надання послуг), фінансових, управлінських, маркетингових, кадрових бізнес-процесів;
- формування аналітичної бази потенціалу ризикових подій транспортно-експедиторського бізнесу;
- встановлення причинно-наслідкових зв'язків факторів та ключових показників стратегічної стійкості транспортно-експедиторської компанії;
- аналіз фінансової та ринкової стійкості функціонування контрагентів транспортно-експедиторського бізнесу.

На основі результатів діагностики проводиться оцінка компанії в цілому і розробляються комплексні заходи для формування організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності функціонування компанії.

Для того, щоб компанія успішно функціонувала в конкурентному ринковому середовищі, необхідно регулярно оцінювати поточні результати роботи. Оцінити результати роботи компанії можна тільки в тому випадку, якщо керівництво компанії чітко сформулювало стратегічні цілі бізнесу, розроблена система ключових показників діяльності (KPI) і для кожного показника визначено його цільове значення [2].

Ключові показники ефективності (англ. - Key Performance Indicators, KPI) - це показники діяльності компанії, які використовуються для досягнення стратегічних і тактичних (операційних) цілей, таких як залучення і утримання клієнтів, зростання професіоналізму співробітників, збільшення доходів і зниження витрат, підвищення рентабельності активів та ін. параметри успіху. Ключові показники ефективності визначають конкурентні переваги компанії, що безпосередньо впливають на прибутковість та зростання ринкової вартості компанії.

Ключові показники включають як фінансові, так і нефінансові складові, які можна розділити на наступні основні напрямки:

- фінансова діяльність - скорочення витрат в ланцюзі постачань, зростання прибутку від реалізації послуг;
- рівень обслуговування клієнтів (доставка товару в потрібне місце, в заданий час, в необхідному стані та упаковці, в заданій кількості та з правильним оформленням документів) - виконання графіків доставки, тривалість виконання замовлень, надійність доставки в ланцюзі постачань, лояльність клієнта, утримання клієнта, зростання частки ринку;
- продуктивність (ресурсовіддача транспортно-логістичної інфраструктури) - ефективне використання складських потужностей, вантажно-розвантажувальних механізмів, транспортних ресурсів, технологічного обладнання, інформаційної системи;

- використання інвестицій в транспортний парк, в складську інфраструктуру, технологічне обладнання, інформаційну систему;
- управління персоналом;
- система управління ризиками (ризик-менеджмент);
- управління поворотними потоками;
- управління активами в ланцюзі постачань (запаси, складські споруди, транспортні засоби).

Перспективним методом, що дозволяє оцінювати розвиток та досягнення поставлених цілей компанії, є концепція Balanced Scorecard (BSC) - «Збалансована система показників» (ССП) [3]. ЗСП встановлює причинно-наслідкові зв'язки між цілями та показниками.

Систематизація стратегічних цілей та ключових показників ефективності в рамках «перспектив» «Збалансованою системою показників» функціонування транспортно-експедиторської компанії здійснена автором дисертації [3] і представлена в таблиці 1.1.

*Таблиця 1.1.*

### Стратегічні цілі та ключові показники ефективності компанії

Перспекти ви моделі ССП	Стратегічні цілі	Ключові показники ефективності (KPI)
Фінанси	<ul style="list-style-type: none"> <li>• зростання прибутку;</li> <li>• зниження логістичних витрат;</li> <li>• зростання виручки від реалізації послуг;</li> <li>• підвищення інвестиційної привабливості;</li> <li>• мінімізація фінансових і інвестиційних ризиків;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• рентабельність операційної діяльності;</li> <li>• ефективність зниження витрат;</li> <li>• рентабельність інвестицій;</li> <li>• витрати на одиницю інвестованого капіталу;</li> <li>• ефективність управління фінансовими та інвестиційними ризиками</li> </ul>
Клієнти	<ul style="list-style-type: none"> <li>• збільшення частки ринку;</li> <li>• підвищення лояльності клієнта (підвищення якості логістичного сервісу);</li> <li>• утримання клієнтів;</li> <li>• залучення нових клієнтів;</li> <li>• забезпечення позитивного іміджу компанії;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• дохід від послуг новим клієнтам;</li> <li>• показник задоволеності клієнтів;</li> <li>• показник виконання графіків доставки;</li> <li>• рівень повернення товару;</li> <li>• коефіцієнт утримання клієнтів;</li> <li>• збереження або розширення клієнтської бази в порівнянні з планом (коефіцієнт завоювання клієнтів)</li> </ul>

Продовження табл. 1.1.

<p>Бізнес процеси</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• підвищення ефективності процесів транспортування вантажів;</li> <li>• підвищення процесів митного оформлення вантажів;</li> <li>• підвищення ефективності використання матеріально-технічної бази;</li> <li>• скорочення тривалості процесу виконання замовлення;</li> <li>• вдосконалення процедури вибору постачальників ресурсів;</li> <li>• підвищення точності оформлення документації;</li> <li>• підвищення ступеня автоматизації бізнес-процесів;</li> <li>• диверсифікація послуг;</li> <li>• підвищення ефективності системи управління ризиками;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• тривалість, вартість і якість процесу транспортування вантажу;</li> <li>• тривалість, вартість і якість процесу митного оформлення вантажів;</li> <li>• подуктивність (ресурсовіддача) матеріально-технічної бази;</li> <li>• тривалість процесу виконання замовлення;</li> <li>• інформаційна і комунікаційна надійність, точність і своєчасність;</li> <li>• коефіцієнт автоматизації компанії;</li> <li>• ефективність управління ризиками</li> </ul>
<p>Персонал і розвиток</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• підвищення кваліфікації персоналу;</li> <li>• підвищення мотивації співробітників;</li> <li>• підвищення лояльності персоналу компанії;</li> <li>• зростання рівня корпоративної культури;</li> <li>• розвиток інформаційної системи.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• частка персоналу компанії відповідає вимогам;</li> <li>• показник ефективності персоналу;</li> <li>• показник плинності кадрів;</li> <li>• показник відповідності особистих цілей корпоративним;</li> <li>• показник задоволеності співробітника;</li> <li>• коефіцієнт співвідношення рівня зарплати щодо середньоринкового;</li> <li>• коефіцієнт стратегічного перенавчання;</li> <li>• оцінка управління інформаційними системами.</li> </ul>

На основі вибору ключових факторів успіху компанії формується портфель компетенцій розвитку суб'єктів транспортно-експедиторського бізнесу. Для забезпечення ефективності функціонування компанії в сфері транспортно-експедиторськ бізнесу обхідно включити наступні компетенції:

- надання широкого спектра якісних послуг клієнтурі (клієнтоорієнтованість бізнесу);
- дотримання вимог національного законодавства: податкового, митного, екологічного, трудового та ін.;
- дотримання вимог міжнародних договорів та угод;
- ризик-менеджмент операцій по організації доставки вантажів;

- ефективного ведення бізнесу, орієнтоване на створення економічної доданої вартості та зростання добробуту своїх акціонерів;
- здійснення інноваційно-інвестиційної стратегії збільшення ринкової вартості компанії.

В основі перспективного потенціалу розвитку організації лежить здатність компанії формувати цінність клієнтоорієнтованих відносин зі споживачами транспортно-експедиторських послуг. Інформатизація бізнес-процесів дозволяє гармонізувати міжфункціональну координацію учасників ланцюга постачань та формувати перспективний портфель замовлень на основі розширення комплексу компетенцій.

Важливим блоком завдань є розробка тендерних процедур вибору господарюючих суб'єктів транспортно-експедиторського бізнесу.

Модель вибору операторів транспортних та складських послуг необхідно будувати на основі здійснення тендерних процедур. Оцінка тендерних пропозицій повинна проводитися відповідно до критеріїв, наведених у тендерній документації. Тендерні процедури вибору вигідні власнику вантажу та вантажоодержувачу, так як дозволяють вибрати надійних та відповідальних професійних операторів. На основі дослідження досвіду функціонування господарюючих суб'єктів транспортно-логістичного бізнесу в Україні та за кордоном сформовані основні критерії за оцінкою вибору перевізника [1]:

- гнучкість тарифної політики;
- повнота, раціональність, чіткість при оформленні рахунків за перевезення;
- якість обслуговування;
- своєчасність доставки;
- своєчасність комплектування вантажів;
- безпеку доставки;
- відстеження вантажів;
- кваліфікація персоналу;

- рівень організації та управління компанією (наявність сертифіката ISO, рівень інформатизації);
- фінансове становище перевізника
- комплекс логістичних послуг;
- технічна і технологічна оснащеність (наявність транспортного парку, вантажно-розвантажувальної техніки, складських приміщень);
- страхове покриття;
- репутація та імідж перевізника.

При здійсненні транспортно-логістичного обслуговування, оператор міжнародного перевезення вантажів обов'язково повинен бути членом АСМАП.

При виборі оператора-перевізника і схем доставки вантажів на ринку міжнародних перевезень необхідно враховувати транспортно-дорожню та екологічну безпеку транспортно-технологічних процесів. При організації доставки вантажів у міжнародному сполученні необхідно залучати оператора-перевізника у відповідності з екологічними вимогами та євро-стандартами, що застосовуються до автотранспортних засобів.

Оператори транспортно-логістичних послуг розрізняються наявністю або відсутністю реальних фізичних активів:

- автотранспортними засобами (відповідність технічних та технологічних параметрів рухомого складу специфіці вантажу і способу здійснення навантажо-розвантажувальних робіт);
- виробничо-технічною базою (наявність стоянки);
- складськими приміщеннями (у власності або в оренді).

При виборі складського оператора необхідно врахувати ще й такі характеристики, як місце розташування складу, під'їзні шляхи, сучасну WMS систему, що дозволяє ефективно обробляти вантаж з урахуванням вимог клієнтів, можливість отримання звітів в потрібному форматі, можливість розширення в разі зростання бізнесу, відповідність складської інфраструктури характеру вантажу, вимогам до зберігання та обробки.

Ключовою компетенцією транспортно-експедиторських компаній є доставка вантажу від вантажовідправника до вантажоодержувача. До основних параметрів визначення способу доставки вантажу різними варіантами залучення транспортних засобів відносяться:

- низькі тарифи (ціни) транспортування;
- умови поставки товарів (умови INCOTERMS-2010, які визначають вибір виду транспорту);
- партійність поставки;
- наявність навантажо-розвантажувального фронту у клієнтури (під'їзні шляхи);
- тимчасові параметри транспортування;
- безпеку (мінімум ризиків) способу доставки;
- забезпечення схоронності вантажу;
- відповідність класифікаційної категорії вантажу спеціалізації транспортних засобів;
- технологічна сумісність видів транспортних ресурсів при виборі мультимодального варіанта перевезення.

Як показує аналіз роботи транспортно-експедиторських компаній, значний вплив на стійкість та надійність роботи компанії надає облік факторів ризику. Особливу увагу слід приділити обліку чинників ризику при формуванні плану перевезень. З урахуванням імовірнісних характеристик кожен маршрут та вид транспорту характеризується певними затримками (відхиленнями) часу доставки. Для оцінки кінцевих економічних результатів за вибором раціональної схеми доставки вантажу з урахуванням рівня ризику за часом доставки, встановлюються штрафні санкції у відсотках від вартості вантажу за кожен день запізнення.

Перспективним стратегічним напрямком розвитку транспортно-експедиторської компанії є диверсифікація діяльності компанії на основі логістичних управлінських рішень. Стратегія горизонтальної диверсифікації характеризується розширенням існуючого портфеля послуг.



Одним з напрямків стратегічного розвитку транспортно-експедиційної компанії є придбання транспортних або складських активів. Для прийняття рішень про доцільність придбання рухомого складу керуються певною системою критеріїв:

- наявність власного джерела фінансування інвестицій;
- діючі на ринку автотранспортних послуг ставки орендної плати за надання рухомого складу (з водієм або без водія);
- ціни послуг з транспортування та інші бізнес-операції ланцюга постачання товарів.

При розрахунку витрат на утримання власного транспорту слід враховувати наступні статті витрат: заробітна плата, витрати на паливо, ремонт та технічне обслуговування, ремонт та зберігання автомобільних шин, інші експлуатаційні матеріали, амортизація основних засобів, податки, страхування, загальногосподарські витрати, непередбачені витрати.

При розробці інвестиційного рішення з придбання транспортних активів необхідно проводити розрахунки економічної ефективності використання різних фінансово-інвестиційних інструментів (власні джерела, кредит, різні схеми лізингу, оренда) та з урахуванням ризиків на різних стадіях проекту.

Важливою функцією в ланцюзі постачань вантажу є вантажопереробка і складування. Про прямі економічні переваги складування можна говорити тоді, коли використання складів веде до безпосереднього скорочення загальних логістичних витрат.

Якщо у компанії відсутні власні активи для організації логістичних процесів, то компанія переходить на аутсорсинг. Послуги аутсорсингу застосовуються для мінімізації інвестиційних коштів і значно знижують витрати на логістичні бізнес-процеси.

Основні переваги, які дає аутсорсинг в логістиці:

- зниження ризиків, пов'язаних з реалізацією логістичних процесів, так як вони перекладаються на компанію, яка надає послуги аутсорсингу;
- зменшення капітальних інвестицій;

- фокусування на основних компетенціях, що сприяє удосконаленню ключових процесів і отримання додаткової конкурентної переваги;
- відсутність необхідності в розширенні штату компанії;
- скорочення витрат;
- гарантія професійної відповідальності.

Аутсорсинг логістичних послуг можуть здійснювати логістичні оператори (провайдери), які виконують окремі операції або комплексні логістичні функції (складування, транспортування, інформаційне забезпечення доставки, управління замовленнями, розподіл та ін.), а також здійснюють інтегроване управління ланцюгами поставок вантажів на замовлення клієнтів (3PL, 4PL, 5PL-провайдери).

В якості критерію економічної ефективності комплексу заходів щодо забезпечення ефективності функціонування транспортно-експедиторської компанії приймають інтегральний показник максимізації економічної доданої вартості (EVA) як аналог зростання ринкової вартості економічного суб'єкта. Показник EVA розуміється як чистий операційний прибуток після оподаткування, але до процентних виплат за позиковими коштами (NOPAT) за вирахуванням витрат на капітал (власний і позиковий) [2]. Показник EVA можна використовувати в якості інструменту як фінансового аналізу, так і оцінки компанії.

Концепція економічної доданої вартості поєднує можливість визначення вартості компанії, а також мотивує управлінський персонал до прийняття ефективних інвестиційних рішень.

Реалізація концепції EVA в діяльності транспортно-експедиторських підприємств дозволить сконцентрувати увагу на пріоритетному напрямку стратегічного управління - максимізації ринкової вартості бізнесу, як інтегральної характеристики ефективності функціонування.

Збільшення ринкової вартості (капіталізації бізнесу) компанії залежить від:

- підтримки конкурентного становища в існуючих сегментах;
- розширення ринкової частки;
- збільшення масштабів бізнесу;
- підвищення комплексності та цінності послуг для клієнтів;
- підвищення економічної ефективності поточної діяльності;
- підвищення ефективності нефінансової складової вартості компанії;
- ступеня інформатизації управлінської діяльності;
- відповідності структури активів стратегічним компетенціям компанії.

## **1.2. Теоретичні основи діагностики стратегічного положення економічних суб'єктів транспортно-експедиторського бізнесу**

Діагностика стратегічного положення економічних суб'єктів транспортно-експедиторського бізнесу є базисом інформаційного забезпечення процесу підвищення ефективності діяльності компанії.

Метою проведення діагностики є виявлення резервів підвищення ефективності діяльності компанії на основі оцінки:

- ретроспективи фінансово-виробничих параметрів функціонування;
- ресурсних можливостей;
- «Вузьких місць» функціонування компанії;
- конкурентоспроможності на ринку транспортно-експедиторських послуг;
- задоволеності клієнтів;
- потенціалу інвестиційної привабливості компанії;
- ризиків транспортно-експедиторського бізнесу.

На рис. 1.3. представлена блок-схема декомпозиції методології діагностики ефективності діяльності транспортно експедиторської компанії.

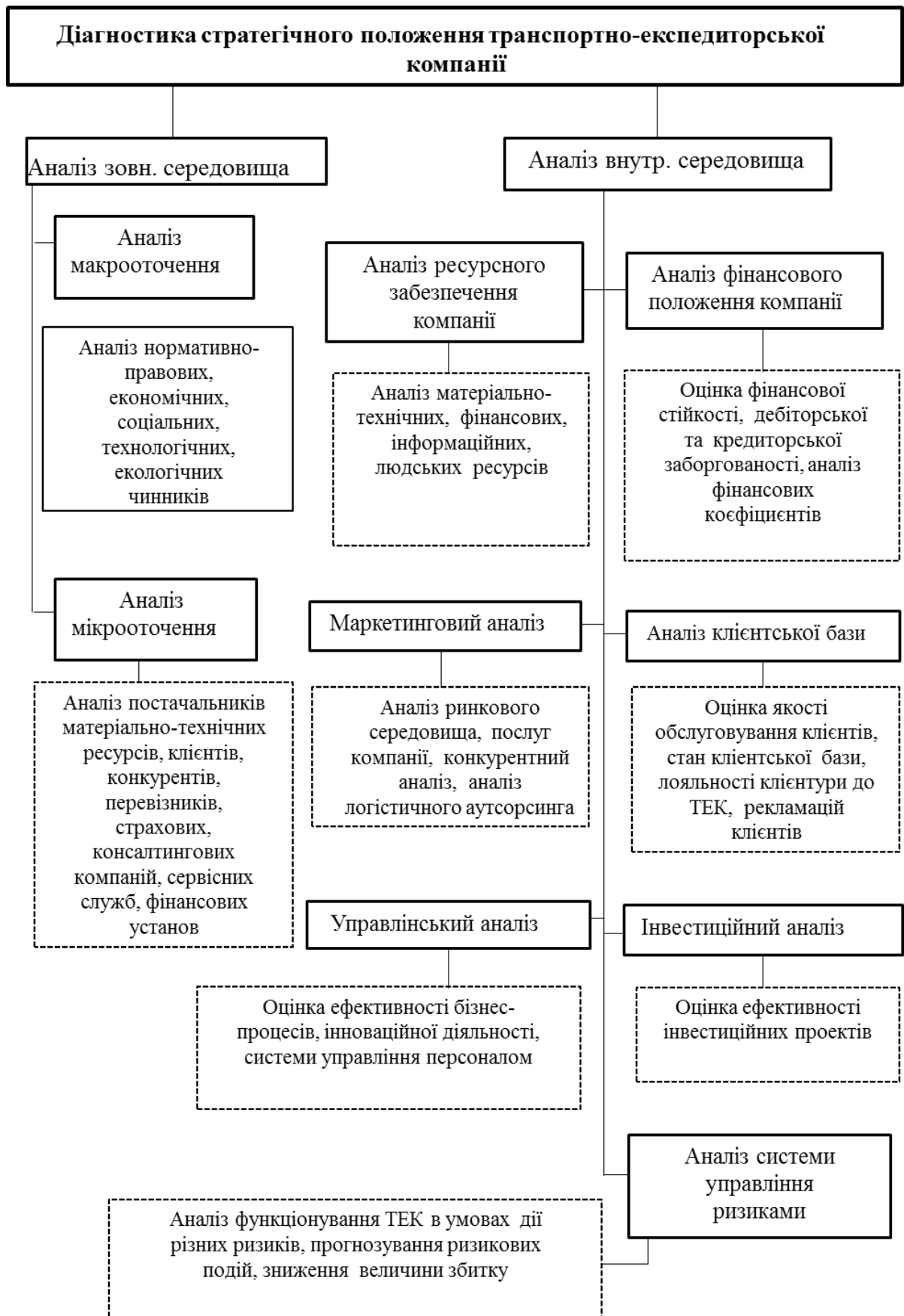


Рис. 1.3. Блок-схема діагностики стратегічного положення транспортно-експедиторської компанії

### *Аналіз зовнішнього середовища компанії.*

Здатність транспортно-експедиторської компанії реагувати і враховувати зміни зовнішнього середовища є однією з важливих складових її успіху і умовою здійснення запланованих стратегічних змін.

Аналіз зовнішнього середовища підприємства передбачає дослідження макрооточення (середовище непрямого впливу) і мікрооточення (середовище безпосереднього або прямого впливу).

### *Аналіз макрооточення компанії.*

Аналіз макрооточення передбачає виділення наступних груп факторів:

- нормативно-правові (податкова політика, митне законодавство, міжнародні конвенції та угоди, регулювання транспортно-експедиторського бізнесу);
- економічні (цінова політика, рівень інфляції, процентні ставки, конкуренція, підвищення цін постачальників транспортних і складських ресурсів, орендні ставки);
- соціальні (рівень добробуту населення, кваліфікаційно-освітній рівень трудових ресурсів);
- технологічні (потенціал нових послуг, інновацій в економіку);
- екологічні.

Аналіз полягає в розробці можливих реакцій, подій (сценаріїв) розвитку і зміни факторів макрооточення, неконтрольованих ТЕК, визначення загроз, які можуть очікувати компанію і можливостей для компанії в майбутньому. Зміни макрооточення впливають на діяльність компанії на ринку транспортно-експедиторських послуг, впливаючи на елементи мікрооточення.

### *Аналіз мікрооточення компанії.*

Дослідження мікрооточення транспортно-експедиторської компанії направлено на аналіз фінансово-економічного стану контрагентів, з якими компанія знаходиться в безпосередній взаємодії, а саме з постачальниками матеріально-технічних ресурсів (транспортних і складських ресурсів, вантажно-розвантажувальних механізмів), постачальниками ПММ, клієнтами,

перевізниками, зі страховими, консалтинговими, сюрвейерними, стівідорними компаніями, митними органами, фінансовими установами, конкурентами.

Дослідження конкурентів дозволяє визначити переваги і недоліки в їх роботі, на основі яких можна виявити власні конкурентні переваги, сформувавши стратегію конкурентної боротьби і утримати або завоювати частку ринку.

Основними загрозами зовнішнього середовища є:

- поява на ринку транспортно-експедиторських послуг нових компаній;
- створення конкурентами більше привабливих пропозицій по доставці вантажу;
- зростання цін постачальників транспортних та складських ресурсів, ставок оренди;
- низька якість термінальних, складських потужностей, вантажно-розвантажувальних механізмів.

*Аналіз внутрішнього середовища компанії.*

Досліджуючи фактори внутрішнього середовища, визначаються можливі резерви підвищення ефективності функціонування компанії на ринку транспортно-експедиторських послуг.

Аналіз наявності та використання ресурсів проводиться за такими видами:

- матеріально-технічні ресурси - наявність і ефективність використання транспортних і складських ресурсів, вантажно-розвантажувальних механізмів, термінальних потужностей;
- людський капітал - професійно-кваліфікаційний рівень персоналу, стаж роботи, мотивація, навчання, відповідність політики управління персоналом цілям і задачам компанії;
- фінансові ресурси - власний капітал, позиковий капітал, нематеріальні активи;
- інформаційні ресурси - забезпечення інформаційної системою управління компанією, рухомого складу, складів.

До екстенсивних і інтенсивних показників використання рухомого складу відносяться час в наряді, коефіцієнти технічної готовності і випуску рухомого складу на лінію, коефіцієнти використання вантажопідйомності і пробігу.

Основними показниками, що характеризують ефективність роботи складських потужностей, є коефіцієнти використання складської площі, оборотності товарів складу, коефіцієнти використання навантажорозвантажувальних механізмів по вантажопідйомності і часу, величина середньодобового вантажопотоку.

#### *Аналіз фінансового становища компанії.*

Основними показниками, що визначають фінансовий стан компанії, є показники ліквідності, структури капіталу, рентабельності, ділової активності, оборотності оборотних активів, фінансової стійкості.

Джерелом інформації для оцінки фінансового стану є фінансова звітність компанії (бухгалтерський баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух капіталу, звіт про рух грошових коштів, додатки до балансу).

#### *Маркетинговий аналіз.*

Маркетинговий аналіз спрямований на вивчення ринкового середовища, послуг і конкурентоспроможності компанії у відповідному сегменті ринку транспортно-експедиторських послуг і на аналіз можливостей логістичного аутсорсингу.

Аналіз ринкового середовища функціонування транспортно-експедиторської компанії включає:

1. Дослідження основних тенденцій і перспектив розвитку транспортно-експедиторського ринку.

2. Визначення потреби регіону в транспортному і складському обслуговуванні.

3. Аналіз сегментації ринку транспортно-експедиторських послуг:

– за видами доставки вантажу (унімодальне, інтермодальні, мультимодальні);

– по видам вантажоперевезень в залежно від призначення (внутрішні перевезення, міжнародні, перевезення міжрегіонального призначення);

– за видами транспорту;

– по номенклатурі вантажів;

– по географії послуг;

– за розмірами вантажних партій(дрібні, середні, великі);

– за термінами доставки (експрес-доставка і т.д.);

4. Оцінку обсягу ринку транспортно-експедиторських послуг.

5. Дослідження ринку складських послуг зі зберігання і вантажопереробки вантажів (обсяг, структура ринку).

Аналіз послуг, що надаються транспортно-експедиторською компанією, включає:

– дослідження номенклатури послуг;

– оцінку комплексності та сервісу послуг;

– вивчення платоспроможного попиту на послуги з доставки вантажів;

– аналіз основних факторів, що впливають на попит;

– виявлення послуг, які не користуються попитом;

– аналіз цінової політики та рентабельності послуг компанії;

– аналіз сезонності послуг;

– аналіз організації реклами і методів по просуванню послуг компанії.

Найважливішим напрямком маркетингового аналізу є аналіз конкурентоспроможності компанії (конкурентний аналіз).

Конкурентоспроможність транспортно-експедиторської компанії визначено «як здатність здійснювати транспортно-експедиторські послуги, сукупність споживчих властивостей яких характеризує їх відмінність від послуг конкурента за ступенем відповідності конкретним потребам ринку, з урахуванням витрат на їх задоволення, співвідношення ціни і споживчих якостей послуги»[ 2 ]. Конкурентоспроможність транспортно-експедиторської компанії визначається не тільки тарифною політикою, але і рівнем



пропонованого сервісу, а також комплексом додаткових послуг. Конкуренція передбачає суперництво між транспортно-експедиторськими компаніями з метою завоювання і утримання частки на відповідному сегменті ринку транспортно-експедиторських послуг.

Аналіз конкурентоспроможності транспортно-експедиторської компанії проводиться за наступним алгоритмом:

- визначення цільового сегмента (класифікація компаній за сегментами ринку транспортно-експедиторських послуг);
- визначення основних конкурентів на ринку;
- аналіз конкурентів по зовнішнім і внутрішнім ключовим факторам успіху;
- визначення частки послуг аналізованої транспортно-експедиторської компанії в сегментах ринку, що характеризує ступінь стабільності конкурентного положення компанії на ринку;
- оцінка конкурентної позиції досліджуваної транспортно-експедиторської компанії по ключовим факторам успіху.

В табл. 1.2 систематизовані зовнішні і внутрішні ключові фактори успіху, що впливають на конкурентоспроможність транспортно-експедиторської компанії.

*Таблиця 1.2*

**Зовнішні та внутрішні ключові фактори успіху транспортно-експедиторської компанії**

<b>Зовнішні ключові фактори успіху транспортно-експедиторської компанії</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• рівень економічного розвитку країни і регіону;</li> <li>• зовнішньоекономічна ситуація ринку міжнародних перевезень вантажів;</li> <li>• співвідношення попиту і пропозиції на послуги транспортно-експедиторської компанії;</li> <li>• рівень розвитку транспортно-логістичної інфраструктури країни і регіону;</li> <li>• система оподаткування;</li> <li>• рівень державного регулювання ринку транспортно-експедиторських послуг (нормативно-правове регулювання);</li> <li>• зміна мит, процентних ставок;</li> <li>• доступ на ринок транспортно-експедиторських послуг;</li> <li>• волатильність цін на споживані ресурси;</li> <li>• інноваційна політика держави;</li> <li>• рівень кваліфікації людського капіталу;</li> <li>• державна система стандартизації та сертифікації;</li> <li>• рівень інформатизації управлінських рішень.</li> </ul>

<b>Внутрішні ключові фактори успіху транспортно-експедиторської компанії</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• структура активів компанії (наявність власного або орендованого рухомого складу, складів, терміналів, контейнерів, навантажо-розвантажувального обладнання);</li> <li>• організаційна структура управління компанією;</li> <li>• обсяг і номенклатура надаваних послуг;</li> <li>• рівень тарифів на послуги;</li> <li>• стійкість фінансово-економічного становища підприємства над ринком транспортно-експедиторських послуг;</li> <li>• рівень забезпечення та розвитку інформаційних систем компанії;</li> <li>• управління витратами в ланцюзі поставок;</li> <li>• організація доставки вантажу за принципом «точно в термін»;</li> <li>• інвестиційна привабливість;</li> <li>• розширення номенклатури послуг, застосування нових видів транспортно-експедиторського обслуговування (комплексність, диференціація послуг);</li> <li>• масштаби застосування логістичного аутсорсингу;</li> <li>• взаємини з постачальниками послуг і ресурсів;</li> <li>• лояльність клієнтської бази;</li> <li>• імідж, репутація (гудвіл) компанії;</li> <li>• географія перевезень;</li> <li>• наявність сертифікатів і приналежність до національних і міжнародних асоціацій транспортно-експедиторських організацій;</li> <li>• рівень якості організації перевезень і складського сервісу;</li> <li>• організація і ефективність маркетингової діяльності;</li> <li>• рівень кваліфікації людського капіталу компанії;</li> <li>• інноваційна діяльність;</li> <li>• рівень ризик-менеджменту компанії.</li> </ul>

Розрахунок комплексного (інтегрального) показника конкурентоспроможності ( $П_k$ ) компанії автор пропонує визначати за такою формулою:

$$P_{\text{до}} = W_{\text{ф}} * P_{\text{ф}} + W_{\text{м}} * P_{\text{м}} + W_{\text{р}} * P_{\text{р}} + W_{\text{і}} * P_{\text{і}} + W_{\text{до}} * P_{\text{до}} + W_{\text{р}} * P_{\text{р}}, \quad (1.1)$$

де:  $P_{\text{ф}}$  - інтегральний показник фінансового стану компанії, що враховує коефіцієнти:

- ліквідності,
- рентабельності,
- фінансової стійкості;

$P_{\text{м}}$  - інтегральний показник стану маркетингової діяльності компанії, що враховує коефіцієнти:

- ринкової частки,
- зміни обсягу наданих послуг,

- рівня цін,
- рекламної діяльності;

$P_p$  - інтегральний показник використання ресурсів компанії, що враховує коефіцієнти:

- використання рухомого складу,
- складської площі,
- рівня кваліфікації персоналу,
- плинності кадрів;

$P_i$  - інтегральний показник інвестиційної діяльності компанії, що враховує коефіцієнти:

- інвестицій в основний капітал,
- забезпеченості довгострокових інвестицій,
- ефективності інвестицій;

$P_{до}$  - інтегральний показник якості послуг, що надаються, що враховує показники:

- своєчасності виконання перевезення,
- схоронності перевезених вантажів,
- надійності доставки,
- лояльності клієнтури;

$P_p$  - інтегральний показник значущості (ймовірність настання) ризиків транспортно-експедиторського бізнесу;

$W$  - коефіцієнти вагомості інтегральних показників (вагові коефіцієнти).

Інтегральні показники розраховуються з урахуванням значущості приватних показників, що впливають на інтегральне значення. Оцінка показників, що характеризують конкурентоспроможність транспортно-експедиторської компанії, повинна здійснюватися шляхом порівняння із середньоринковими значенням або показником основного конкурента. Вагові коефіцієнти визначаються експертним методом. Використовуючи отриману величину інтегрального показника визначається рівень

конкурентоспроможності компанії. Якщо величина цього показника знаходиться в межах:

1. (0 - 0,3) - незадовільний рівень конкурентоспроможності;
2. (0,3 - 0,6) - задовільний рівень конкурентоспроможності;
3. (0,6 - 0,8) - хороший рівень конкурентоспроможності;
4. (0,8 - 1) - високий рівень конкурентоспроможності.

Наступним напрямком маркетингового аналізу є аналіз попиту клієнтів на додаткові послуги компанії і визначення доцільності їх виконання власними ресурсами або шляхом їх передачі на логістичний аутсорсинг. Оцінка ефективності логістичного аутсорсингу здійснюється на основі наступних індикаторів (таблиця 1.3).

*Таблиця 1.3.*

### **Індикатори ефективності логістичного аутсорсингу**

- рівень витрат;
- якість виконання бізнес-процесів;
- скорочення власного персоналу;
- збільшення кількості контрагентів, що надають послуги;
- зміна часу і ресурсів, витрачених на основну діяльність;
- відповідність технічного і технологічного рівня обладнання якості послуг;
- наявність сертифікатів у контрагентів;
- виконання умов договору обома сторонами;
- фінансове положення компанії-аутсорсера;
- масштаби діяльності компанії-аутсорсера;
- рівень обслуговування клієнтів (відповідність послуг вимогам клієнтів);
- зміна кількості клієнтів після застосування логістичного аутсорсингу;
- зміна власної конкурентоспроможності компанії.

Важливе значення в маркетинговому аналізі мають інформаційні системи. Впровадження інформаційних систем дозволяє отримати наступні переваги: скорочення часу процесу доставки вантажу; раціональне використання ресурсів; підвищення якості обслуговування процесу доставки вантажу; скорочення витрат на актуалізацію даних.

Об'єктивними причинами формування маркетингової інформаційної системи є [2 ]:

– збільшення масивів інформації про великі та розподілені об'єкти внаслідок глобалізації ринків і сфер маркетингових рішень;

- зростання динамічності ринкового середовища і інтенсивності її змін;
- диференціація попиту і пропозиції;
- зростання інтенсивності конкуренції;
- розвиток інформаційних технологій.

*Аналіз клієнтської бази компанії.*

Клієнтоорієнтованість - це прагнення компанії розширювати свій бізнес за рахунок збільшення кількості обслуговуваних клієнтів шляхом найбільш повного задоволення їх потреб, надаючи транспортно-експедиторські послуги за ціною і якістю перевершують аналогічні у конкурентів. Аналіз клієнтської бази компанії включає оцінку:

- якості обслуговування клієнтів;
- стану клієнтської бази, структури щорічного зростання кількості клієнтів;
- задоволеності клієнта сервісом - лояльність клієнтури до ТЕК;
- цінності послуг для клієнта;
- фінансової стійкості клієнтів;
- співвідношення доходів і витрат на надання послуг клієнтам;
- вивчення реальної платоспроможності клієнтів;
- рекламаций і претензій клієнтів.

Одним з найбільш значущих показників при оцінці клієнтської бази компанії є показник якості транспортно-експедиторського обслуговування клієнтів. Якість - сукупність характеристик транспортно-експедиторського обслуговування, що визначають їх здатність задовольняти потреби вантажовідправників і вантажоодержувачів. Поняття якості транспортно-експедиторського обслуговування нерозривно пов'язане з потребами клієнтів, тому на підставі запитів клієнта і повинні бути організовані бізнес-процеси надання транспортно-експедиторських послуг.

Найважливіші параметри якості транспортно-експедиторського обслуговування, які є базисом клієнтоорієнтованості управлінських рішень компанії зображені на рис. 1.4.

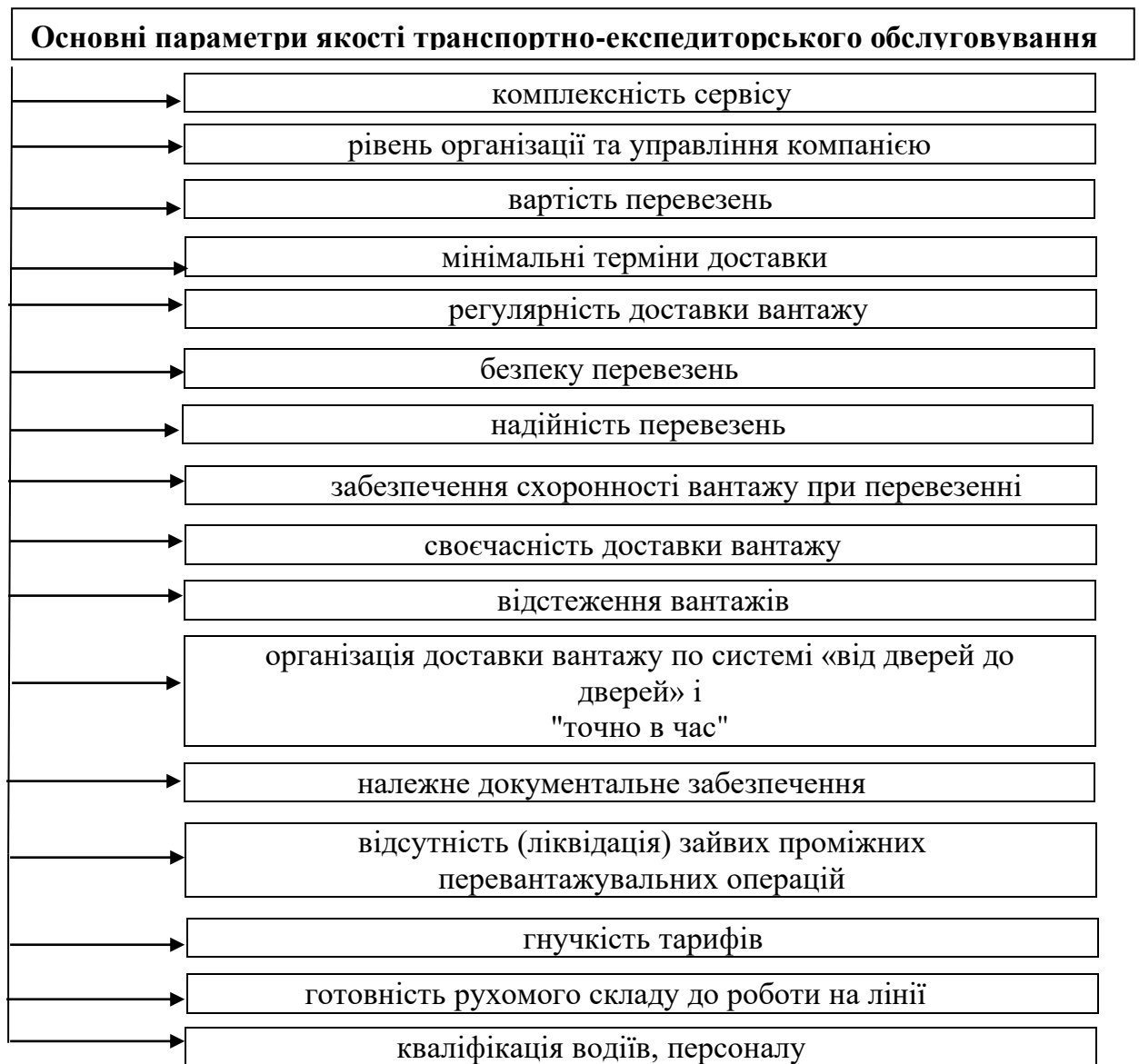


Рис. 1.4. Основні параметри якості транспортно-експедиторського обслуговування

Для забезпечення якості послуг необхідно також враховувати аспекти людського фактора: стимулювання зацікавленості персоналу в підвищенні якості та задоволення вимог клієнта; навчання і розвиток здібностей персоналу; культура спілкування з клієнтами і всередині компанії; доступність персоналу компанії для клієнтів; оперативність, надійність і гарантії надання послуги.

Найбільш ефективною моделлю якості в даний час є модель Загального Управління Якістю (TQM - Total Quality Management). TQM є комплексною системою, орієнтованою на постійне поліпшення якості всієї компанії, бізнес-

процесів з доставки вантажу і мінімізацію витрат [2]. Підтвердження відповідності якості послуг на ринку транспортно-експедиторського бізнесу здійснюється у вигляді добровільної сертифікації на відповідність національним стандартам, стандартам компаній, склепіння правил, і умовами договорів. Цей вид сертифікації є засобом підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Якість транспортно-експедиторського обслуговування лежить в основі диференціації послуг як способу отримання конкурентних переваг для компанії, забезпечуючи залучення нових клієнтів і збільшення частки ринку.

Показник «лояльність клієнта» формується на основі врахування:

- якості обслуговування в цілому;
- якості процесів доставки та зберігання (гнучкість і швидкість обслуговування, час виконання замовлення або доставки, обов'язковість поставки, збереження вантажу, інформаційна підтримка клієнта);
- рівня тарифів і орендних ставок;
- репутації транспортно-експедиторської компанії;
- широти функціональності (географії послуг).

Аналіз клієнтської бази забезпечує наукове обґрунтування клієнтоорієнтованого підходу до системи управління транспортно-експедиторською компанією.

Управлінський аналіз включає:

- ретроспективний аналіз ефективності бізнес-процесів з доставки вантажу;
- оцінку ефективності поточної діяльності з точки зору забезпечення довгострокового прибутку;
- аналіз собівартості перевезень;
- аналіз використання матеріально-технічних ресурсів;
- аналіз інноваційної діяльності компанії;
- оцінку системи управління персоналом, використовуваної системи мотивації і навчання.

Управлінський аналіз спрямований на дослідження виконання основних бізнес-процесів, що виникають в транспортно-експедиторському обслуговуванні:

1. Прийом заявки на доставку вантажу.
2. Підготовка комерційної пропозиції компанією клієнту (розрахунок тарифних ставок за перевезення) і виставлення рахунків.
3. Відправлення клієнтові форми заявки на транспортно-експедиторське обслуговування.
4. Укладення договору на транспортно-експедиторське обслуговування.
5. Оформлення товарно-транспортних та інших супровідних документів (подорожній лист, міжнародна товарно-транспортна накладна (CMR), інвойс (рахунок-фактура), пакувальний лист, Carnet TIR (Книжка МДП), документи допуску рухомого складу, документи митного оформлення вантажу, сертифікати якості, дозволи (дозволи на в'їзд вантажного автомобіля)).
6. Укладання договорів з субпідрядниками (контрагентами, постачальниками ресурсів і послуг).
7. Контроль транспортно-експедиторською компанією підготовки вантажу до відвантаження (дотримання вимог пакування, маркування, маси вантажу, опломбування, кількості вантажних місць і стан вантажу).
8. Розробка транспортно-технологічної схеми доставки вантажу (вибір типу і марки рухомого складу і визначення необхідної кількості; вибір перевізника; розробка раціонального маршруту доставки вантажу; вибір раціонального способу транспортування вантажу; вибір посередників, що виконують допоміжні операції по доставці вантажу).

Розроблена транспортно-технологічна схема доставки вантажу повинна забезпечувати економічні ставки, зниження собівартості перевезення вантажу, висока якість послуг і надійність виконання своїх зобов'язань по договору.



### *Інвестиційний аналіз .*

Для підвищення ефективності функціонування компанії необхідно проводити інвестиційний аналіз, що включає оцінку ефективності інвестиційних проектів компанії, аналіз рівня інвестицій, частки інвестицій в основний капітал і в розвиток компанії. Інвестиційна стійкість компанії проявляється в здатності компанії до розширення сфери послуг (диверсифікації діяльності компанії) з урахуванням факторів ризику і невизначеності в інвестиційному проектуванні. Напрямок диверсифікації є придбання транспортних або складських активів для надання комплексних послуг з доставки вантажу.

Основними видами інвестицій транспортно-експедиторської компанії є: інвестиції в рухомий склад, складську та термінальну інфраструктуру, технологічне обладнання, інформаційні системи; придбання земельних ділянок для стоянки рухомого складу, цінних паперів; інвестиції в активи інших підприємств, людський капітал.

Інвестиції в нематеріальні активи, а саме інвестиції в людський капітал - один із стратегічних напрямків розвитку компанії, що сприяє підвищенню ефективності управлінської діяльності компанії, збільшення в подальшому обсягу наданих послуг і зростання доходів компанії.

До інвестицій в людський капітал відносять вкладення в отримання професійної освіти, підвищення кваліфікації, на пошук інформації, інвестиції в інновації, на підтримку здоров'я і працездатності кадрів, фінансування бізнес-ідей. Сучасним методом розкриття потенціалу людини з метою максимального підвищення його ефективності в професійній діяльності є коучинг (метод тренінгу і консалтингу), спрямований на постановку і досягнення чітко поставлених цілей.

### *Аналіз системи управління ризиками.*

Ризик-менеджмент - аналіз функціонування ТЕК в умовах дії різних ризиків, а також прогнозування настання ризикових подій для своєчасного попередження і зниження величини наступного збитку.

При обмеженні наявних аналітичних ресурсів у компанії для діагностики стратегічного положення використовують методологію бенчмаркінгу, тобто порівняння показників діяльності кращої компанії-конкурента з показниками власного бізнесу.

Перевагами бенчмаркінгу є:

- визначення об'єктивного рівня якості надаваних послуг;
- запозичення кращих практик;
- відповідність вимогам клієнтів;
- мотивація співробітників;
- виявлення проблем щодо виконання замовлень, в системах транспортування та управлінських функціях.

В залежності від об'єктів порівняння бенчмаркінг може поділятися на кілька видів:

- внутрішній бенчмаркінг (порівняння власних бізнес-процесів усередині одного підприємства);
- конкурентний бенчмаркінг (порівняння проводиться з прямими конкурентами по наданих послуг, які працюють на місцевому, регіональному або міжнародному ринку);
- функціональний бенчмаркінг (порівнюються власні бізнес-процеси з аналогічними послугами інших компаній);
- загальний бенчмаркінг (вивчення найбільш ефективних бізнес-процесів будь-якої компанії).

Діагностика стратегічного положення компанії здійснюється з використанням наступного інструментарію (таблиця 1.4) [5].

*Таблиця 1.4*

### **Інструментарій стратегічного аналізу компанії**

<b>Методи</b>	<b>Суть методу</b>
Метод PEST-аналіз	Полягає в визначенні нормативно-правових (P), економічних (E), соціальних (S) і технологічних (T) критеріїв, які формують зовнішнє середовище. Результатом аналізу є формулювання можливостей і загроз зовнішнього середовища, які використовуються в SWOT-аналізі компанії.

Продовження табл. 1.4.

Метод SWOT-аналіз	Визначає сильні і слабкі сторони компанії, а також можливості і загрози зовнішнього середовища.
Модель SNW-аналіз	Вдосконалений SWOT-аналіз, який визначає сильну (S), нейтральну (N) і слабку (W) сторони компанії.
Метод GAP-аналіз	Оцінка розриву між стратегічними цілями компанії і її можливостями.
Метод PIMS-аналіз	Аналіз впливу ринкової стратегії на прибуток компанії. Метод дозволяє узагальнити всі фактори, що впливають на ефективність функціонування компанії, які розподілені на три основні блоки: конкурентна позиція бізнесу; характеристика і привабливість ринку, на якому функціонує компанія; виробнича (надання послуг) структура компанії.
Метод CVP-аналіз, «Витрати - обсяг прибуток»	Включає дослідження взаємодії витрат, виручки, обсягу наданих послуг і прибутку, яке має забезпечити стратегічний успіх компанії.
Функціонально вартісний аналіз	Доповнює CVP-аналіз, основною метою якого є забезпечити розподіл коштів, що виділяються для надання послуг з доставки вантажу по прямим або непрямим затратам.
Модель БКГ (Бостонської консалтингової групи)	Аналіз можливостей компанії на ринку транспортно-експедиційних послуг за двома критеріями: зростання ринку транспортно-експедиційних послуг і займана частка на ринку компанією.
Метод структурного аналізу причинно-наслідкових зв'язків (діаграма Ішикави)	Метод є графічним, що дозволяє наочно уявити взаємодію наслідків і причини, що їх викликали. Метод дозволяє здійснити аналіз ефективності бізнес-процесів і факторів, що впливають на якість послуг, що надаються.
Модель «Дженерал Електрик-Маккінзі»	Аналіз стратегічного положення компанії і привабливості ринку.
Модель АДЛ (ADL/LC)	Модель АДЛ розвиває моделі БКГ і Маккінзі. За основу матриці АДЛ прийнято поєднання двох параметрів: 4 стадії життєвого циклу бізнес-одиниці і 5 конкурентних позицій. Основна перевага матриці полягає в тому, що вона пропонує набір стратегічних рішень.
Метод ABC-аналіз	Метод класифікації об'єктів (послуг, клієнтів, ресурсів) компанії, виділяючи, найбільш цінні (A), проміжні (B) і найменш цінні (C).
Метод XYZ-аналіз	Дозволяє зробити класифікацію послуг, ресурсів компанії за ступенем стабільності попиту і рівня коливань споживання. X - споживання має стабільний характер; Y - споживання має нерегулярний характер або піддається сезонним коливанням; Z - споживання має нерегулярний характер.
RFM-аналіз	Аналіз і сегментація клієнтської бази по мірі лояльності клієнтів. Визначає три групи: R (давність) - час останньої угоди, F (частота) - кількість угод, M (гроші) - сума від надання послуг.

Зовнішніми джерелами інформації діагностики стратегічного положення ТЕК є огляди ринку, аналітичні статті, реклама, статистичні дані Держстату, Митної Служби, бази даних, оцінки експертів, інформація про вже проведених дослідженнях. Бухгалтерська звітність є основним джерелом інформації про результати фінансової діяльності компанії.

Діагностика стратегічного положення компанії формує інформаційну основу і виявляє резерви підвищення ефективності діяльності компанії, визначає стратегічну позицію компанії в кожному з напрямків його діяльності, дозволяє оцінити сильні і слабкі сигнали, що надходять з внутрішньої і зовнішньої середовища. На основі результатів діагностики проводиться оцінка компанії в цілому і виробляються комплексні заходи для формування організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності діяльності компанії.

## 2. АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА

КАФЕДРА 73				НАУ. 20. 07. 52. 200 ПЗ			
Виконав	Мухіна К.Т			2. АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА	Літера	Арк.	Аркушів
Керівник	Висоцька І.І.					Д 45	27
Консульт.	Висоцька І.І.				ФТМЛ 275 ОП-201М		
Н. контр.	Дерев'янку Т.А.						
Зав. каф.	Шевчук Д.О.						

## 2.1 Аналіз стану та перспектив розвитку експедиторського ринку у зв'язку з поширенням COVID-19

Світовий експедиторський ринок у 2019 році оцінювався у XX мільярдів доларів США, і, як очікується, він досягне USDXX мільярдів до 2025 року, реєструючи показник CAGR у розмірі XX%, протягом 2020-2025 років (рис. 2.1).

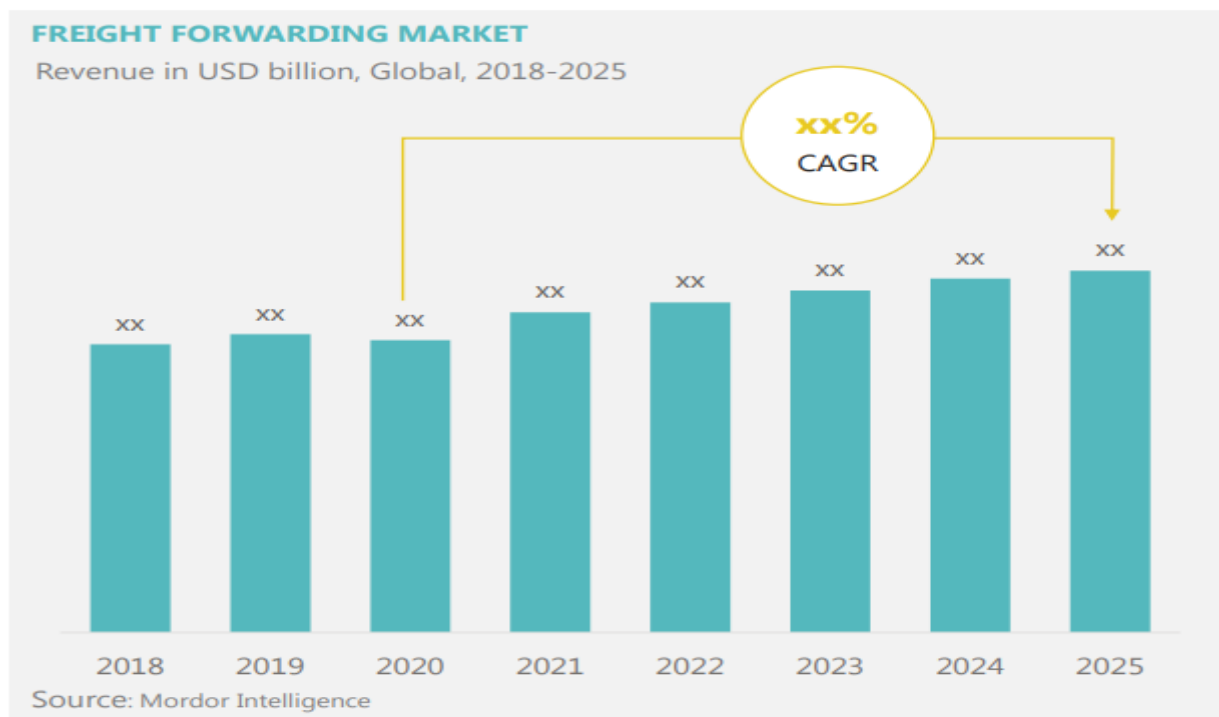


Рис. 2.1. Прогноз доходу світового експедиторського ринку (млрд. Дол. США)

Очікується, що світовий експедиторський ринок буде стабільно зростати із показником CAGR понад 4% протягом прогнозованого періоду.

Зростання обсягів міжнародної торгівлі є головним фактором розвитку транспортно-експедиторського ринку. Більше того, зростання торгових угод між країнами також сприяє зростанню ринку.

Зростаючий попит на транспорт швидкопсувних вантажів та фармацевтичну продукцію також передбачає зростання ринку протягом прогнозованого періоду.

Світовий експедиторський ринок зафіксував скорочення в 2019 році вперше після світової фінансової кризи. Уповільнення світової економіки та світової торгівлі позначилося на транспортно-експедиторській галузі. За промисловими оцінками, ситуація, як очікується, триватиме до 2020 року.

У 2019 році експедиція повітряних перевезень зафіксувала падіння порівняно з 2018 роком, тоді як морська експедиція зафіксувала нижчий ріст. У 2020 році, коли в багатьох країнах було заблоковано і основна увага зосереджена на виробництві товарів першої необхідності, обсяги вантажних перевезень повітрям і океаном ще більше впали.

За підрахунками, вантажовідправники бронюють понад 10% своїх обсягів через Інтернет-платформи.

Зі збільшенням кількості малих та середніх підприємств (МСП) транспортно-експедиторські компанії прагнуть збільшити свій бізнес від МСП. Платформи онлайн-бронювання та бронювання вантажів дають можливість МСП вийти на міжнародні ринки, оскільки ці платформи мають велику кількість зв'язків у порівнянні з їх традиційними колегами.

Експедиція морських вантажів має високі темпи зростання протягом прогнозованого періоду. Зі зростанням світової торгівлі товарами глобальна морська торгівля неухильно зростала, стимулюючи ринок морських транспортних перевезень. Міжнародна морська торгівля зростала зі швидкістю 2,7% у 2018 році. Азія була безумовно найбільшим торговим регіоном. У 2018 році було завантажено 4,5 мільярда тонн товарів, а 6,7 мільярдів тонн вивантажено в азіатських морських портах. Інші континенти зареєстрували менше половини цих сум. Очікується, що торгівля вантажем у контейнерах буде зростати швидше, а також набирають популярності мультимодальні перевезення (рис. 2.2). Оскільки транспортні лайнерні компанії зосереджуються на зменшенні витрат, вони прагнуть придбати або інвестувати в експедиторську компанію. Це посилює конкуренцію, а також певною мірою впливає на створений експедиторський бізнес. Наприклад,

придбання великої експедиторської логістики CEVA було завершено у 2019 році французьким судноплавним лайнером CMA CGM.

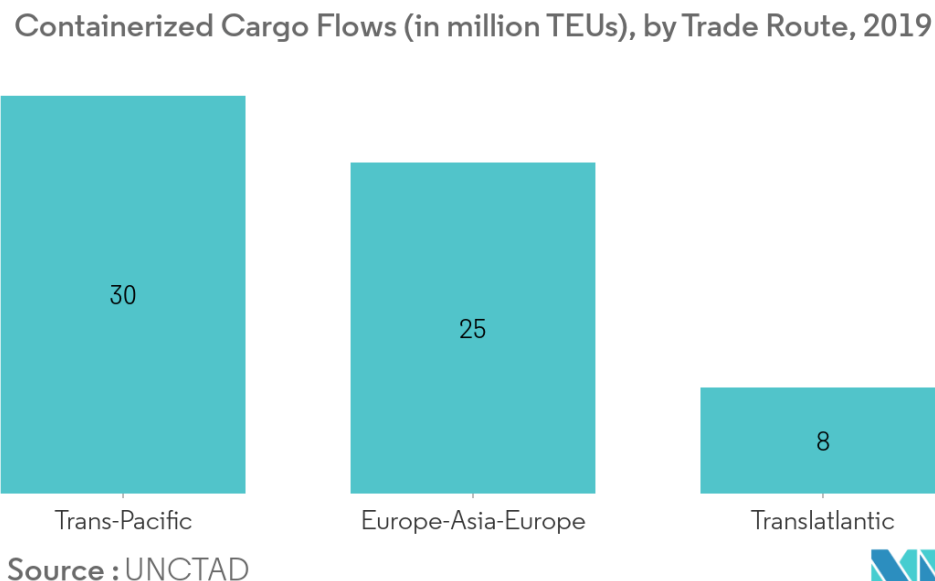


Рис.2.2. Контейнерні вантажопотоки в 2019 році

Очікується, що в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні спостерігатиметься високий ріст протягом прогнозованого періоду

Світова логістична галузь переживає невизначений період у зв'язку Covid-19, який вплинув на економіку в усьому світі, і, ймовірно, матиме довгостроковий вплив на торговий фронт.

Логістична галузь зафіксувала зменшення валової доданої вартості на 6,1%. За оцінками, вплив COVID-19 на логістичний ринок різниться залежно від країни: від 0,9% у Китаї до 18,1% в Італії.

Очікується, що глобальний експедиторський ринок скоротиться на 7,5% до кінця 2020 року порівняно з 2019 роком. Очікується, що у 2020 році експедиційні ринки скоротяться на 12,1% та 9,5%, порівняно з попереднім роком.

Пандемія може, швидше за все, вразити світову торгівлю глибше і довше, ніж це спостерігалось під час інших криз недавнього минулого. Ступінь може змінюватися залежно від товарів та виду транспорту (рис.2.3).



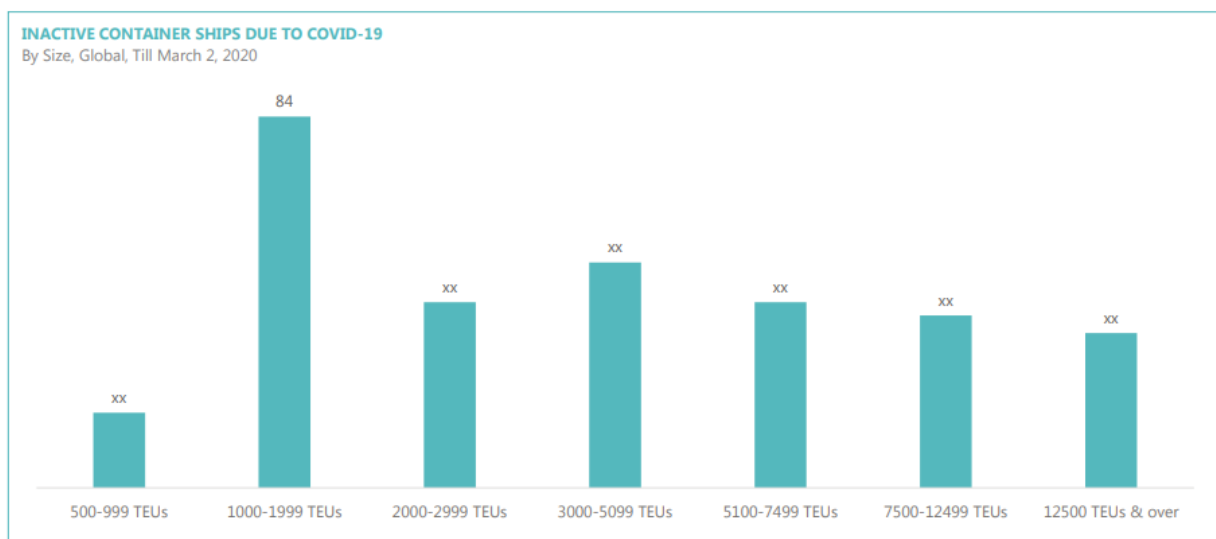


Рис. 2.3. Неактивні контейнерні кораблі (а розміром) у зв'язку з covid-19, до 2 березня 2020 року

COVID-19 вплинув на логістичний ринок у всьому світі, найбільше постраждала авіаційна галузь. У період з березня 2019 р. по березень 2020 р. у всьому світі обсяг авіаперевезення вантажів зменшився на 19%. У березні 2020 року загальний обсяг вантажних авіаперевезень становив чотири мільйони метричних тонн. Порівняно з пасажирською авіацією, ефект COVID-19 щодо вантажної авіаційної промисловості був відносно м'яким, оскільки законодавчі обмеження були менш жорсткими.

З 2009 по 2019 рік вантажоперевезення продовжували відновлюватися до рівня кризи 2008 року. Прогнозується, що обсяг світового ринку вантажних перевезень збільшиться між 2019 та 2022 в геометричній прогресії, досягнувши 37 мільйонів метричних тонн.

Незважаючи на уповільнення рівня вантажних авіаперевезень з 2020 року, країни ввели менш жорсткі заходи щодо вантажних авіаперевезень порівняно з пасажирською авіацією, яка за оцінками, в 2020 році втратить доходу у розмірі 314 млрд. доларів США. Оскільки транскордонні перевезення заборонені у багатьох країнах, вантажні авіаперевезення стали альтернативою перевезенню вантажів. Також з початку 2020 року вантажні

перевезення вантажів між Гонконгом та Європою та Гонконгом та Північною Америкою, імовірно, знизились через зменшення загального попиту

Порівняно з травнем 2019 року, коефіцієнт вантажного навантаження (FLF) світової авіаційної галузі відновився, незважаючи на спалах COVID-19 у грудні 2019 року.

Коефіцієнт (FLF) для авіакомпаній в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні збільшився на 11,3% у травні 2020 року (рис.2.4).

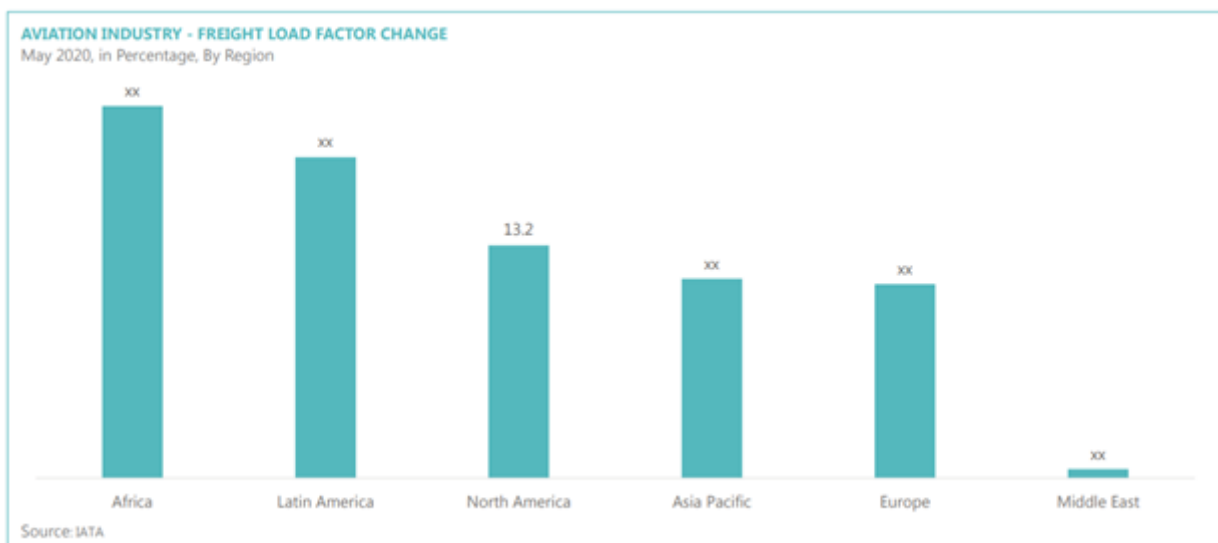
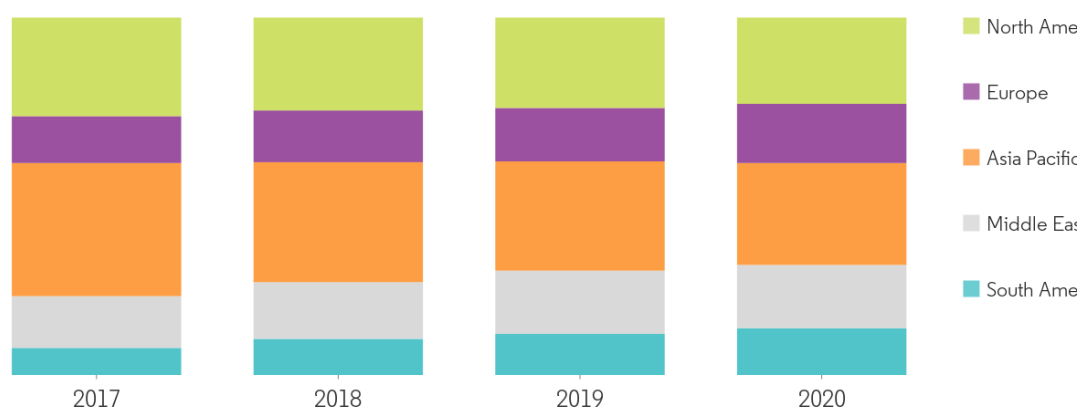


Рис. 2.4. Коефіцієнт вантажного навантаження (FLF) світової авіаційної галузі у травні 2020 року по регіонам

Азіатсько-Тихоокеанський ринок є одним з небагатьох регіонів, який все ще зростає, незважаючи на пандемію. Для ринку вантажних та логістичних послуг Азіатсько-Тихоокеанський регіон є найбільш швидкозростаючим регіоном у світі (рис. 2.5). Це пов'язано зі збільшенням логістики в країнах ASEAN та наявністю таких великих економік, як Китай та Індія. Крім того, висока державна підтримка логістичного сектору в регіоні також є фактором, що стимулює зростання галузі. Китай є найбільшим виробником у регіоні та світі, з ростом попиту на фармацевтичну продукцію та товари першої необхідності, Китай знову відкрив свої заводи набагато раніше, ніж інші країни. Китай - провідний експедиторський ринок у світі.

Freight Forwarding Market breakdown (in Percentage), by Region, 2017-2020,



Source : Mordor Intelligence



Рис. 2.5. Структура ринку експедирування вантажів за регіонами

Сьогодні експедиторський ринок, як і інші сфери діяльності, переживає турбулентність в результаті поширення Covid-19 в світі і в Україні. Хоча хочеться відзначити, що логістика при будь-якій кризі буде затребувана і постраждає в меншій мірі, ніж, наприклад, такі індустрії як енергетика, нерухомість, туризм. Проте, в цій сфері також відбулися значні зміни.

З початком пандемії і її поширенням на світовому ринку спостерігався хаос і ажіотаж. Те ж саме відбувалося і в Україні: кордону закривалися, рейси скасовувалися, гривня почала девальвувати, компанії намагалися завезти якомога більше продукції, щоб наповнити свої запаси на складах. Всі підприємства різко оцінили переваги діджіталізації і електронної комерції (e-commerce).

В березні місяці Україна відчула сплеск вантажоперевезень і запитів на прорахунок їх вартості як в імпортному, так і в експортному сполученні. Ситуація в вантажоперевезеннях різними видами транспорту наступна:

Авіа: Скасували пасажирські авіаперевезення і, відповідно, рейсів для вантажоперевезень авіатранспортом стало значно менше, що вплинуло на вартість послуги і на зміни в самих ланцюгах поставок. У зв'язку з цим стали затребувані мультимодальні рішення з доставкою продукції через

європейські та світові хаби, що дозволяє компаніям оптимізувати ціни і знаходити оптимальні рішення доставки за принципом «ціна-терміни».

Скасування пасажирських авіап перевезень також спричинила за собою неможливість доставки вантажів в ті країни, де діяв сервіс тільки пасажирських перевезень, наприклад, Вірменія, Монголія та інші. Що стосується імпорту, то і тут виникли проблеми скупчення вантажів на терміналах і в аеропортах через скасування пасажирських перевезень. Зокрема, такі країни як Китай, США постраждали найбільше: вантажі змушені чекати своєї черги, виникли складнощі з підтвердженням букінга, ставки злетіли в рази.

Авто: Введення карантинного режиму спричинило за собою закриття багатьох підприємств і фабрик в Європі і в Україні, що в свою чергу вплинуло на обсяги міжнародних автомобільних вантажоперевезень: вони істотно скоротилися. Були введені додаткові заходи захисту і вимоги до вантажних автомобілів і їх екіпажам. Деякі європейські країни активно почали впроваджувати процес роботи по електронній CMR. Але якщо в березні ще відчувався попит на транспорт і ставки росли, то вже в квітні спостерігалось зниження замовлень і фрахти почали опускатися вниз.

Україна закрила більшу частину прикордонних переходів в результаті чого ще в березні і на початку квітня на кордоні утворилися колійка (черги). У європейських країнах і в Україні зараз практично немає затримок на пунктах пропуску. При цьому попит на збірні вантажі з Європи тільки зріс.

Море і залізниця: Морські та залізничні перевезення також відчули на собі падіння обсягів і зростання фрахтових ставок за багатьма напрямками. Економічні наслідки пандемії, в першу чергу, відбилися на падінні обсягів вантажоперевезень з Китаю, який є найбільшим в світі експортером. Скасування рейсів спричинили брак місць на судах, а морські лінії ввели надбавку на вивезення контейнерів з Європи до всіх країн Азії. Крім того, ввели ряд обмежень щодо переліку вантажів, що перевозяться в РЕФ-контейнерах, в основному з того ж Китаю. В результаті зниження попиту

поки спостерігається зменшення імпорту FCL і невелике зростання імпорту LCL.

Вантажі залізничним транспортом слідує без обмежень. Обмеження в відправленнях контейнерних поїздів в напрямку Китай - Європа були зняті після послаблення карантинних обмежень в Китаї, і на даний момент контейнерні поїзди курсують за графіком і без затримок.

В Україні перевезення автомобільним і залізничним транспортом як і раніше залишаються основними видами транспорту. Якщо мова йде про обсяги, але за останні місяці спостерігається збільшений попит на вантажоперевезення авіатранспортом. В умовах пандемії швидкість доставки життєво важливих товарів, таких як медикаменти, маски, тести, антисептики, медичне обладнання, стала пріоритетом. Відзначимо, що ресурси вантажної авіації в умовах коронавірусної пандемії мають особливо важливу роль для поставки необхідних медикаментів та медичного обладнання в різні частини світу, а також для підтримки доставки швидкопсувних вантажів. Авіакомпанії, які мають в своєму флоті вантажні літаки, зараз у вигірній ситуації та максимально використовують свої активи.

Таким чином, підсумовуючі все вищенаведене можна зробити висновки, що глобальний експедиторський ринок зазнав значних змін, і компанії, для того, щоб вижити та міцно розвиватися в складних конкурентних умовах мають змінити свою бізнес-модель з урахуванням вже встановлених загальносвітових тенденцій. Характер кризи дає можливість компаніям, що займаються логістикою та ланцюгами поставок, вийти на нові ринки, внести інновації в нові пропозиції послуг та позицію себе проти конкурентів. Детальне розуміння наслідків кризи є життєво важливим для компаній, щоб сприяти плавному переходу від традиційного робочого простору до цифрового робочого простору.

## **2.2. Загальна характеристика діяльності транспортно-експедиційної компанії ТОВ «FTP»**

Товариство з обмеженою відповідальністю «FTP» (ТОВ «FTP», LLC «FTP», «Freight Transport Partner») – транспортно-експедиторська компанія, яка пропонує комплексний підхід до ведення бізнесу. Вид економічної діяльності компанії – інші допоміжні види діяльності в галузі транспорту.

ТОВ «FTP» управляється командою молодих фахівців-практиків у галузі логістики, що пояснює її постійний та динамічний розвиток [18]. Середня кількість працівників у 2020 - 56 осіб.

Компанія була створена в 2010 році . Основні етапи історії розвитку компанії:

- 2010 рік - заснування транспортно-логістичної компанії ТОВ «FTP»,
- 2010 рік - відкриття офісу ТОВ «FTP» в Одесі,
- 2014 рік - отримав нагороду «Лідер галузі 2014» (двадцять восьме місце (срібний) рейтинг в Україні серед малих підприємств за рівнем фінансово-господарської діяльності «Інвестиційна привабливість» за основним видом діяльності КВЕД 52.29 - інші допоміжні заходи в галузі транспорту ).
- 2016 год - відкриття офісу ТОВ «FTP» в Польщі.

Місія компанії полягає в наданні клієнтам найбільш чіткого, якісного та зручного сервісу в галузі митного оформлення та транспортної логістики.

Глобальна мета компанії - стати лідером на ринку зовнішньоторговельного консалтингу та логістичних послуг.

Цінністю компанії є висока якість послуг, любов до клієнтів, кваліфіковані працівники, креативність та чесність.

Основні послуги, які надає компанія:

- митно-брокерські послуги;
- авіаційні та морські вантажні перевезення;
- автоперевезення.

Детальний опис послуг, що надаються компанією «ФТР», представлено на рис. 2.6.

Діяльність відділу автотранспорту спрямована на [18]:

1. Надання повного спектру транспортно-експедиторських послуг у галузі автомобільного транспорту.
2. Перевезення вантажів між Україною, країнами СНД та Західної Європи.
3. Внутрішні європейські вантажні перевезення.
4. Митне оформлення, консолідація, обробка вантажів на складах в Німеччині, Польщі, Литві та інших країнах.
5. Страхування вантажів від можливих ризиків.
6. Автомобільні перевезення будь-якої складності, включаючи збірні, з дозволами на перевезення небезпечних вантажів різних класів (ADR), швидкопсувних та охолоджуваних, різних типів транспортних засобів.

Діяльність відділу митного брокерства спрямована на [18]:

1. Попередній підбір товарних кодів згідно з УКТЗЕД.
2. Представництво інтересів клієнта на митниці.
3. Попередній розрахунок митних зборів та податків.
4. Оформлення всіх необхідних транспортних документів відповідно до міжнародних стандартів.
5. Акредитація суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на митниці.
6. Консультація та допомога у підготовці повного необхідного пакету документів для оформлення вантажу.

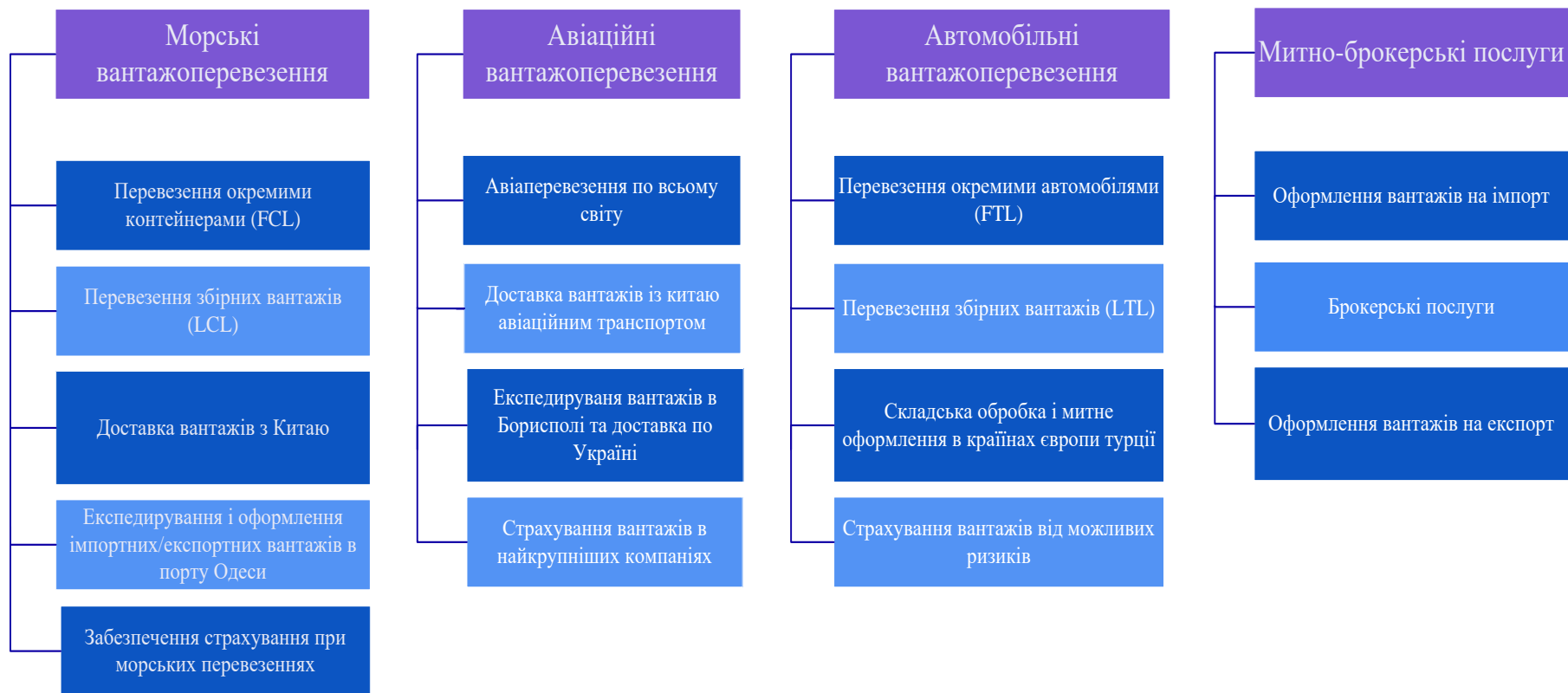


Рис. 2.6. Схема послуг компанії ТОВ «FTP»



Діяльність відділу морського та повітряного транспорту спрямована на [18]:

1. Доставка товарів у контейнерах за принципом «від дверей до дверей» з можливістю перевантаження на інші види транспорту для доставки до місця призначення.
2. Створення комплексних рішень для вантажних перевезень з узгодженням маршрутів.
3. Підготовка пакетів товаросупровідних документів та контроль розмитнення товарів.
4. Координація дій учасників транспортного процесу.
5. Впровадження відстеження вантажів на всьому шляху.
6. Надання морського страхування.
7. Доставка вантажу з/до аеропорту для міжнародних повітряних перевезень.
8. Зважування, маркування, оформлення необхідної транспортної документації та інші послуги.
9. Оформлення вантажу на митниці країн відправлення та прибуття.
10. Бронювання авіаперевезень та відстеження вантажів по всьому маршруту.
11. Страхування вантажів у найбільших страхових компаніях.
12. Організація мультимодальних вантажних перевезень.

Організаційна структура компанії є лінійною та функціональною (див. рис. 2.7), представлена департаментами: збуту та маркетингу, телемаркетингу, автомобільного транспорту, морського та повітряного транспорту, митно-брокерських послуг, бухгалтерії, внутрішнього аудиту.

Організаційні структури формуються відповідно до вимог довгострокової конкурентоспроможності та економічної ефективності підприємства для забезпечення координації та контролю підрозділів компанії та її працівників.

Серед переваг цієї структури слід зазначити:

– більш глибока підготовка рішень і планів роботи, пов'язаних зі спеціалізацією працівників;

– звільнення лінійних керівників від вирішення багатьох питань, пов'язаних з фінансовим плануванням, логістикою і т.д .

– побудова відносин «керівник - підлеглий» за ієрархічною драбиною, в якій кожен працівник підпорядковується лише одному керівнику.

Однак у лінійно-функціональній структурі є недоліки, серед яких:

– кожна ланка зацікавлена у досягненні своєї вузької мети, а не загальної мети компанії;

– відсутність близьких відносин і взаємодії на горизонтальному рівні між різними блоками;

– надмірно розвинена система вертикальної взаємодії;

– акумулювання на верхньому рівні поряд зі стратегічними оперативних завдань.

Слід зазначити, що така структура логістичної компанії найкраще підходить для її діяльності в порівнянні з іншими можливими структурами організації.

Відділи збуту та маркетингу, а також телемаркетинг - це відділи, основною метою яких є збільшення продажів послуг. Діяльність відділу продажів спрямована на залучення клієнтів та підтримка клієнтської бази.

Компанія не має власного парку та складів. Тому компанія співпрацює з багатьма перевізниками та орендує склади в Польщі.

Слід зазначити, що компанія має власний офіс в Одеському морському торговому порту, що економить багато часу на експедицію та розмитнення імпортованих/експортованих товарів, що надходять туди. Однак компанія не має власного офісу в аеропорту «Бориспіль», тому послуги компаній-партнерів, які обслуговують вантажі безпосередньо в аеропорту, використовуються при організації авіап перевезень вантажів.

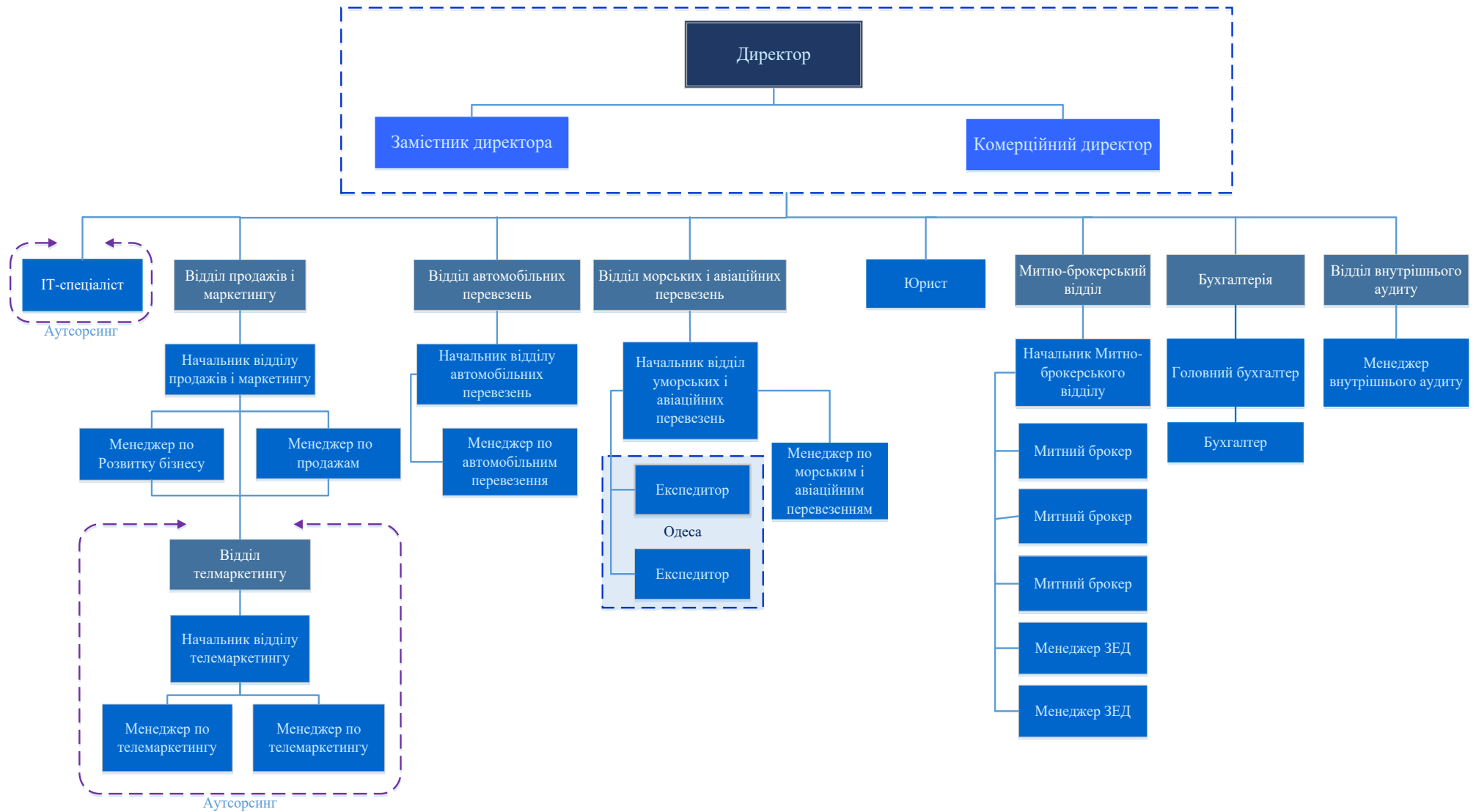


Рис. 2.7. Організаційна структура компанії ТОВ «FTP»

Оскільки ТОВ «ФТР» надає послуги різними видами транспорту, воно не має певного географічного сегменту, в якому здійснює свою діяльність. Компанія може виконувати як вантажні перевезення з США, Канади, Китаю, Південної Кореї тощо, так і вантажні перевезення з Польщі, Литва чи Туреччина. Для цього існує агентська мережа, яка дозволяє виконувати перевезення різного типу складності в будь-яку точку світу.

### 2.3. Аналіз виробничо-фінансової діяльності компанії «ФТР»

Світовий експедиторський ринок складається з великої кількості гравців. Однак 20 найбільших гравців домінують на ринку, що становить понад 50% від загального ринку. Провідними гравцями на ринку є DHL Supply Chain & Global Forwarding, Kuehne + Nagel International AG, DB Schenker, DSV, Sinotrans та Expeditors International. Оскільки ринок експедирування вантажів неухильно зростає і існує велика кількість можливостей, гравці повинні застосувати технології, стати більш оцифрованими та збільшити масштаби та ефективність своїх операцій.

Аналіз господарської діяльності пов'язаний зі статистичною звітністю компанії та аналізом отриманих тенденцій. Оскільки основним видом діяльності ТОВ «ФТР» є транспортно-експедиційні послуги, спочатку розглянемо показники діяльності кожного відділу з точки зору кількісних характеристик (рис. 2.8, табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

#### Кількість замовлень компанії «ФТР» за 2017 – 2020 роки, од.

Тип перевезення	2017	2018	2019	2020
Авіаційні перевезення	2604	3182	3282	3198
Морські перевезення FCL	1692	3087	48	43
Морські перевезення LCL	480	774	146	685
Автомобільні перевезення	5961	7956	3478	3095
Брокерські послуги	11298	15960	636	522
<b>Разом</b>	<b>22035</b>	<b>30959</b>	<b>7590</b>	<b>7543</b>

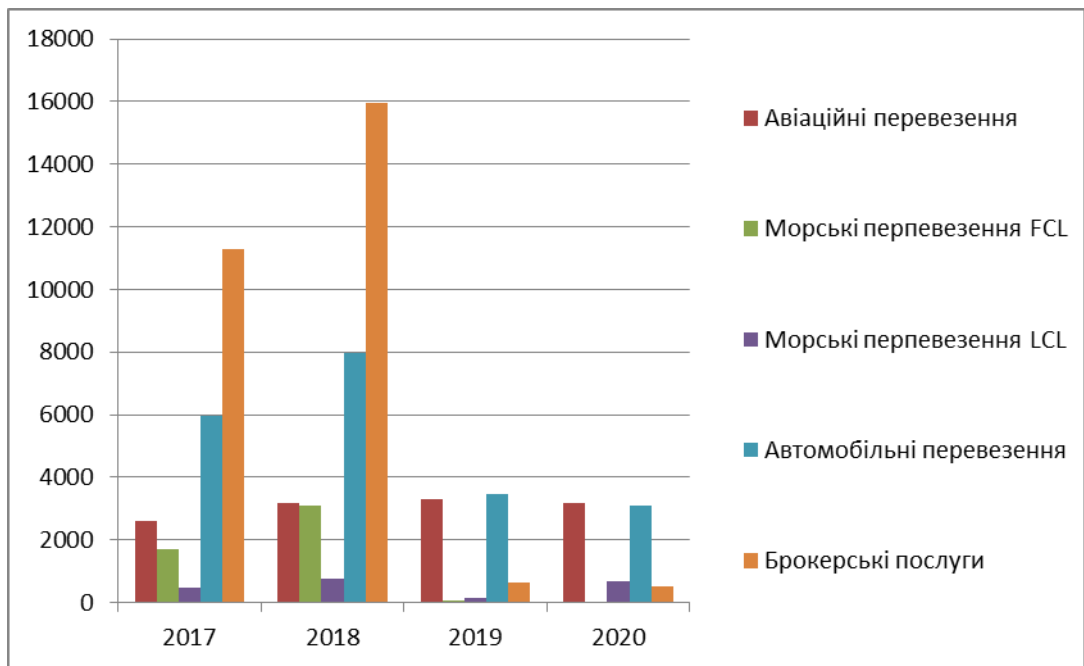


Рис. 2.8. Виробничі показники в одиницях замовлень за видами транспорту компанії «ФТР» за 2017 – 2020 роки

Ефект COVID-19 щодо вантажної авіаційної промисловості був відносно м'яким, тому динаміка авіаційних перевезень має ярко виражену стабільну тенденцію, що свідчить про те, що цей вид послуг активно розвивається.

На другому місці за кількістю замовлень - автомобільні перевезення.

У 2017-2018 роках основна кількість виконаних замовлень належить брокерському відділу, проте у 2019-2020 роках кількість замовлень різко зменшилась.

Морські перевезення мають тенденцію до зменшення замовлень.

Full container load (FCL) переводиться, як повне завантаження контейнера. Перевезення FCL вигодно використовувати для доставки більшої партії або об'ємного товару. У залежності від вантажу використовуються контейнери різних розмірів.

Less container load (LCL) або переказ у збірному контейнері означає тип доставки, коли в одному контейнері збираються товари різних одержувачів. Замовник резервує місце на загальному контейнері разом з іншими та платить лише для обсяг свого вантажу.

Перейдемо до фінансових показників, які характеризують економічний результат кожного відділу, та розглянемо обсяги доходів компанії ТОВ «ФТП» за групами послуг, розглядаючи період за останні чотири роки (див. табл. 2.2 та нис.2.9).

Таблиця 2.2.

**Обсяги доходів компанії «ФТП» за 2017 – 2020 роки, тис. грн.**

Групи послуг ТОВ «ФТП»		Роки			
		2017	2018	2019	2020
1.	Автомобільні перевезення	6023	7211	4401	4102
2.	Авіаційні перевезення	5216	6407	7254	8234
3.	Морські перевезення	7081	6687	4834	4218
4.	Брокерські послуги	13504	15546	1541	682
<b>Всього</b>		<b>31824</b>	<b>35851</b>	<b>18030</b>	<b>17236</b>

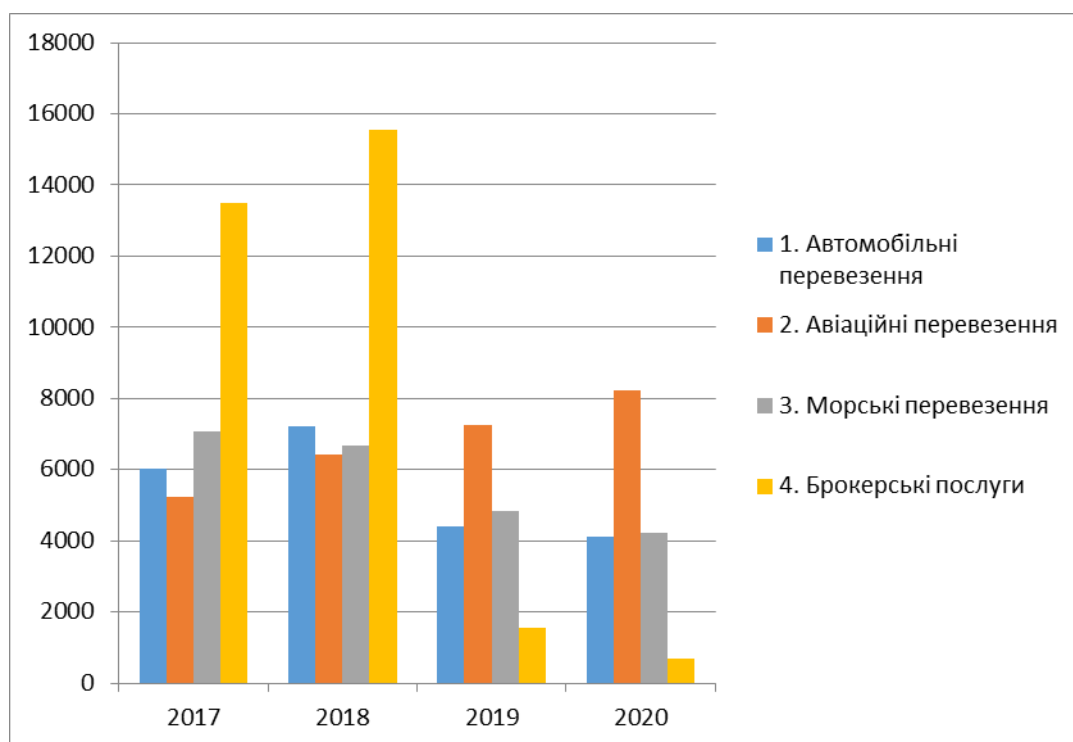


Рис. 2.9. Доходи від надання послуг компанії «ФТП» за 2017 – 2020 роки, тис. грн

Отже, можна сказати, що найбільшого впливу за останні роки зазнав брокерський відділ, зменшивши свої показники. На даний момент авіаційний і автомобільний відділ займають друге місце за дохідністю, однак автомобільний відділ поступається авіаційному лише на декілька відсотків. Найменшим за дохідністю є морський відділ.

На рис. 2.10 представлено розподіл часток за всіма послугами транспортно-експедиторського обслуговування з врахуванням режиму вантажів. Частки імпорту та експорту розподілилися 85% до 12%, що закономірно у зв'язку з ростом e-commerce і популяризацією замовлень товару жителями України з китайських, американських і європейських сайтів. Компанія також починає розвиватися на ринку логістичних послуг під час перевезень між третіми країнами.

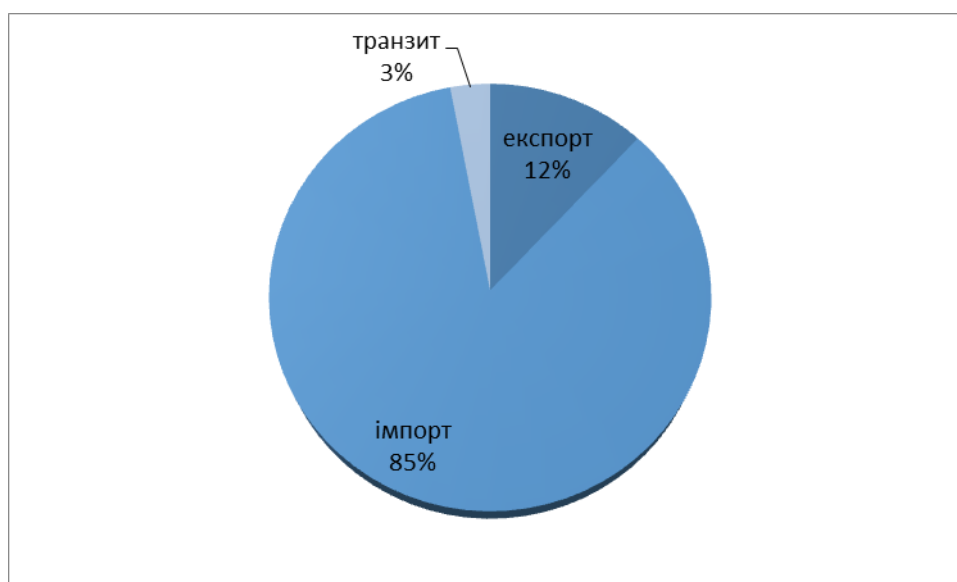


Рис. 2.10. Структура послуг за режимом оформлення вантажу

Географічна структура імпорту товарів представлена на рис.2.11.



Рис. 2.11. Географічна структура імпорту товарів ТОВ «FTP»

Так як логістична компанія «FTP» не має власних транспортних засобів, вона співпрацює з перевізниками, якими як: «Нова Пошта», «УкрПошта», «Делівері», «Автолюкс», «Ін-Тайм», «Міст Експрес» та «САТ»; світовими експрес-перевізниками «DHL», «UPS», «TNT», «Fedex»; а також з автоперевізниками серед яких здебільшого невеликі товариства з обмеженою відповідальністю та фізичні особи-підприємства, що зарекомендували надійними партнерами ТОВ «Пан Автос», ТОВ «Васт Транс», ТОВ «Еконо ЛТД», ТОВ «Кальберсон Лоджистікс Юкрейн», ТОВ «Консалт-Авто», ТОВ «Новінка ЛТД» та інші (див. рис. 2.12).

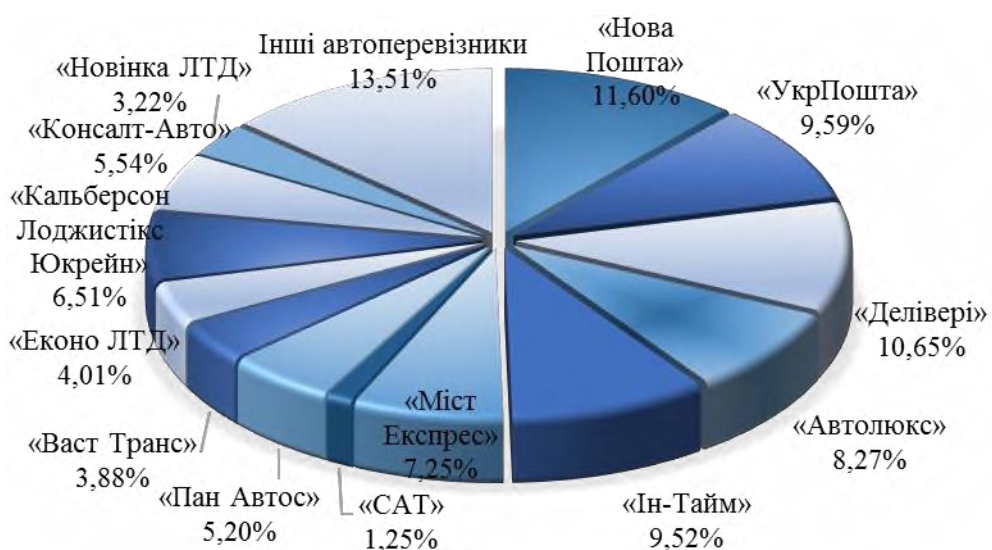


Рис. 2.12. Частки основних партнерів при автомобільних перевезеннях



Отже, найбільша частка внутрішніх автомобільних перевезень здійснюється в партнерстві з «Нова Пошта» та «Делівері», міжнародні перевезення здійснюється в партнерстві з такими перевізниками як ТОВ «Кальберсон Лоджистікс Юкрейн» та ТОВ «Консалт-Авто».

Під час надання експедиторського супроводу при морських перевезеннях компанія «FTP» співпрацює з морськими лініями, такими як: «Harag-Lloyd», «Evergreen»; «MCS»; «Maersk», «Salfmarine», «ZIM» та «Yang Ming» (див. рис. 2.13).

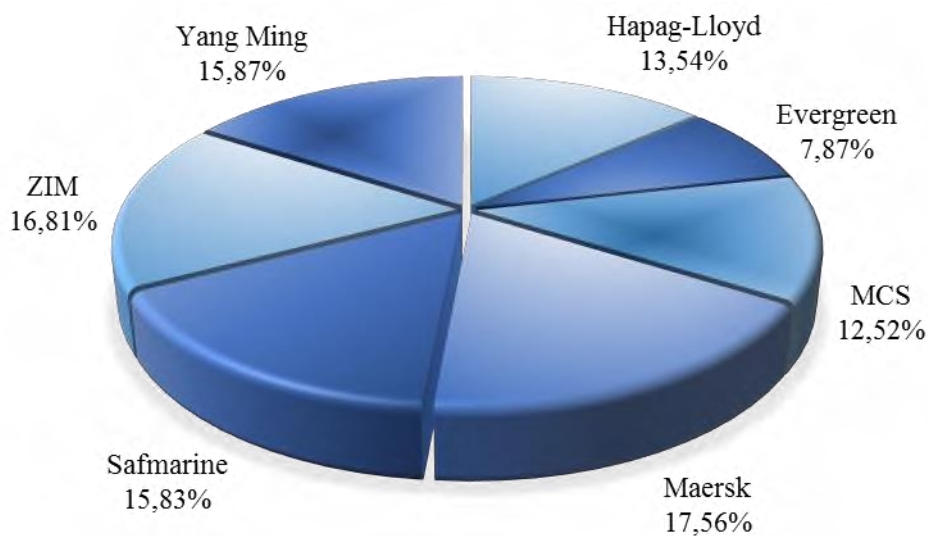


Рис. 2.13. Частки основних партнерів при морських перевезення

При цьому найбільша частина імпорتنих поставок при морських перевезеннях здійснюється з Китаю в Україну, серед експортних – в країни Європи, Північної та Південної Америки.

Під час надання транспортно-експедиторських послуг при авіаційних перевезень партнерами-перевізниками компанії «FTP» є такі авіакомпанії як: «Міжнародні Авіалінії України», «Austrian Airlines», «British Airways», «Air Astana», «LOT Polish Airlines», «Lufthansa», «Turkish Airlines» та інші (див. рис. 2.14). Найчастіше під час надання транспортно- експедиторських послуг «FTP» користується послугами українського флагмана «МАУ», що можна пов'язати з оптимальними тарифами на перевезення та найбільшою мережею маршрутів з/в України.

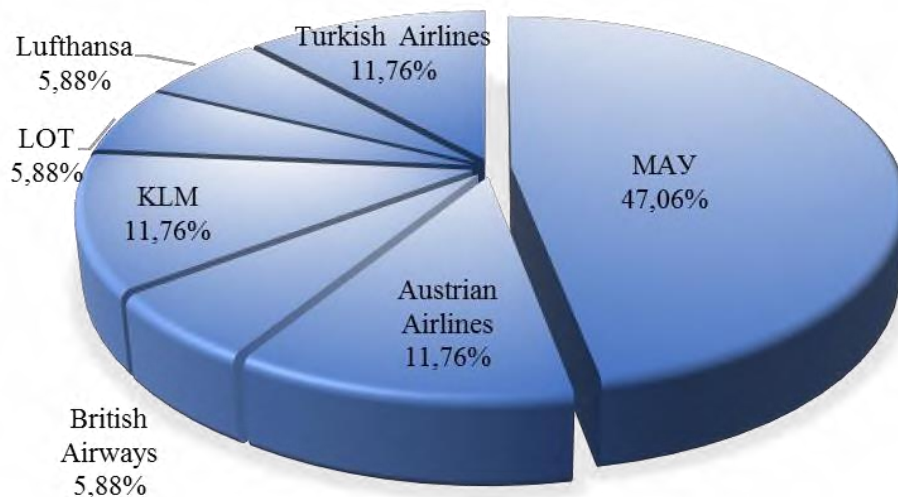


Рис. 2.14. Частки основних партнерів при авіаційних перевезеннях

Основними конкурентами ТОВ «FTP», що працюють на ринку транспортно-експедиторських послуг є: «ДСВ», «Fialan», «FormagForwarding», «Твоя логістика», «Укр-Китай Логістика».

На рис. 2.15 представлена діаграма з основними конкурентами ТОВ «FTP»

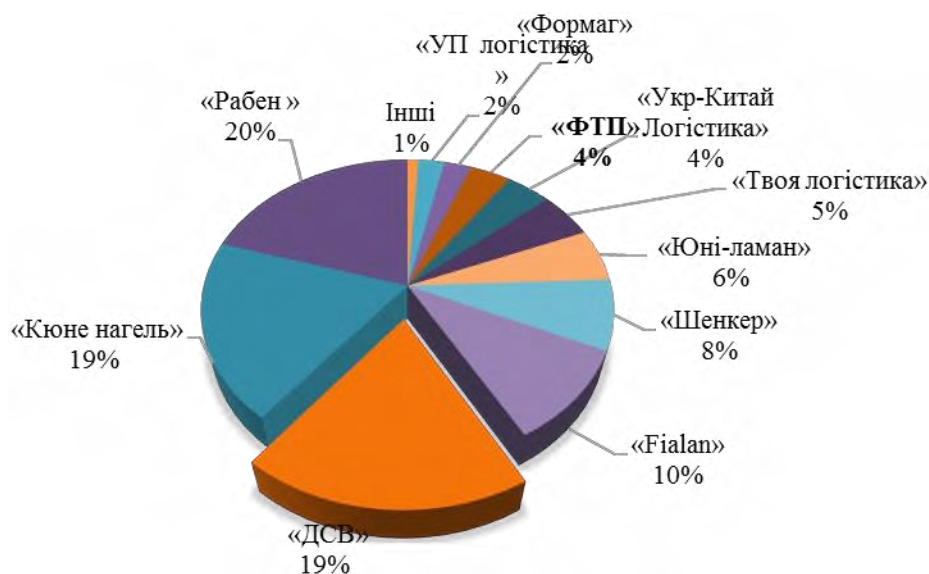


Рис. 2.15. Основні конкуренти ТОВ «FTP»

Наступним етапом дослідження є аналіз фінансової діяльності компанії «FTP» за стандартними формами річної фінансової звітності, а саме:

- баланс підприємства (форма № 1);
- звіт про фінансові результати (форма № 2).

Фінансові показники діяльності компанії «FTP» за 2017 р. – 2019 р. наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Фінансові показники діяльності компанії «FTP»**

Показник	2017	2018	2019
Доходи, тис. грн.	31824	35851	18030
Витрати, тис. грн.	24056	25895	14678
Прибуток, грн.	7768	9956	3352
Рентабельність, %	24,4	27,8	18,6

На рис. 2.16 зображена динаміка основних фінансових показників компанії ТОВ «FTP» за 2017 р. – 2019 р. Не дивлячись на економічні і політичні проблеми, підприємство зуміло пристосуватись і навчитись працювати в жорстких умовах ринкової економіки.

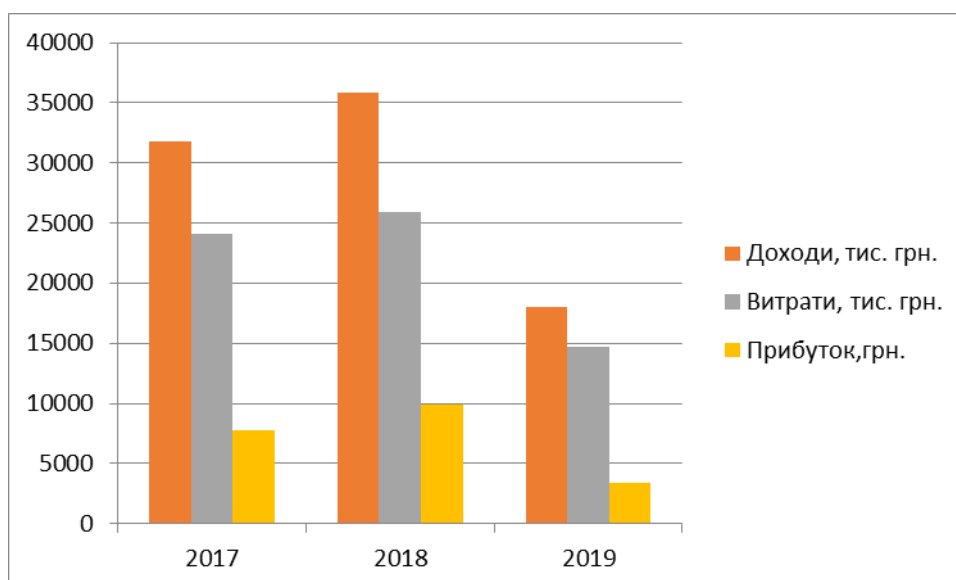


Рис. 2.16. Динаміка основних фінансових показників компанії «FTP» за 2017 р. – 2019 р.

Проаналізувавши основні фінансово-економічні показники ТОВ «FTP», можна зробити висновок, що компанія успішно здійснює свою діяльність та є прибутковим підприємством. В даний час економічне становище підприємства стабільне. Залишок вільних коштів дозволяє розширити сферу послуг, що надаються. Однак їх рівень і набір недостатні. Якщо розглядати їх з точки зору життєвих циклів товару, то настав остаточний, а саме спад. Тому підтримка досягнутого рівня не дозволить компанії вижити в комерційній боротьбі на ринку вантажних перевезень.

Для підвищення ефективності компанії ТОВ «FTP» має можливі напрямки реалізації внутрішніх та зовнішніх факторів підвищення ефективності діяльності підприємств та організацій, неоднакові за ступенем впливу, ступенем використання та контролю. Тому для ділової практики, для менеджерів та відповідних спеціалістів у сфері підприємницької чи іншої діяльності, важливо мати детальне знання про сферу, форми контролю та використання найбільш значущих внутрішніх та зовнішніх факторів ефективності на різних рівнях управління. Той чи інший суб'єкт господарювання може і повинен постійно контролювати процес використання внутрішніх факторів шляхом розробки та послідовного впровадження власної програми підвищення ефективності, а також враховувати вплив зовнішніх факторів. У зв'язку з цим виникає необхідність уточнення напрямів дії та використання основних внутрішніх та зовнішніх факторів для підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання [2, 4].

1. Технологічні інновації, особливо сучасні форми автоматизації та інформаційних технологій, мають найсуттєвіший вплив на рівень та динаміку ефективності послуг. Відповідно до принципу ланцюгової реакції вони спричиняють суттєві (часто радикальні) зміни технічного рівня та продуктивності технологічного обладнання, методів та форм організації трудових процесів, підготовки та кваліфікації персоналу тощо.

2. Обладнання займає провідне місце в програмі підвищення ефективності насамперед виробництва, а також іншої діяльності суб'єктів господарювання. Продуктивність існуючого обладнання залежить не тільки від його технічного рівня, але і від правильної організації ремонту та обслуговування, оптимального терміну служби, мінливості роботи, завантаження з часом тощо.

3. Матеріали та енергія позитивно впливають на рівень ефективності, якщо вирішуються проблеми збереження ресурсів, зменшення споживання матеріалу та споживання енергії послугами, раціоналізується управління запасами матеріальних ресурсів та джерел постачання.

4. Основним джерелом і визначальним фактором підвищення ефективності діяльності є працівники - менеджери, спеціалісти, робітники. Ділові якості працівників, підвищення продуктивності їх праці багато в чому зумовлені ефективним мотиваційним механізмом на підприємстві, підтримкою сприятливого соціального мікроклімату в трудовому колективі.

5. Єдність робочої сили, раціональне делегування відповідальності, належні стандарти управління характеризують якісну організацію підприємства, яка забезпечує необхідну спеціалізацію та координацію процесів управління, а отже, і більш високий рівень ефективності будь-якої складної виробничо-економічної системи. У той же час, щоб підтримувати високу економічну ефективність, остання повинна бути динамічною та гнучкою, періодично реформуватися відповідно до нових викликів, що виникають внаслідок змін ринкової ситуації.

6. З переважанням трудомістких процесів більш досконалі методи роботи стають досить перспективними, щоб забезпечити зростання ефективності роботи підприємства. Постійне вдосконалення методів роботи передбачає систематичний аналіз стану робочих місць та їх сертифікацію, навчання, узагальнення та використання позитивного досвіду, накопиченого на інших підприємствах.

7. Стиль управління, який поєднує в собі професійну компетентність, ділову хватку та високу етику людських відносин, впливає практично на всі сфери діяльності підприємства. Це залежить від того, наскільки зовнішні фактори підвищують ефективність діяльності підприємства.

Тому правильний стиль управління як невід'ємний елемент сучасного управління є дієвим фактором підвищення ефективності будь-якого підприємства, кожної бізнес-структури.

8. Економічна та соціальна політика держави суттєво впливає на ефективність надання послуг. Основними його елементами є:

- практична діяльність державних установ;
- різні види законодавства (законодавча діяльність);
- фінансові інструменти (заходи, стимули);
- економічні норми та норми (регулювання доходів і заробітної плати, контроль за рівнем цін, ліцензування певної діяльності);
- ринкова, виробнича та соціальна інфраструктура;
- макроекономічні структурні зміни;
- програми приватизації державних підприємств;
- комерціалізація організаційних структур невиробничої сфери.

9. Для постійного підвищення ефективності діяльності всіх суб'єктів господарювання держава повинна створити відповідні організаційні передумови, які забезпечать безперервне функціонування на національному, регіональному чи галузевому рівнях спеціальних інституційних механізмів - організацій (науково-дослідних та навчальних центрів, інститутів, асоціацій).

Їх діяльність повинна бути зосереджена на:

- вирішенні ключових проблем підвищення ефективності різних виробничо-економічних систем та економіки в цілому;
- практична реалізація стратегії та тактики розвитку національної економіки на всіх рівнях управління.

Сьогодні існує понад 150 міжнародних, національних та регіональних центрів підвищення продуктивності та управління.

10. Важливою передумовою підвищення ефективності діяльності підприємств є достатній рівень розвитку мережі різних інститутів ринкової та економічної інфраструктури. В даний час усі бізнес-структури користуються послугами інноваційних фондів та комерційних банків, бірж та інших інститутів ринкової інфраструктури. Правильний розвиток виробничої інфраструктури (зв'язок, спеціалізовані інформаційні системи, транспорт, торгівля тощо) безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємств. Наявність широкої мережі інститутів соціальної інфраструктури має вирішальне значення для ефективного розвитку всіх структурних елементів економіки.

11. Структурні зміни в суспільстві також впливають на показники ефективності на різних рівнях управління. Найважливішими є структурні зміни економічного та соціального характеру. Головними серед них є такі сфери:

- технологічні дослідження та розробки, що супроводжуються революційними проривами у багатьох галузях знань;

- склад та технічний рівень основних фондів (основний капітал);

- масштаби виробництва та діяльності (головним чином при деконцентрації через створення малих та середніх підприємств та організацій);

- моделі зайнятості в різних виробничих та невиробничих галузях;

- склад персоналу на основі статі, освіти, кваліфікації тощо.

Тільки вміле використання всієї системи цих факторів може забезпечити достатні темпи зростання ефективності.

### 3. ПРОЕКТНА ЧАСТИНА

КАФЕДРА 73				НАУ. 20. 07. 52. 300 ПЗ				
Виконав	Мухіна К.Т			3. ПРОЕКТНА ЧАСТИНА	Літера	Арк.	Аркушів	
Керівник	Висоцька І.І.					Д	72	27
Консульт.	Висоцька І.І.				ФТМЛ 275 ОП-201М			
Н. контр.	Дерев'янка Т.А.							
Зав. каф.	Шевчук Д.О.							



### **3.1. Дослідження клієнтоорієнтованості управлінських рішень для забезпечення стратегічної стійкості транспортно-експедиторської компанії**

В кінці 21-го століття істотно загострилася конкуренція між виробниками товарів і послуг в напрямку придбання конкурентних переваг в різних сферах економіки. Глобалізація світогосподарських зв'язків, розвиток інформатизації бізнес-процесів зумовили об'єктивну необхідність розробки методів та інструментарію дослідження та модернізації управлінських рішень, орієнтованих на підвищення якості та комплексності послуг, що надаються клієнту.

Особлива значущість індивідуальної орієнтації на клієнта спостерігається в сфері транспортно-експедиторського обслуговування як організатора бізнес-процесів з доставки продукції. З огляду на наявність невизначеності факторів макро- і мікрооточення транспортно-експедиторських компаній, завданням менеджменту стає формування цілеспрямованої клієнтоорієнтованої політики, що забезпечує ефективність діяльності за рахунок гармонізації взаємовідносин економічних суб'єктів - учасників ланцюга поставок продукції.

Клієнтоорієнтованість управлінських рішень в транспортно-експедиторському бізнесі безпосередньо пов'язана з ефективністю маркетингової стратегії транспортно-експедиторської компанії, цільовою функцією якої є максимізація споживчої цінності послуг як основи зростання ринкової вартості паливно-енергетичного комплексу. Споживча цінність транспортно-експедиторських послуг характеризує конкурентні переваги компанії у відповідному сегменті системи руху товару.

Підхід, заснований на цінності довгострокових взаємин з клієнтурою, набуває в даний час визначальне значення для забезпечення зростання конкурентоспроможності вітчизняних транспортно-експедиторських компаній на ринку міжнародних перевезень вантажів. Використання інформаційно-комунікаційних технологій при розробці та реалізації клієнтоорієнтованих бізнес-процесів дозволяє менеджменту своєчасно реагувати на наявність

зовнішніх і внутрішніх факторів ризику, облік якої при формуванні транспортно-технологічних схем доставки вантажів знижує потенційні втрати від ризикових подій негативного характеру.

В даний час ціннісний підхід оцінки реальної конкурентоспроможності компанії все більшою мірою спирається на забезпечення зростання величини нематеріальних активів як каталізатора зростання ринкової вартості компаній. Людський, клієнтський і організаційний види капіталів формують вартість інтелектуального капіталу фірми, ринкова вартість якого обумовлена орієнтирами менеджменту по підвищенню професійно-кваліфікаційного рівня (людський капітал), відповідністю організаційно-функціональної системи управління стратегічним цілям компанії (організаційний капітал), на клієнтоорієнтованість бізнес-процесів (клієнтський капітал).

Клієнтський портфель, який формує клієнтський капітал - сукупність клієнтів компанії, відповідних її вимогам по керованості і прозорості взаємовідносин і забезпечують задану норму прибутку. Основними інструментами управління клієнтським портфелем є клієнтський капітал і клієнтські ресурси. Клієнтський капітал - це система надійних, довгострокових і взаємовигідних відносин компанії з клієнтами, створення такої структури управління, яка дозволяє клієнту продуктивно спілкуватися з менеджментом компанії, що, в кінцевому підсумку, повинно забезпечити ефективність діяльності транспортно-експедиторської компанії.

Клієнтські ресурси підприємства - це сукупність коштів, які використовуються в процесі управління клієнтським портфелем. Це джерела і передумови досягнення основної мети клієнтинга: перетворити управління клієнтським портфелем в ключову компетенцію бізнесу. Максимальне залучення клієнта в процес створення послуги позитивно впливає на зростання величини клієнтського капіталу. Величину клієнтського капіталу характеризують індикатори (конкурентоспроможність компанії, частка портфеля замовлень до загального обсягу реалізації, ступінь задоволеності клієнтів, частка постійних клієнтів). Стратегія зростання клієнтського капіталу компанії повинна формуватися на базі інформаційного забезпечення, що

реалізується в формі CRM-систем взаємин з контрагентами. CRM-система включає оптимізацію бізнес-процесів в сфері транспортного обслуговування споживачів.

Клієнтоорієнтоване ведення транспортно-експедиторського бізнесу створює умови для збільшення прибутку (збільшення виручки та оптимізації витрат). Зростання виручки визначається збільшенням чисельності клієнтів за рахунок підвищення рівня лояльності клієнтської бази [5].

Лояльність клієнтської бази базується на періодичній анкеті клієнта, кількості запитів на обслуговування, думках клієнтів про якість обслуговування клієнтів, оцінці поведінки клієнта . [1]. Особливо важливим для сприяння лояльності споживачів є інформаційне розуміння управлінських рішень компанії щодо розробки варіантів транспортних та технологічних схем доставки вантажів, необхідність вибору контрагентів для постачання продукції. Беручи до уваги збільшення попиту клієнтури на надання комплексу послуг при доставці продукції, менеджмент компанії повинен враховувати пропозиції клієнтури по диверсифікації портфеля замовлень з урахуванням потенціалу інвестиційних можливостей як самої ТЕК, так і учасників системи руху вантажів.

На основі обробки анкет опитування клієнтів експертно визначаються коефіцієнти задоволеності клієнтів послугами ТЕК.

Коефіцієнт задоволеності клієнта може розраховуватися як сума середніх значень задоволеності, що впливає на якість і доступність обслуговування факторів, зважених з урахуванням значущості цих факторів для забезпечення якості та доступності.

При розрахунку інтегрального коефіцієнта задоволеності клієнта пропонується враховувати 3 групи показників якості:

- рівень співпраці: ступінь впровадження клієнтоорієнтованих інноваційних рішень, ступінь інформованості клієнтів;
- рівень якості транспортно-експедиторського сервісу;
- економічність послуг, запропонованих транспортно-експедиторською компанією.

Як відомо, клієнтська база транспортно-експедиторських компаній характеризується значною кількістю обслуговуваних клієнтів, що обумовлює необхідність розробки інформаційно-аналітичної системи, що забезпечує менеджмент даними про доходи і витрати з обслуговування клієнтури. Пропонується вбудувати в зазначену систему блок, що надає фінансово-економічну інформацію по найважливішим (ключовим) для компанії клієнтам.

Пропонується ключових клієнтів визначати методом АВС-аналізу значущості клієнта, що враховує, маржинальний дохід, рентабельність угод, тривалість зв'язків, ступінь охоплення послугами.

Індекс зміни інтегрального коефіцієнта задоволеності клієнтів наданими компанією послугами (ІК) на основі врахування величини маржинального доходу, отримуваного від обслуговування ключових клієнтів за розрахунковий період визначається:

$$IK = \sum_{i=1}^N (K_i^t * MR_i^t) / \sum_{i=1}^N (K_i^{t-1} * MR_i^{t-1}), \quad (3.1)$$

де:  $i$  - ключові клієнти компанії,  $i = 1, \dots, N$ ;

$t$  - розрахунковий період стратегії  $t = 1, \dots, T$ ;

$K_i^t$  - коефіцієнт задоволеності  $i$ -клієнта в  $t$ -му році;

$K_i^{t-1}$  - коефіцієнт задоволеності  $i$ -клієнта в  $(t-1)$ -му році;

$MR_i^t$  - маржинальний дохід компанії від надання послуг  $i$ -ому клієнту в  $t$ -ом році;

$MR_i^{t-1}$  - маржинальний дохід компанії від надання послуг  $i$ -ому клієнту в  $(t-1)$  році.

Індекс інтегрального коефіцієнта задоволеності клієнтури (понад 1) характеризує динаміку стійкості функціонування ТЕК. Зростання маржинального доходу по клієнту обумовлений появою нових потреб, задоволення яких з більшою часткою ймовірності буде відбуватися в компанії, з якою клієнт вже співпрацює і ставиться до неї лояльно. На формування величини маржинального доходу, який отримує компанія від ключових клієнтів, крім зазначених вище факторів, істотний вплив робить зниження

витрат на рекламну компанію з пошуку клієнтів і скорочення запропонованих цінових преференцій, зменшення операційних витрат з обслуговування клієнтської бази компанії. Збільшення інтегрального коефіцієнта лояльності клієнтів впливає також на перспективну стійкість клієнтської бази, за рахунок не тільки рекомендацій ключових постійних клієнтів, але і утримання (вибуття) разової клієнтури. При цьому більш високий коефіцієнт лояльності забезпечує уповільнення процесу вибуття клієнтів.

Розрахунок і відстеження величини коефіцієнта утримання клієнтів - (CRR - Customer Retention Rate) необхідний для розуміння поведінки клієнтів, а також аналізу ефективності бізнес-стратегії.

$$CRR = \frac{E - N}{S} * 100, \quad (3.2)$$

де: E - кількість клієнтів на кінець періоду;

N - кількість нових клієнтів, придбаних за період;

S - кількість клієнтів на початок періоду.

Розрахунок вартості клієнтського капіталу складається з наступних етапів:

–організація вибіркового маркетингового дослідження постійних клієнтів (мінімум три роки) і нових, величин угод, прибутку і витрат від обслуговування двох цих контингентів клієнтів компанії. У видаткову частину на залучення клієнта включаються витрати на рекламу, трансакційні витрати отримання нового клієнта, перевірка його благонадійності і прогноз фінансової стійкості і т. п.;

–визначення доходу, одержуваного компанією від підтримки відносин з постійними клієнтами.

Довгострокова теперішня вартість клієнтської бази компанії (CLV) - це прогнозована величина прибутку, очікуваної від клієнтів в майбутньому. Даний індикатор характеризує співвідношення витрат і фінансових результатів, які компанія прогнозує від надання транспортно-експедиторських послуг з урахуванням реалізації політики залучення клієнтури. Також даний показник дозволяє оцінити майбутню вартість клієнта, перераховану в

поточних цінах з урахуванням прогнозування ризиків і темпів інфляції, відображених в ставці дисконтування.

Довгострокова вартість клієнтської бази компанії визначається за формулою:

$$CLV = \sum_{t=1}^T \sum_{i=1}^I \frac{(D_i^t - Z_i^t) * CRR}{(1 + d)^t}, \quad (3.3)$$

де:  $t$  - роки,  $t = 1, \dots, T$ ;

$i$  - ключові клієнти,  $i = 1, \dots, I$ ;

$D_i^t$  - дохід від  $i$ -го клієнта за  $t$ -ий рік;

$Z_i^t$  - витрати по обслуговуванню  $i$ -го клієнта за  $t$ -ий рік;

$d$  - ставка дисконтування;

$CRR$  - коефіцієнт утримання клієнтів.

Метод розрахунку CLV характеризується наступними перевагами:

–можливість формування системи ранжування  $i$ -их клієнтів в залежності від їх довгострокової вартості;

–проведення порівняльних розрахунків показника прибутку, одержуваної від обслуговування  $i$ -ого клієнта компанії і фінансових ресурсів, витрачених на залучення і утримання клієнта.

При розробці комплексу заходів по підвищенню лояльності клієнтів пропонується застосовувати ключові показники ефективності функціонування транспортно-експедиторського бізнесу (KPI). Розробку системи ключових показників оцінки ефективності програми перспективи зростання лояльності клієнтської бази компанії пропонується здійснювати з урахуванням стратегічної оцінки макро- і мікрооточення відповідних сегментів ринку транспортно-логістичних послуг та зовнішніх і внутрішніх факторів успіху транспортно-експедиторської компанії. Так, для найбільш відповідних KPI систем транспортно-експедиторського обслуговування пропонується використовувати наступні показники:

1. Виручка компанії.
2. Маржинальний дохід клієнтської бази.

3. Середній розмір замовлення.
4. Частка чисельності ключових клієнтів.
5. Чисельність залучених клієнтів за досліджуваний період.
6. Частота оформлення постійних замовлень.
7. Інтегральний коефіцієнт задоволеності клієнтів.

В транспортно-експедиторській компанії бізнес-процеси представляють собою множину внутрішніх кроків (видів) діяльності, що створюють послугу, необхідну клієнтові та задовольняє його за вартістю, якістю та сервісом.

Найбільш поширеною є модель, розроблена Дж. Стоком і Д. Ламбертом [5], в якій розглядаються такі ключові бізнес-процеси:

- 1) управління взаємовідносинами з клієнтами;
- 2) обслуговування клієнтів;
- 3) управління попитом;
- 4) управління виконанням замовлень;
- 5) управління операціями;
- 6) управління поворотними матеріальними потоками.

При розробці компанією стратегії розвитку пропонується використовувати інструментарій «Збалансованої системи показників» (ЗСП) [2], що дозволяє виявити причинно-наслідкові зв'язки факторів і результуючих фінансових та нефінансових параметрів по «перспективам» функціонування компанії.

Клієнтоорієнтований підхід до управління транспортно-експедиторською компанією в кваліфікаційній роботі пропонуємо реалізовувати на основі перетворення лінійно-функціональної організаційної структури, широко поширених в сфері транспортного обслуговування на матричну організаційну структуру.

Матрична організаційна структура по суті розширює оргструктуру за рахунок обліку бізнес-процесів комплексного обслуговування конкретних клієнтів. Ця матриця відображає підпорядкованість виконавців, як лінійними керівникам (вертикальні зв'язки), так і менеджерам, що контролюють ключових клієнтів (горизонтальні зв'язки).

Матричні організаційні структури управління рекомендується формувати в диверсифікованих транспортно-експедиторських компаніях, які:

- змушені швидко адаптуватися до зміни величини та структури попиту клієнтури;
- при управлінні стикаються з невизначеністю факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, що вимагає розробки превентивних заходів та реактивного методу прийняття управлінських рішень;
- в значній мірі залежать від обмежених фінансових та людських ресурсів.

Потенціал матричної організаційної структури в повній мірі може бути реалізований при орієнтації компанії на здійснення інтегрованих транспортно-логістичних бізнес-процесів. Розробка матричної організаційної структури управління транспортно-експедиційної компанії представлена у параграфі 3.2 кваліфікаційної роботи.

З метою формування клієнтоорієнтованої системи управління компанією в кваліфікаційній роботі пропонується розробити модель стратегічної карти, що дозволяє зв'язати «перспективи» (відповідно до методології ЗСП) з напрямками зростання клієнтського капіталу та ринкової вартості як індикаторів забезпеченості ефективної діяльності транспортно-експедиторської компанії (рис. 3.1). Стратегічна карта враховує причинно-наслідкові зв'язки функціонально-структурних елементів управління бізнес-процесами з клієнтоорієнтованою цільовою установкою діяльності транспортно-експедиторської компанії. Як показано на рис. 3.1, стратегічною метою по перспективі «фінанси» є зростання маржинального доходу компанії, по перспективі «клієнтська база» - підвищення інтегрального коефіцієнта задоволеності (лояльності) клієнта. В рамках перспективи «бізнес-процеси ТЕК» стратегічними цілями є підвищення якості надання послуг, логістизація бізнес-процесів ТЕО. По перспективі «розвиток менеджменту» стратегічними цілями є підвищення професійної кваліфікації персоналу та створення служби контролінгу для оперативного та стратегічного відстеження фактичних та планових величин ключових показників ефективності.



Система контролінгу органічно включається в мотиваційний механізм компанії, налаштований на стимулювання менеджменту на розробку та реалізацію клієнтоорієнтованих управлінських рішень.

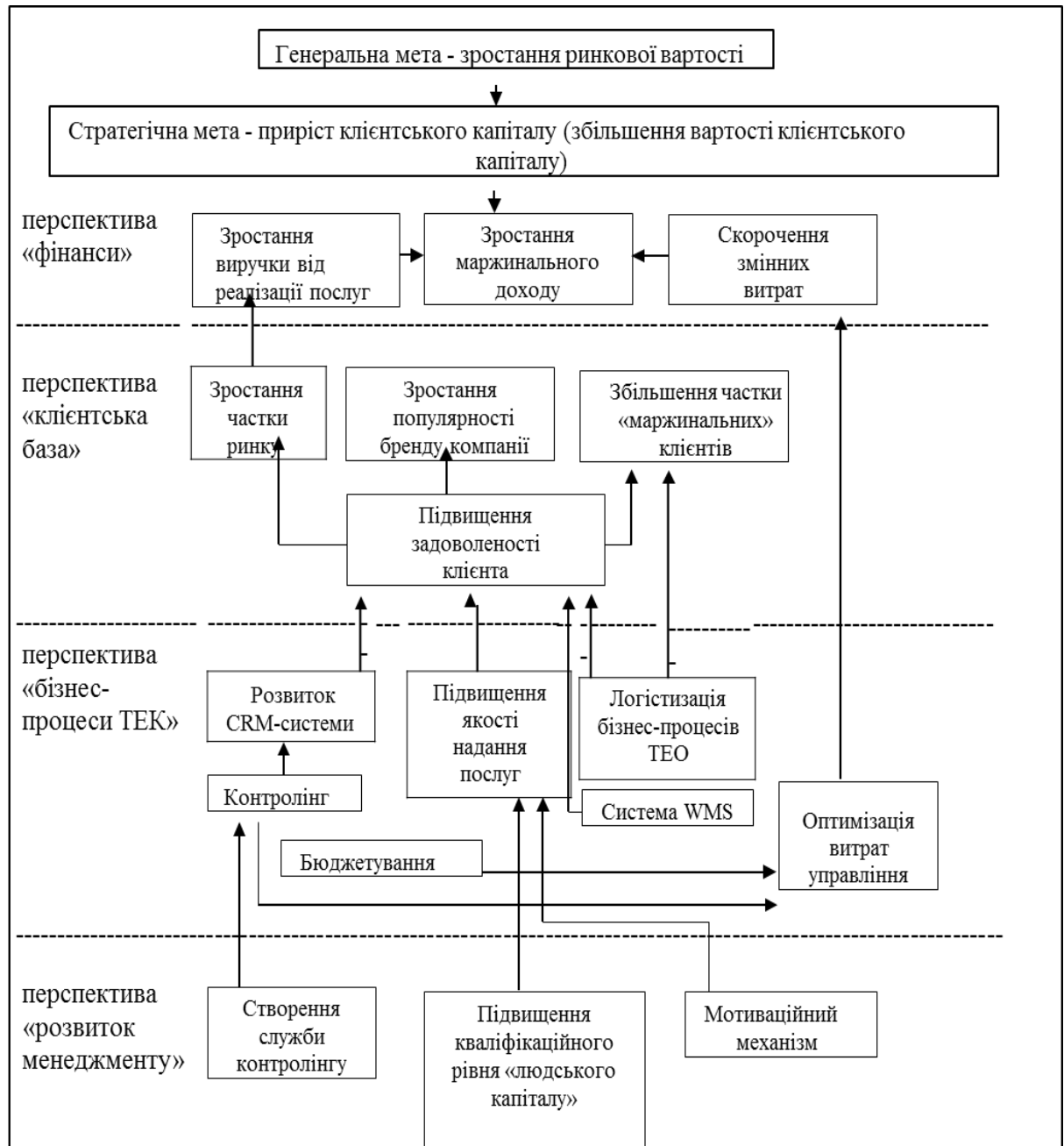


Рис. 3.1. Модель стратегічної карти функціонування клієнтоорієнтованої транспортно-експедиторської компанії

При реалізації клієнтоорієнтованої стратегії без залучення капіталу, а також для здійснення бенчмаркінгу значної сукупності транспортно-експедиторських компаній, що відрізняються структурою активів капіталу,

пропонується використовувати індикатор - ЕВІТДА (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) - прибуток до вирахування відсотків, податків та амортизації.

Даний фінансовий індикатор показує фінансовий результат компанії, виключаючи вплив ефекту структури капіталу (тобто відсотків, сплачених за позиковими коштами), податкових ставок і амортизаційної політики організації.

Рентабельність по ЕВІТДА є одним з основних критеріїв, за якими можна визначити, чи є компанія конкурентоспроможною.

В якості індикатора ефективності реалізації управлінських рішень, що забезпечують стратегічну стійкість транспортно-експедиторської компанії використовується показник економічної доданої вартості - EVA, який тісно корелює з ринковою вартістю компанії.

Економічна додана вартість на відміну від показника рентабельності інвестованого капіталу (ROI) вимірюється в абсолютному вартісному вираженні. При цьому цей показник характеризує вплив заходів по операційній діяльності на зростання чистого прибутку, а не тільки шляхом зниження ціни капіталу, що залучається. Таким чином, цей показник дозволяє оцінити реальний економічний прибуток при необхідній мінімальній ставці прибутковості.

$$EVA = NOPAT - Capital = NOPAT - WACC * IC, \quad (3.4)$$

де:

$$NOPAT = \text{Виручка} - \text{витрати на основну діяльність} = \text{Прибуток до виплати податків і відсотків (ЕВІТ)} - \text{Податок на прибуток} \quad (3.5)$$

Для визначення ставки дисконтування (норми прибутковості на інвестований капітал) використовується модель середньозваженої вартості капіталу ( weighted average cost of capital - WACC ), яка враховує вартість власного капіталу і вартість позикових коштів. Різні джерела фінансування вимагають різної прибутковості, тому всі вони повинні бути зважені в підсумковій ставці дисконту.

$$WACC = C_e * W_e + C_d * W_d * (1 - T), \quad (3.6)$$

де:  $C_e$  - вартість власного капіталу;

$W_e$  - частка власного капіталу;

$C_d$  - вартість позикового капіталу;

$W_d$  - частка позикового капіталу;

$T$  - ставка податку на прибуток.

Як відомо, більшість транспортно-експедиторських компаній з організаційно-правової форми управління є закритими (ЗАТ або ТОВ) і не випускають акції у вільний обіг на фондовий ринок. У зв'язку з відсутністю об'єктів-аналогів для використання порівняльного підходу пропонується використовувати метод кумулятивного побудови для визначення вартості власного капіталу [10].

При використанні кумулятивного методу за основу береться безризикова ставка прибутковості з урахуванням несистематичних ризиків, тобто додаткових ризиків, пов'язаних з вкладеннями саме в цю компанію. Таким чином, вартість власного капіталу ( $C_e$ ) визначається за такою формулою:

$$C_e = R_f + RP_1 + RP_2 + RP_3 + RP_4 + RP_5 + RP_6, \quad (3.7)$$

де:  $R_f$  – безризикова ставка прибутковості;

$RP_1$  – премія за розмір компанії (премія за ризик вкладення в невеликі компанії);

$RP_2$  – премія за фінансову структуру (компенсація за переважання позикових коштів в структурі капіталу компанії, а також за недостатню ліквідність);

$RP_3$  – диверсифікація клієнтури (надбавки за низьку клієнтоорієнтованість компанії);

$RP_4$  – рентабельність і прогнозованість доходів (пов'язана з ціновою політикою компанії і оцінює ризик можливого зниження рентабельності);

$RP_5$  – премія за ризик якості управління (враховує кваліфікацію менеджменту компанії, а також їх здатність реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища);

$RP_6$  – премія за ризик країни.

З огляду на обмежені можливості ТЕК із залучення позикових джерел, ставка дисконтування при розрахунку вартості позикового капіталу встановлюється відповідно до діючих на момент розрахунку ставками банківських кредитів.

Турбулентність транспортно-експедиторського обслуговування клієнтської бази та прибутковість з урахуванням ризикових подій пропонується оцінювати на основі методології побудови «Карти ризиків» функціонування компанії. Цільове призначення завдання формування «Карти ризиків» як елементу ризик-менеджменту полягає у виявленні ключових ризикових подій та їхніх факторів, які спостерігаються при здійсненні бізнес-процесів транспортно-експедиторського обслуговування, з оцінкою ймовірності частоти їх виникнення і супутнього можливого збитку.

Алгоритм створення картографії ризиків складається з наступних етапів:

1. Експертиза ретроспективи транспортно-експедиторських операцій з метою виявлення статистики ризикових подій, що вплинули на відхилення (порушення) контрактних зобов'язань компанії перед контрагентами.

2. Проводиться розрахунок ймовірності ризиків.

3. На основі такої шкали ймовірностей та шкали шкоди (збитку) у вартісному вираженні, критична величина якого встановлюється фахівцем з ризик-менеджменту транспортно-експедиторської компанії (толерантність компанії по поточному рівню шкоди) формується аналітична база розрахунків по оцінці впливу ризикових подій та відповідно величин збитку на рівень ключових показників ефективності бізнесу.

4. Типова «Карта ризиків» компанії транспортно-експедиційного бізнесу враховує: по ординаті - ймовірність виникнення збитків; по абсцисі – величину збитку.

5. Алгоритм визначення ключових (істотних) ризиків.

5.1 Розрахунок очікуваного збитку (ОЗ) по  $i$ -ому ризику:

$$OU_i = P_i * U, \quad (3.8)$$

де:  $P_i$  - ймовірність настання  $i$ -ї ризикової події;

У - сума збитку за сукупністю ризикових подій.

5.2 Очікуваний збиток ранжується по всім ризикам.

5.3 Визначається толерантність компанії до ризиків з точки зору базисного (поточного) рівня величини збитку.

5.4 Проводиться аналіз ризикових ситуацій, очікуваний збиток від яких може перевищити встановлений ТЕК критичний (толерантний) рівень.

5.5 Розробка заходів щодо скорочення ймовірності / розмірів збитків за ключовими ризиками, як в цілому по компанії, так і за ключовими клієнтам.

Таким чином, в кваліфікаційній роботі пропонуємо менеджменту транспортно- експедиторської компанії, розробляти два сценарії клієнтоорієнтованої стратегії в залежності від результатів оцінки стратегічного положення компанії:

1. Розробка управлінських рішень, спрямованих на зниження операційних витрат без залучення інвестицій, при цьому в якості критерію прийняти максимізацію показника EBITDA.

2. Розробка управлінських рішень, спрямованих на горизонтальну диверсифікацію портфеля послуг на основі залучення капіталу (придбання у власність логістичних активів), при цьому в якості критерію прийняти максимізацію EVA.

Як перспективи розвитку клієнтського бізнесу транспортно-експедиторської компанії пропонується розширити комплекс компетенцій на основі дослідження факторів забезпечення стратегічної лояльності клієнтської бази (програм кастомізації бізнесу). Горизонтальна диверсифікація діяльності транспортно-експедиторських підприємств дозволяє сформувати на основі використання інформаційних та комунікаційних технологій стратегічне партнерство.

Стратегічне партнерство створює можливість залучення контрагентів системи транспортного обслуговування до розробки узгодженої стратегії формування стійких фінансово-економічних відносин, цільовим функціоналом яких пропонується зростання ринкової вартості як індикатора стратегічної стійкості не тільки ТЕК, але й учасників ланцюгів постачання продукції.

### **3.2. Оцінка ефективності реалізації комплексу компетенцій забезпечення ефективності діяльності транспортно-експедиторської компанії**

Після проведення діагностики компанії, яка показала наявність ризику втрати фінансової стійкості компанії в умовах нестабільного економічного середовища, виявлено науково-прикладну значимість розробки комплексу компетенцій ТЕК для забезпечення ефективного функціонування та розвитку клієнтоорієнтованого бізнесу.

Комплекс компетенцій включає:

- розробку транспортно-технологічних схем доставки вантажів з урахуванням факторів ризику;
- горизонтальну диверсифікацію діяльності транспортно-експедиторської компанії в напрямку надання послуг зі зберігання та переробки вантажів (складська компетенція);
- створення інформаційно-аналітичної системи клієнтоорієнтованих управлінських рішень.

Клієнтоорієнтований підхід до управління транспортно-експедиторською компанією реалізований на основі реформування лінійно-функціональної організаційної структури управління в матричну організаційну структуру (рис. 3.2). До організаційної структури вводяться менеджери по роботі з ключовими клієнтами (КАМ - Key Account Manager), які координують горизонтальні зв'язки по виконанню організації доставки вантажу певному клієнту, зберігаючи при цьому вертикальні зв'язки. Керівники вищого рівня звільняються від необхідності приймати рішення з поточних питань. В результаті цього на середньому і нижньому рівнях підвищується оперативність управління і відповідальність за якість виконання компетенцій.

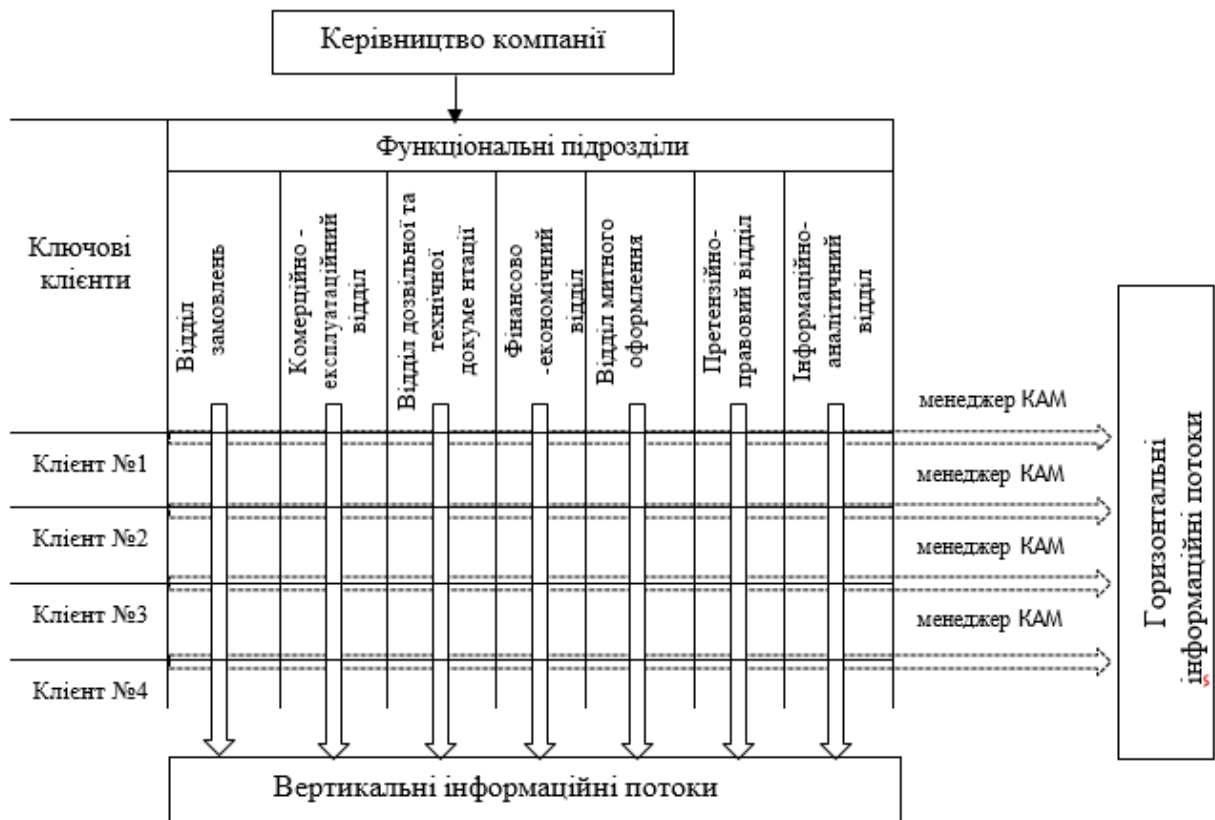


Рис. 3.2. Клієнтоорієнтована матрична організаційна структура управління

Основними обов'язками менеджерів по роботі з ключовими клієнтами є:

- координація діяльності функціональних відділів компанії з питань обслуговування клієнта;
- організація та проведення переговорів з клієнтом;
- виявлення існуючих та потенційних потреб клієнта;
- організація підготовки та укладення договорів з клієнтом;
- контроль виконання замовлень та взаєморозрахунків з клієнтом;
- підготовка аналітичних звітів по роботі з клієнтом;
- експертна оцінка фінансової платоспроможності та перспектив розвитку бізнесу клієнта;
- консультування клієнта про зміни в законодавстві України;
- інформування клієнта про можливі ризики;
- інформування клієнта з питань надання послуг.

Створення матричної організаційної структури управління взаємовідносинами з клієнтами дозволяє формувати клієнтоорієнтовані

управлінські рішення, спрямовані на підвищення лояльності клієнтури та відповідно стратегічної стійкості компанії.

Як показав аналіз функціонування транспортно-експедиторських компаній, значний вплив на стійкість і надійність роботи компанії надає облік факторів ризику. Пропонується розробку транспортно-технологічних схем доставки вантажів, як найважливішу компетенцію компанії, здійснювати з урахуванням факторів ризику, які впливають на інтегральне значення функціоналу (економічний результат), що враховує як величину розрахункового прибутку, так і можливі штрафні санкції за рейсом.

На прикладі маршруту Дніпропетровськ-Варшава показаний розрахунок порівняння альтернативних схем доставки вантажу (автомобільний або мультимодальний) в умовах потенційного ризику затримки терміну доставки вантажу. Варіанти вибору схеми доставки вантажу представлені як випадкові процеси з відповідними величинами в форматі кінцевого економічного результату (в грошовому вираженні), який характеризується двома ймовірними параметрами:

- математичним очікуванням ( $m$ );
- середнькватратическим відхиленням ( $\sigma$ ).

Згідно з методом [14] функція вводиться таким чином, щоб критерій вибору мав наступну структуру:

$$f(\sigma; m) \rightarrow \max. \quad (3.9)$$

З двох варіантів схем доставки вантажів краще буде рішення з великим значенням заданої функції вибору.

Як відомо, транспортний процес характеризується наявністю можливих ризикових подій (затримками в дорозі, втратою і псуванням вантажу, ушкодженнями), що призводить до додаткових витрат по їх усуненню, а, отже, зменшення економічних результатів. Далі наводиться розрахунок оцінки впливу затримок в дорозі транспортних засобів по альтернативним маршрутам на інтегральне значення (економічний результат). За розрахунками ТЕК прибуток рейсу по маршруту Дніпропетровськ-Варшава на автомобільному транспорті складе 1 983 євро, а при мультимодальному варіанті доставки -



1366 євро. Вартість партії вантажу становить 160000 євро. При затримці вантажу стягується штраф 0,1% від вартості вантажу за кожен день запізнення (160 євро). На основі експертної оцінки менеджерів компанії в таблиці 3.1 представлені дані про можливі затримках в дорозі та їх вірогідність, а також розрахунковий рівень економічного результату.

Таблиця 3.1

**Оцінка впливу ризикової події на економічні результати варіантів управлінських рішень**

Варіант доставки товару	Затримки в дорозі, діб.	Ймовірність затримки в дорозі	Економічний результат
Мультимодальний (авіаційний + автомобільний)	0	0,8	1366
	3	0,15	886
	6	0,04	406
	10	0,01	-234
Автомобільний	0	0,55	1983
	3	0,25	1503
	6	0,1	1023
	10	0,1	383

Економічний результат при доставці по мультимодальному варіанту:

- 1) без затримок: 1366€;
- 2) затримка на 3 доби:  $1366 - 3 \cdot 160 = 886€$ ;
- 3) затримка на 6 діб:  $1366 - 6 \cdot 160 = 406€$ ;
- 4) затримка на 10діб:  $1366 - 10 \cdot 160 = -234€$ .

При затримці рейсу на 10 діб доставка мультимодальним варіантом є збитковою.

Економічний результат при доставці автомобільним транспортом:

- 1) без затримок: 1983€;
- 2) затримка на 3 доби:  $1983 - 3 \cdot 160 = 1503€$ ;
- 3) затримка на 6 діб:  $1983 - 6 \cdot 160 = 1023€$ ;
- 4) затримка на 10 діб  $1983 - 10 \cdot 160 = 383€$ .

Результати розрахунку математичного очікування економічного результату за варіантами доставки вантажу представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Розрахунок математичного очікування економічного результату**

Варіант доставки товару	Параметр m
Мультимодальний	$0,8*1366+0,15*886+0,04*406+0,01*(-234) = 1239,6 \text{ €}$
Автомобільний	$0,55*1983+0,25*1503+0,1*1023+0,1*383 = 1607 \text{ €}$

Середньоквадратичне відхилення очікуваного доходу рішення можна розглянути як міру його ризику (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

**Розрахунок середньоквадратичного відхилення економічного результату**

Варіант доставки товару	параметр
Мультимодальний	$\sqrt{0,8*1366^2 + 0,15*886^2 + 0,04*406^2 + 0,01*(-234)^2 - 1239,6^2} = 284,7 \text{ €}$
Автомобільний	$\sqrt{0,55*1983^2 + 0,25*1503^2 + 0,1*1023^2 + 0,1*383^2 - 1607^2} = 514,2 \text{ €}$

Як показали вище зазначені розрахунки доставка автомобільним транспортом забезпечує більш високий економічний результат навіть з урахуванням ризику затримки.

Для забезпечення стратегічної стійкості компанії пропонується клієнтоорієнтований бізнес сфокусувати за рахунок горизонтальної диверсифікації діяльності в напрямку надання послуг зі зберігання та обробки вантажів. Наявність в функціоналі компанії складської компетенції дозволяє підвищити комплексність сервісу для клієнтів.

Для реалізації складської компетенції пропонується зняти в оренду (мінімальний термін оренди - 3 роки) складський комплекс в смт. Гостомель для зберігання вантажів різного типу та надання широких послуг зі зберігання, обробки вантажів, оформлення супровідної документації та митне оформлення. При виборі характеристик складського об'єкта враховувалися прогнозні обсяги міжнародних і міжміських перевезень вантажів компанії, стратегічні напрямку розвитку Київського транспортного вузла.

Характеристики складського комплексу:

- площа складу - 800 м<sup>2</sup>;
- одноразове зберігання палет - 4800 одиниць;

– орендна плата - 5900 грн. / м<sup>2</sup> / рік.

З метою забезпечення механізації вантажно-розвантажувальних робіт купуються в 2021 році в кредит 5 автотранспортувачів DOOSAN-DAEWOO D50C-5 вантажопідйомністю 5 т. Загальною вартістю 4 600 000 грн. Кошторис поточних витрат наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Кошторис поточних витрат, в грн.**

Показники		Роки			
		2021	2022	2023	
<b>I</b>	<b>Матеріальні витрати</b>		<b>4159225</b>	<b>4633375</b>	<b>5161576</b>
в т.ч.	1.	Витрати на матеріальні ресурси	1843504	2053663	2287779
	1.1	Витрати на паливо	1403820	1563855	1742134
	1.2	Витрати на мастильні та інші експлуатаційні матеріали	280764	312771	348427
	1.3	Витрати на шини	151000	168214	187390
	1.4	Витрати на термоетикетки для принтерів	7920	8823	9828
	2.	Витрати на енергетичні ресурси	472217	526049	586018
<b>II</b>	<b>Витрати на оплату праці (фонд оплати праці)</b>		<b>13152000</b>	<b>14651328</b>	<b>16321579</b>
<b>III</b>	<b>Амортизація на відновлення основних засобів і нематеріальних активів</b>		<b>460000</b>	<b>460000</b>	<b>460000</b>
<b>IV</b>	<b>Інші витрати</b>		<b>11087862</b>	<b>11640713</b>	<b>11738086</b>
в т.ч.	3.	Відрахування у позабюджетні фонди	3945600	4981452	5549337
	4.	Платежі в соц. страх. на заходи по запобігання травматизму (0,7% від ФОП))	92064	102559	114251
	5.	Оплата послуг (зв'язку, технічного обслуговування і ремонту автотранспортувачів у підрядника)	211200	235277	262099
	6.	Орендна плата	4720320	4720320	4720320
	7.	Оплата послуг банку по операціям	131520	146513	163216
	8.	Представницькі витрати	526080	586053	652863
	9.	Витрати на рекламу	36000	36000	36000
	10.	Відсотки за борговими зобов'язаннями	1185078	592539	
	11.	Інші витрати (канцелярські товари і господарські витрати)	240000	240000	240000
<b>Загальна сума поточних витрат</b>			<b>28859087</b>	<b>31385416</b>	<b>33681241</b>

Операційні доходи від реалізації складської компетенції формуються на основі тарифів по бізнес-операціям(зберігання товару, вхід товару на склад, вихід товару зі складу, комплектація замовлення) (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5

## Операційні доходи від складської компетенції

№ п/п	Найменування показників	Розрахунковий період, роки		
		2021	2022	2023
<b>Розрахунок доходу за позицією тарифу «зберігання»</b>				
1.	Ціна за зберігання палети (1 одиницю зберігання) в добу	14	17	19
2.	Кількість одиниць зберігання (палет / місць)	4800	4800	4800
3.	Дохід від зберігання в рік	24528000	29784000	33288000
<b>Розрахунок доходу за позицією тарифу «вхід товару на склад»</b>				
4.	Ціна за «вхід товару на склад» (прийом 1 одиниці зберігання на склад)	110	121	130
5.	Кількість одиниць зберігання надходять на склад (шт. в місяць)	4800	4800	4800
6.	Дохід по позиції тарифу «вхід товару на склад» в рік	6336000	6969600	7488000
<b>Розрахунок доходу за позицією тарифу «вихід товару зі складу»</b>				
7.	Ціна за вихід палети (відпустка 1 од. зберігання зі складу)	110	121	130
8.	Кількість палет, які виходять зі складу (шт. в місяць)	4800	4800	4800
9.	Дохід по позиції тарифу «вихід товару зі складу» в рік	6336000	6969600	7488000
<b>Розрахунок доходу за позицією тарифу «комплектація замовлення»</b>				
10.	Ціна за комплектацію 1 палети на виході зі складу	169	185	203
11.	Кількість палет (шт. в місяць)	4800	4800	4800
12.	Дохід від комплектації замовлення на рік	9734400	10656000	11692800
<b>Всього запланований дохід в рік</b>		<b>46934400</b>	<b>54379200</b>	<b>59956800</b>

Фінансові результати реалізації складської компетенції представлені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

## Фінансові результати реалізації складської компетенції, грн.

Показник	Роки		
	2021	2022	2023
1. Доходи бруто	46934400	54379200	59956800
2. ПДВ в доходах	7822400	9063200	9992800
<b>3. Доходи нетто</b>	<b>39112000</b>	<b>45316000</b>	<b>49964000</b>
4. Витрати бруто	28859087	31385416	33681241
5. ПДВ в витратах	4809848	5230903	5613540
<b>6. Витрати нетто</b>	<b>24049239</b>	<b>26154513</b>	<b>28067701</b>
7. ПДВ до перерахування в бюджет	3012552	3832297	4379260
8. Балансовий прибуток	15062761	19161487	21896299
9. Податок на прибуток	3012552	3832297	4379260
<b>10. Чистий прибуток</b>	<b>12050209</b>	<b>15329189</b>	<b>17517039</b>
<b>11. Рентабельність, %</b>	<b>25,67458</b>	<b>28,18944</b>	<b>29,2161</b>

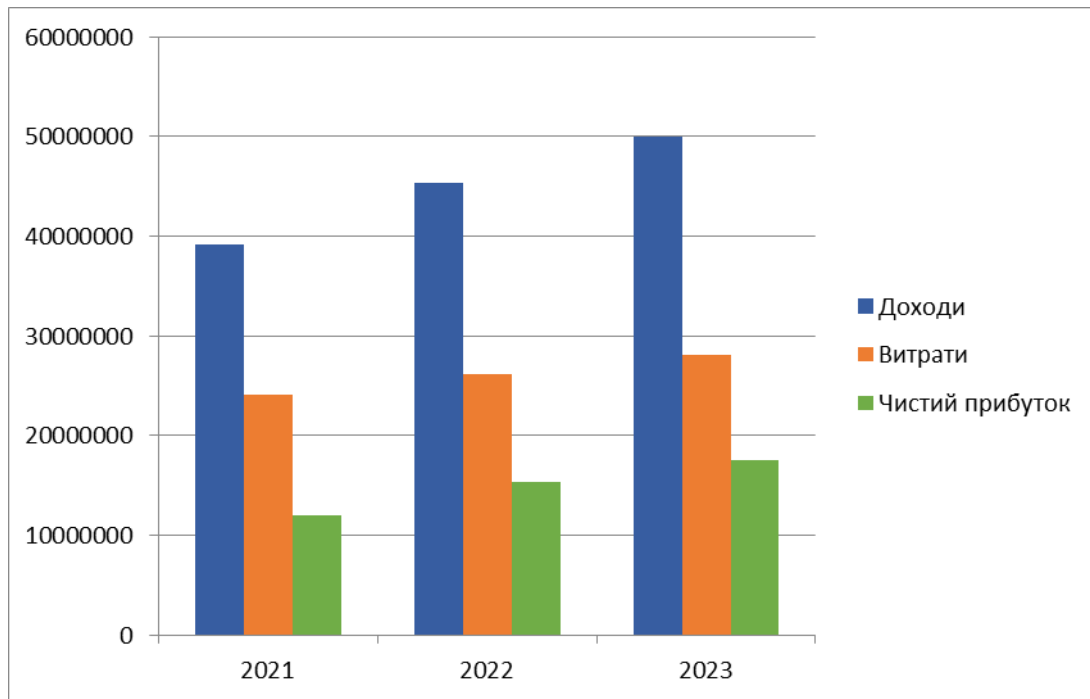


Рис. 3.7. Фінансові результати реалізації складської компетенції, грн

Для забезпечення стратегічної стійкості компанії пропонується створення інтегрованої інформаційно-аналітичної системи клієнтоорієнтованих управлінських рішень. Автор пропонує створювати інтегровану інформаційно-аналітичну систему управління бізнес-процесами транспортно-експедиційної компанії, що включає наступні системи: SCM, «SAP CRM», WMS, система електронного декларування.

Інформаційні системи SCM (Supply Chain Management - управління ланцюгами поставок) забезпечують наскрізне процесне управління бізнес-процесами на основі детальної інформації про рух товарів по всьому ланцюгу поставок - від постачальника до кінцевого споживача.

У зв'язку з введенням послуги зі зберігання та вантажопереробки, пропонується включити до складу інтегрованої інформаційно-аналітичної системи компанії WMS-систему (Warehouse Management System). WMS-система - система автоматизації управлінських і технологічних операцій складської логістики, до основних функцій якої відносяться:

- контроль за виконанням кожної операції в режимі реального часу;
- технологія адресного зберігання та штрих-кодування;

- планування виконання операцій по вантажно-розвантажувальних роботах;
- аналіз оборотності запасів;
- контроль за в'їздом-виїздом автотранспорту.

При здійсненні міжнародних перевезень вантажів компанія забезпечує організацію митних операцій. З метою прискорення вантажоруху пропонується корпоративну інформаційну систему транспортно-експедиційної компанії комунікувати з системою стандартів EDIFACT та Митною системою управління ризиками. Міжнародні стандарти електронного декларування реалізуються шляхом передачі EDI- повідомлень. Використання системи EDI (електронний документообіг) для електронного декларування товарів дозволить збільшити швидкість подачі митної декларації, тим самим знизити час простою рухомого складу на митниці.

Для клієнтоорієнтованого ведення бізнесу на основі матричної організаційної структури управління транспортно-експедиторською компанією необхідний перехід від обліку клієнтів і планування продажів до технології управління взаємовідносинами з клієнтами (знання про клієнтів і їх перевагах) і автоматизації бізнес-операцій.

CRM-система (Customer Relationship Management - система управління взаємовідносинами з клієнтами) призначена для автоматизації збору і аналізу даних по клієнтам, зокрема, для підвищення рівня бізнес-процесів обслуговування клієнтів, а також для підтримки прийняття рішень із залучення й утримання клієнтів. CRM-система забезпечує координацію дій функціональних відділів, що веде до скорочення витрат внаслідок зменшення тривалості логістичного циклу, мінімізації ризиків (наприклад, незаплановані повернення, неустойки, недостовірна інформація при оформленні замовлення).

Основні завдання CRM-системи:

- облік інформації про клієнтів (контактна інформація, найменування компанії-клієнта, його профіль, історія замовлень);
- формування клієнтських заявок на перевезення;

- забезпечення планування доставки товарів;
- автоматизація управління замовленнями;
- оптимальне завантаження транспортних засобів;
- облік претензій та запитів клієнтів;
- відстеження доставки вантажу та виконання доставки «точно в термін»;
- щоденний моніторинг зміни статусу транспортних засобів;
- облік показників рейсів;
- облік витрат і фінансових результатів за власними або залученими транспортними засобами;
- облік додаткових послуг, наданих клієнту в процесі здійснення перевезення;
- формування звітів по виконаних перевезень;
- облік дебіторської заборгованості клієнтів.

В результаті реалізації CRM-системи можна знизити такі ризики функціонування ТЕК:

- відтоку ключових клієнтів;
- невиконання планів по доходам і рентабельності компанії;
- зниження конкурентоспроможності;
- зниження ефективності бізнес-процесів;
- зниження мотивації персоналу.

Далі проведемо розрахунок економічної ефективності заходів щодо реалізації CRM-системи. Кошторис витрат розроблений за інформацією розробників.

Як показує досвід компаній, що експлуатують CRM-системи, час обслуговування клієнтів скорочується на 40 секунд і більше. Практика більшості провідних транспортних та логістичних компаній показує, що їх клієнтська база постійно збільшується, тобто для певного відсотка звернень виникатимуть витрати часу на збір даних.

Розрахувати доходи (вигоди) компанії «FTR» від скорочення часу

контакту з клієнтом, можна таким чином:

$$PV = (T * N_{звернень} * 365 * C) - (T_{CRM} * N_{звернень} * 365 * C), \quad (3.10)$$

де  $PV$  - недисконтовані вигоди, тис.грн. ;  $T$  - час контакту з клієнтом без застосування CRM, хв. ;  $N_{звернень}$  - кількість звернень до контакт-центру за добу;  $C$  - вартість 1 хв. розмови в контактному центрі, дол. ;  $T_{CRM}$  - час контакту з клієнтом із застосуванням CRM.

Капітальні витрати на впровадження CRM-системи включають вартість придбання системного програмного забезпечення, ліцензій, а також оплату послуг з введення системи в експлуатацію в «FTP», а також витрати на обслуговування та підтримку системи. Структура капітальних витрат на придбання CRM-системи наведена в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Кошторис витрат на впровадження  
CRM-системи в діяльність компанії «FTP»**

Стаття витрат	Сума, євро
ПЗ	9000
Серверна ліцензія	1800
Ліцензії (6 шт. * 1100 євро)	6600
Витрати на впровадження системи і її підтримка	1700
Разом капітальних витрат:	19100

Таблиця 3.8

**Вихідні дані для проектних розрахунків впровадження CRM-системи в  
діяльність компанії «FTP»**

Показник	
Капітальні вкладення, євро	19100
Непередбачені витрати, % (щорічне скорочення на 10%)	30% от КЗ
Собівартість 1хв. обслуговування клієнта, євро	0,2
Вартість 1 хв. обслуговування клієнта, євро	0,3
Темп приросту кількості звернень в call-центр компанії,%	10%



На основі наведених вихідних даних, в кваліфікаційній роботі проведені розрахунки очікуваних доходів від впровадження CRM-системи в діяльність компанії «FTP» (див. табл. 3.9).

Відзначимо, що доходи обчислюються за кількістю дзвінків до кол-центру, який обслуговує CRM-системи, залежно від основного обсягу дзвінків клієнтів (у нашому випадку цей показник становив у 2019 році 21 170 клієнтів, а виходячі з цього добова кількість звернень клієнтів – 58).

Таблиця 3.9

### Очікуваний економічний ефект від впровадження CRM-системи

Рік	Всього доходів, євро	Всього витрат на впровадження та обслуговування, євро	Прибуток від впровадження, євро
2021	29202	27107,93	2093,97
2022	30201	27391,94	2808,97
2023	30685	27370,90	3314,15
2024	30499	26937,50	3561,58
2025	29662	26101,11	3561,10
<i>Всього:</i>	<i>150249</i>	<i>134909</i>	<i>15340</i>

Результати розрахунків ключових показників економічного ефекту від впровадження CRM-системи в діяльність компанії «FTP» зібрані в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

### Ефективність проекту запровадження системи CRM-системи в діяльність компанії «FTP» за реалістичним сценарієм

Рік	Інвестиційні витрати, євро	Грошовий потік (П+А), євро	Дисконтний множник, Kd (d = 10%)	Дисконтований грошовий потік, євро	Чистий приведений дохід (NPV), євро
0	19100	-	-	-	-
1		5914	0,9090909	5376	-13724
2		6629	0,8264463	5478	-8245
3		7134	0,7513148	5360	-2885
4		7382	0,6830135	5042	2157
5		7381	0,6209213	4583	6740
<b>РАЗОМ:</b>	<b>19100</b>	<b>34440</b>	<b>-</b>	<b>25840</b>	<b>-</b>
$NPV = CF^d - I$					<b>6740</b>
$PI = \frac{CF^d}{I}$					<b>1,35</b>
$PP = \frac{I}{CF^d/n}$					<b>3,70</b>

Розрахунок показників ефективності заходи щодо реалізації CRM-системи:

Чистий приведений дохід (ЧПД) розраховуємо за формулою:

$$NPV = \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC; \quad (3.11)$$

Де:  $NPV$  - чистий дисконтований (наведений) дохід проекту;

$CF_t$  - грошовий потік в період часу  $t$ ;

$IC$  - грошовий потік в початковий момент (інвестиційний капітал);

$r$  - ставка дисконтування.

$$NPV = 25840 - 19100 = 6740 \text{ євро.}$$

так як  $NPV > 0$ , то захід по реалізації CRM-системи є вигідним.

Індекс прибутковості інвестицій:

$$PI = \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+r)^t} / IC; \quad (3.12)$$

$$PI = 25840 / 19100 = 1,35$$

Показник  $PI$  показує відносну величину прибутковості проекту,  $PI > 1$ .

Результати розрахунку ВНД (IRR) проекту запровадження CRM-системи в діяльність компанії «ФТР» за реалістичним сценарієм графічним методом зображенона рис. 3.7.

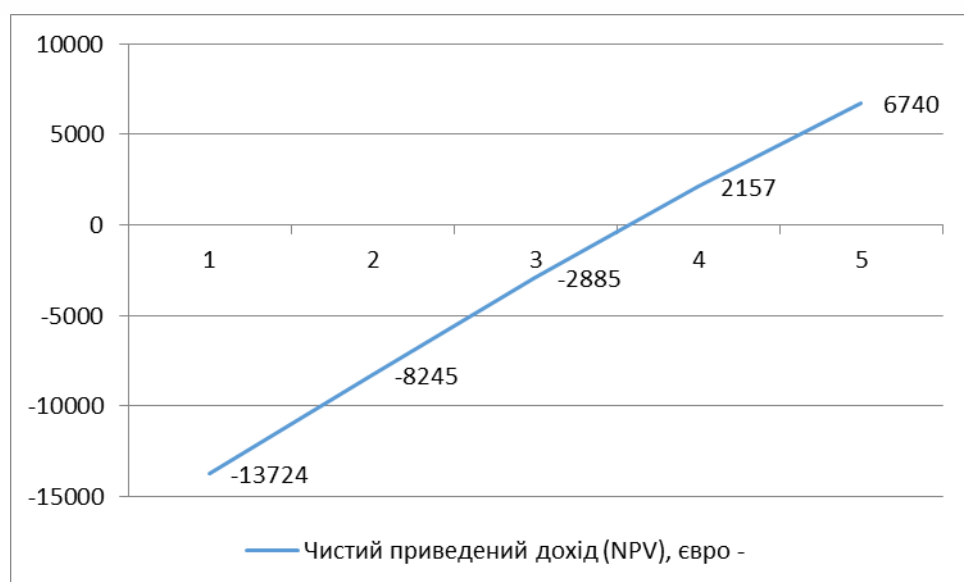


Рис. 3.7. NPV проекту запровадження CRM-системи в діяльність компанії «ФТР»

Таким чином, на основі проведених розрахунків доведено, що впровадження CRM-системи у виробничу діяльність компанії «FTP» є економічно обгрунтованою проектною пропозицією, впровадження якої надасть можливість транспортному експедитору не лише залучити додаткові фінансові ресурси та, тим самим, поліпшити свої фінансові результати, а й буде сприяти підвищенню якості обслуговування транспортно-логістичної клієнтури.

# ВИСНОВКИ

КАФЕДРА 73				НАУ. 20. 07. 52. 002 ПЗ				
Виконав	Мухіна К.Т			ВИСНОВКИ	Літера	Арк.	Аркушів	
Керівник	Висоцька І.І.					Д	100	5
Консульт.	Висоцька І.І.				ФТМЛ 275 ОП-201М			
Н. контр.	Дерев'янка Т.А.							
Зав. каф.	Шевчук Д.О.							

У кваліфікаційній роботі розглянута і вирішена проблема, пов'язана зі забезпеченням ефективності функціонування транспортно-експедиторських компаній в умовах нестационарної економіки.

За результатами проведених досліджень можна сформулювати такі основні висновки:

Аналіз сучасного стану функціонування системи транспортно-експедиторського обслуговування економіки і населення показав наявність значної кількості економічних суб'єктів з низьким рівнем сервісу, які не володіють достатнім капіталом для забезпечення ефективності функціонування в умовах наростаючої конкуренції з боку іноземних експедиторських компаній і виявлено ряд невирішених проблем, що стримують формування цивілізованого ринку транспортно-експедиторських послуг.

Досліджено, що базисом розробки заходів щодо забезпечення ефективності функціонування компанії транспортно-експедиторського бізнесу є діагностика стратегічного положення компанії. Представлено основні завдання діагностики.

Діагностика стратегічного положення економічних суб'єктів транспортно-експедиторського бізнесу є базисом інформаційного забезпечення процесу підвищення ефективності діяльності компанії. Представлено блок-схему діагностики стратегічного положення транспортно-експедиторської компанії.

На основі проведених досліджень, встановлено, що одним з найбільш значущих показників при оцінці клієнтської бази компанії є показник якості транспортно-експедиторського обслуговування клієнтів, тому на підставі запитів клієнта і повинні бути організовані бізнес-процеси надання транспортно-експедиторських послуг. Представлено найважливіші параметри якості транспортно-експедиторського обслуговування, які є базисом клієнтоорієнтованості управлінських рішень компанії.

Світова логістична галузь переживає невизначений період у зв'язку Covid-19, очікується, що глобальний експедиторський ринок скоротиться на 7,5% до кінця 2020 року порівняно з 2019 роком.

Ступінь може змінюватися залежно від товарів та виду транспорту. Порівняно з пасажирською авіацією, ефект COVID-19 щодо вантажної авіаційної промисловості був відносно м'яким, оскільки законодавчі обмеження були менш жорсткими.

Прогнозується, що обсяг світового ринку вантажних перевезень збільшиться між 2019 та 2022 в геометричній прогресії, досягнувши 37 мільйонів метричних тонн. Азіатсько-Тихоокеанський ринок є одним з небагатьох регіонів, який все ще зростає, незважаючи на пандемію.

Проведений аналіз об'ємів перевезених вантажів компанією «FTP» за 2017 р. – 2020 р. засвідчує, що ефект COVID-19 щодо вантажної авіаційної промисловості був відносно м'яким, тому динаміка авіаційних перевезень має ярко виражену стабільну тенденцію, що свідчить про те, що цей вид послуг активно розвивається. На другому місці за кількістю замовлень - автомобільні перевезення. У 2017-2018 роках основна кількість виконаних замовлень належить брокерському відділу, проте у 2019-2020 роках кількість замовлень різко зменшилась. Морські перевезення мають тенденцію до зменшення замовлень.

Проаналізувавши основні фінансово-економічні показники ТОВ «FTP», можна зробити висновок, що компанія успішно здійснює свою діяльність та є прибутковим підприємством. В даний час економічне становище підприємства стабільне. Залишок вільних коштів дозволяє розширити сферу послуг, що надаються. Однак їх рівень і набір недостатні. Якщо розглядати їх з точки зору життєвих циклів товару, то настав остаточний, а саме спад. Тому підтримка досягнутого рівня не дозволить компанії вижити в комерційній боротьбі на ринку вантажних перевезень.

Отже, глобальний експедиторський ринок зазнав значних змін, і компанії, для того, щоб вижити та міцно розвиватися в складних

конкурентних умовах мають змінити свою бізнес-модель з урахуванням вже встановлених загальносвітових тенденцій. Характер кризи дає можливість компаніям, що займаються логістикою та ланцюгами поставок, вийти на нові ринки, внести інновації в нові пропозиції послуг та позицію себе проти конкурентів. Детальне розуміння наслідків кризи є життєво важливим для компаній, щоб сприяти плавному переходу від традиційного робочого простору до цифрового робочого простору.

З метою формування клієнтоорієнтованої системи управління компанією в кваліфікаційній роботі пропонується модель стратегічної карти, що дозволяє зв'язати «перспективи» з напрямками зростання клієнтського капіталу та ринкової вартості як індикаторів забезпеченості ефективної діяльності транспортно-експедиторської компанії.

Після проведення діагностики компанії, яка показала наявність ризику втрати фінансової стійкості компанії в умовах нестабільного економічного середовища, виявлено науково-прикладну значимість розробки комплексу компетенцій ТЕК для забезпечення ефективного функціонування та розвитку клієнтоорієнтованого бізнесу.

Комплекс компетенцій включав:

- розробку транспортно-технологічних схем доставки вантажів з урахуванням факторів ризику;
- горизонтальну диверсифікацію діяльності транспортно-експедиторської компанії в напрямку надання послуг зі зберігання та переробки вантажів (складська компетенція);
- створення інформаційно-аналітичної системи клієнтоорієнтованих управлінських рішень.

Запропоновано клієнтоорієнтований підхід до управління транспортно-експедиторською компанією реалізований на основі реформування лінійно-функціональної організаційної структури управління в матричну організаційну структуру. До організаційної структури вводяться менеджери по роботі з ключовими клієнтами (КАМ - Key Account Manager),

які координують горизонтальні зв'язки по виконанню організації доставки вантажу певному клієнту, зберігаючи при цьому вертикальні зв'язки. Керівники вищого рівня звільняються від необхідності приймати рішення з поточних питань. В результаті цього на середньому і нижньому рівнях підвищується оперативність управління і відповідальність за якість виконання компетенцій.

Як показав аналіз функціонування транспортно-експедиторських компаній, значний вплив на стійкість і надійність роботи компанії надає облік факторів ризику. Запропоновано розробку транспортно-технологічних схем доставки вантажів, як найважливішу компетенцію компанії, здійснювати з урахуванням факторів ризику, які впливають на інтегральне значення функціоналу (економічний результат), що враховує як величину розрахункового прибутку, так і можливі штрафні санкції за рейсом.

На прикладі маршруту Дніпропетровськ-Варшава показаний розрахунок порівняння альтернативних схем доставки вантажу (автомобільний або мультимодальний) в умовах потенційного ризику затримки терміну доставки вантажу.

Для забезпечення стратегічної стійкості компанії запропоновано клієнтоорієнтований бізнес сфокусувати за рахунок горизонтальної диверсифікації діяльності в напрямку надання послуг зі зберігання та переробки вантажів. Наявність в функціоналі компанії складської компетенції дозволяє підвищити комплексність сервісу для клієнтів.

Для забезпечення стратегічної стійкості компанії запропоновано створення інтегрованої інформаційно-аналітичної системи клієнтоорієнтованих управлінських рішень. В кваліфікаційній роботі пропонується створювати інтегровану інформаційно-аналітичну систему управління бізнес- процесами транспортно-експедиційної компанії, що включає наступні системи: SCM, «SAP CRM», WMS, система електронного декларування.

На основі проведених розрахунків доведено, що впровадження CRM-



системи у виробничу діяльність компанії «ФТР» є економічно обґрунтованою проектною пропозицією, впровадження якої надасть можливість транспортному експедитору не лише залучити додаткові фінансові ресурси та, тим самим, поліпшити свої фінансові результати, а й буде сприяти підвищенню якості обслуговування транспортно-логістичної клієнтури.

Розроблена методологія формування розширеного комплексу компетенцій суб'єктів транспортно-експедиційного бізнесу дозволить забезпечити ефективність діяльності транспортно експедиторської компанії ТОВ «ФТР».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Березикова, И.И. Стратегия развития транспортно-экспедиционных услуг / И.А. Седов, И.И. Березикова // Автотранспортное предприятие – М: 2013. – №5 – с.38-41. – 0,32/0,16 п. л.
2. Сапронова, И.И. Основные направления повышения конкурентоспособности и стратегической устойчивости транспортно-экспедиционных компаний / И.И. Сапронова // Автотранспортное предприятие – М: 2014. – №3 – с.25-27. – 0,30 п. л.
3. Сапронова, И.И. Методы анализа стратегического положения компании транспортно-экспедиционного бизнеса / И.И. Сапронова // Вестник МАДИ. – М: 2014. – №3 (38) – с.38-44. – 0,60 п. л.
4. Сапронова, И.И. Организационно-экономические проблемы повышения стратегической устойчивости функционирования субъектов транспортно-экспедиционного бизнеса / А.Д. Хмельницкий, И.И. Сапронова // Автотранспортное предприятие – М: 2015. – №5 – с.29-32. – 0,44/0,22 п. л.
5. Березикова, И.И. Оценка влияния факторов риска на стратегию работы транспортно-экспедиционной компании / И.А. Седов, И.И. Березикова // Экономические проблемы функционирования автомобильного транспорта: сб. науч. тр. – М: МАДИ, 2013. – с.84-89. – 0,29/0,15 п. л.
6. Гаджинский А.М. Логистика: Учебник для высших и средних специальных учебных заведений. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг». – 2000. – 347 с.
7. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.
8. Демський Е.Ф., Гіжевський В.К., Демський С.Е., Мілашеввич А.В. Транспортне право України: навчальний посібник/ МОН України; Гіжевський В.К., Демський Е.Ф., ред. – Київ: Юрінком Інтер, 2002. – 416 с.
9. Зеркалов Д.В. Транспортна система України. Довідник. – К.: Основа, 2007. – 620 с.

10. Зеркалов Д.В. Транспорт України: Довідник. У двох книгах. Кн. 1. – К.: Основа, 2002. – 462 с.
11. Зеркалов Д.В. Транспорт України: Довідник. У двох книгах. Кн. 2. – К.: Основа, 2003. – 564 с.
12. Зеркалов Д.В., Коцюк О.Я. Нормативно-правова основа вантажних перевезень. – К.: Науковий світ, 2001. 64 с.
13. Коцюк О.Я. Взаємодія видів транспорту. – К.: УТУ, 1999. – 107 с.
14. Курганов В.М., Миротин Л.Б. Международные грузовые автомобильные перевозки.: учеб. пособие / под ред. Л.Б.Миротина. – 2-е изд., доп. и перераб. – Тверь, 2000. – 131 с.
15. Логистика автомобильного транспорта: учеб. пособие / В.С. Лукинский и др. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 368 с.
16. Милославская С.В., Плужников К.И. Мультимодальные и интермодальные перевозки: учеб. пособие. – М.: РосКонсульт, 2001. – 368 с.
17. Основы транспортно-экспедиционного обслуживания: учеб. пособие / Н.Г. Кивал, А.П. Кивал; Дальневосточный государственный технический университет. – Владивосток: Изд-во ДВГТУ, 2009. – 156 с.
18. Офіційний сайт компанії ТОВ «ФТР». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ftpua.com/>
19. Правдин Н.В., Негрей В.Я. Взаимодействие различных видов транспорта. – М.: Транспорт, 1989. – 208 с.
20. Сарафанова Е.В. Грузовые автомобильные перевозки: учеб. пособие. – М.: ИКЦ «Март», 2006. – 480 с.
21. Сергеев В.И., Сергеев И.В. Логистические системы мониторинга цепей поставок: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 172 с.
22. Транспортная логистика/ Под ред. Л.Б.Миротина. М.: Экзамен, 2002. – 512 с.
23. Яцківський Л.Ю., Зеркалов Д.В. Загальний курс транспорту: Навчальний посібник. – К.: Арістей, 2007. – 544 с.: іл.

24. Яцківський Л.Ю., Зеркалов Д.В. Загальний курс транспорту. Книга 2. Навчальний посібник – К., Арістей, 2007. – 504 с.
25. Українська асоціація директ маркетинга <http://www.uadm.com.ua/>
26. Державна служба статистики України <http://www.ukrstat.gov.ua/>