

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет транспорту, менеджменту і логістики  
Кафедра логістики

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри логістики  
Григорак М.Ю.  
(підпис, П.І.Б)  
«07» грудня 2020 р.

## ДИПЛОМНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ

«МАГІСТР»

ТЕМА: «Стратегічне управління міжнародними перевезеннями в логістичній компанії»

зі спеціальності	<u>073 «Менеджмент»</u> (шифр і назва)
освітньо-професійна програма	<u>«Логістика»</u> (шифр і назва)
форма навчання	<u>заочна</u>

Виконавець:	<u>Рибалко Михайло Олександрович</u> (прізвище, ім'я та по батькові)	(підпис, дата)
-------------	---	----------------

Науковий керівник:	<u>Смеричевська С.В.</u> (прізвище та ініціали)	(підпис, дата)
--------------------	--	----------------

Нормоконтролер:	<u>Кабан Н.Д.</u> (прізвище та ініціали)	(підпис, дата)
-----------------	---	----------------

Київ 2020

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет транспорту, менеджменту і логістики  
Кафедра логістики

Освітнього ступеня магістр

Форма навчання заочна

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(шифр найменування)

Освітньо-професійна програма «Логістика»

(шифр найменування)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри логістики

Григорак М.Ю.

(підпис, П.І.Б)

«05» жовтня 2020р.

## ЗАВДАННЯ

### НА ВИКОНАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА

Рибалка Михайла Олександровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема дипломної роботи: «Стратегічне управління міжнародними перевезеннями в логістичній компанії» затверджена наказом ректора від 06 жовтня 2020 р. № 1933/ст.

2. Термін виконання роботи: з 05.10.2020 р. до 31.12.2020 р.

3. Дата подання роботи на випускню кафедру 07.12.2020 р.

4. Вихідні дані до проекту: загальна та статистична інформація компанії ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал», економічно-фінансові показники діяльності компанії, літературні джерела з управління доставки вантажу, нормативні документи, міжнародні договори, інтернет-джерела.

5. Зміст пояснювальної записки: особливості стратегічного управління в галузі міжнародних вантажних перевезень, загальна характеристика підприємства, аналіз використання логістичної інфраструктури підприємства, визначення перспектив ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал» на ринку міжнародних перевезень, формування клієнтоорієнтованої стратегії управління міжнародними перевезеннями

6. Перелік обов'язкового графічного матеріалу: таблиці, діаграми, графіки, схеми, що ілюструють теперішній стан проблеми та методи їх вирішення.

## 7. Календарний план – графік

№ п/п	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	2	3	4
1.	Вивчення та аналіз наукових статей, літературних джерел, нормативно-правової документації, підготовка першого варіанту вступу та теоретичного розділу	05.10.20-18.10.20	виконано
2.	Збір статистичних даних, проведення хронометражу, виявлення, підготовка першого варіанту аналітичного розділу	19.10.20-01.11.20	виконано
3.	Розробка проектних пропозицій та їх організаційно-економічне обґрунтування, підготовка першого варіанту проектного розподілу та висновків. Редагування перших варіантів дипломної роботи	02.11.20-24.11.20	виконано
4.	Підготовка остаточного варіанта дипломної роботи, перевірка у нормоконтролера	25.11.20-30.11.20	виконано
5.	Узгодження роботи з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника, подання на кафедру логістики для допуску до захисту, одержання внутрішньої та зовнішньої рецензій, довідки про успішність	01.12.20-06.12.20	виконано
6.	Подання дипломної роботи на кафедру логістики	07.12.20	виконано

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

## 8. Консультанти з окремих розділів роботи:

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	проф., д.е.н. Смеричевська С.В.	05.10.20	05.10.20
Розділ 2	проф., д.е.н. Смеричевська С.В.	19.10.20	19.10.20
Розділ 3	проф., д.е.н. Смеричевська С.В.	02.11.20	02.11.20

## 9. Дата видачі завдання «05» жовтня 2020 р.

Керівник дипломної роботи: \_\_\_\_\_ Смеричевська С.В.  
(підпис керівника) (П.І.Б)

Завдання прийняв до виконання: \_\_\_\_\_ Рибалко М.О.  
(підпис випускника) (П.І.Б)

## РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до дипломної роботи магістра «Стратегічне управління міжнародними перевезеннями в логістичній компанії» складає 132 сторінки та містить 17 рисунків, 25 таблиць, 99 використаних джерел.

КЛІЄНТ, ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ, СТРАТЕГІЯ, ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ЛОГІСТИЧНЕ ОБСЛУГОВУВАННЯ, ПОСЛУГА, КЛІЄНТООРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД, ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

У дипломній роботі розглянуто основні теоретичні основи формування стратегічного управління процесами обслуговування в логістичній компанії при здійсненні міжнародних перевезень, проаналізовано основні показники, що відображають фінансово-господарську діяльність компанії, розроблено модель клієнтоорієнтованого управління та стандарти персоніфікованого обслуговування клієнтів логістичної компанії.

У теоретичній частині висвітлено основні засади формування стратегій управління процесами обслуговування в міжнародних перевезеннях та висвітлені інтеграційні технології створення «задоволеного клієнта».

Аналітична частина присвячена стратегічній та оперативній діагностиці фінансового-господарського стану компанії ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал».

У проектній частині дипломного проекту були розроблені пропозиції щодо розробки моделі клієнтоорієнтованого управління та стандартів обслуговування клієнтів логістичної компанії, які дозволять підтримувати високу конкурентоспроможність на ринку міжнародних перевезень.

Матеріали дипломної роботи є частиною дійсної стратегії компанії «ЄКОС Інтернаціонал» та рекомендуються використовувати під час проведення наукових досліджень, у навчальному процесі та в практичній діяльності фахівців логістичних підрозділів.

## **ABSTRACT**

The total volume of the explanatory note to the master's thesis «Strategic Management of International Transportation in a Logistics Company» is 132 pages and contains 17 figures, 25 tables, 99 sources used.

**CUSTOMER, LOGISTICS COMPANY, STRATEGY, LOGISTICS MANAGEMENT, LOGISTICS SERVICE, SERVICE, CUSTOMER-ORIENTED SUPPORT**

The thesis considers the main theoretical foundations of the formation of strategic management of service processes in a logistics company in international transportation, analyzes the main indicators that reflect the financial and economic activities of the company, developed a model of customer management and standards of personalized customer service logistics company.

The theoretical part highlights the basic principles of forming strategies for managing service processes in international transportation and highlights the integration technologies for creating a «satisfied customer».

The analytical part is devoted to strategic and operational diagnostics of the financial and economic condition of the company LLC «ECOS International».

In the project part of the diploma project, proposals were developed to develop a model of customer-oriented management and customer service standards of the logistics company, which will maintain high competitiveness in the international transportation market.

Thesis materials are part of the current strategy of «ECOS International» and are recommended for use during research, in the educational process and in the practice of logistics specialists.

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	7
ВСТУП .....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ МІЖНАРОДНИХ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ.....	10
1.1 Сутність транспортно–логістичного обслуговування .....	10
1.2 Особливості стратегічного управління в галузі міжнародних вантажних перевезень .....	21
1.3 Методичні підходи до оцінки якості логістичного обслуговування міжнародних вантажних перевезень .....	35
1.4 Висновки до розділу 1.....	40
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ НА РИНКУ МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ УКРАЇНИ.....	42
2.1 Загальна характеристика підприємства «ЄКОС ІНТЕРНАЦІОНАЛ»....	42
2.2 Аналіз асортименту послуг компанії та обсягів логістичної діяльності ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал».....	48
2.3 Аналіз використання логістичної інфраструктури підприємства .....	54
2.4 Аналіз фінансового стану підприємства .....	64
2.5 Визначення перспектив ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал» на ринку міжнародних перевезень.....	74
2.4 Висновки до розділу 2 .....	79
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ	81
3.1 Формування клієнтоорієнтованої стратегії управління міжнародними перевезеннями .....	81
3.2 Підвищення ефективності обслуговування клієнтів в сегменті В2В за рахунок диференціації і стандартизації послуг.....	89
3.3 Розробка рекомендацій щодо розвитку послуг в сегменті В2С при міжнародних поставках товарів.....	102
3.4 Висновки до розділу 3 .....	114
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ .....	119
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	126

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

AIC	– автоматизовані інформаційні системи;
AIT	– автоматизовані інформаційні технології;
IC	– інформаційні системи;
ПММ	– паливно-мастильні матеріали;
ТЗ	– транспортні засоби;
ТП	– технологічний процес;
ТЕО	– транспортно-експедиційне обслуговування;
СППР	– системи підтримки прийняття рішень;
BCR	– коефіцієнт вигід/витрат (Benefit/Cost Ratio);
IRR	– внутрішня норма рентабельності (Internal Rate of Return);
NPV	– чиста теперішня вартість (Net Present Value).

## ВСТУП

Зростаюча інтенсифікація виробничої та комерційної діяльності вітчизняних підприємств та їх розвиток у зовнішньоекономічному напрямку зумовили потребу у забезпеченні якісних транспортно-логістичних послуг, зокрема для вантажних перевезень.

Процес загострення конкуренції на ринку міжнародних транспортних послуг вимагає нових підходів до розвитку транспортних відносин, створення нових технологій, підвищення якості послуг. Комплексне надання транспортно-логістичних послуг в рамках розбудови логістичної інфраструктури країни та інтеграції у європейський простір потребує ефективної організації системи транспортно-логістичного сервісу вітчизняних підприємств при обслуговуванні міжнародних вантажних перевезень.

Об'єктом дослідження в роботі виступає компанія ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал», яка забезпечує увесь спектр послуг транспортно-логістичного обслуговування вантажних перевезень.

Предметом дослідження дипломної роботи є організація транспортно-логістичного обслуговування міжнародних вантажних перевезень українським логістичним підприємством.

Мета дипломної роботи полягає у побудові цілісної ефективної стратегії управління міжнародними вантажними перевезеннями.

Для вирішення встановленої мети дослідження були визначені такі завдання:

- визначити сутність транспортно-логістичного обслуговування;
- визначити особливості транспортно – технологічних систем організації вантажних перевезень;
- визначити підходи до оцінки якості транспортно-логістичного обслуговування міжнародних вантажних перевезень;
- провести аналіз діяльності компанії;



- розробити проектні пропозиції щодо ефективної організації транспортно-логістичного обслуговування;
- провести розрахунки економічної ефективності міжнародних перевезень логістичним ланцюгом.

У процесі дослідження були використані загальнонаукові підходи до дослідження даної проблеми. Основними методами дослідження були: метод спостереження (при проведенні спостережень за особливостями розвитку національної транспортно-логістичної інфраструктури), статистичні методи (при виявленні основних тенденцій розвитку досліджуваного об'єкту), системно-структурний аналіз (при аналізі зарубіжного досвіду та систематизації методичних підходів до вдосконалення процесу транспортно-логістичного обслуговування), метод моделювання (при розробці моделі мультимодальних перевезень логістичним ланцюгом).

Теоретичною та методологічною основою дипломної роботи послужили дослідження, присвячені проблематиці вдосконалення системи транспортно-логістичного сервісу для вантажних перевезень, таких вітчизняних вчених, як Є.А. Беляневич, М.Ю. Григорак, І.В. Заблодська, Л.Г. Зайончик, А.Г. Кальченко, Є.В. Крикавський, І.Г. Смирнов, В.В. Щербакова та ін.

Інформаційну базу також склали законодавчі та нормативні акти, що регламентують роботу організацій сфери логістичних послуг різних форм власності та організаційно-правових форм в ринкових умовах, дані вітчизняної і зарубіжної статистики, інформаційних і консалтингових агентств.

Елементами наукової новизни виступають розробка та обґрунтування методичних положень та практичних рекомендацій щодо формування клієнтоорієнтованого підходу логістичної компанії, що дозволяє формалізувати та персоналізувати взаємовідносини з клієнтами.

Одержані результати можуть бути використані менеджментом транспортно-логістичного підприємства для вдосконалення процесу реалізації транспортно-логістичного сервісу при обслуговування міжнародних вантажних перевезень.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ МІЖНАРОДНИХ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

### 1.1 Сутність транспортно–логістичного обслуговування

Ключовою операцією в сфері транспортного обслуговування є транспортування, що і є об'єктом здійснення транспортних послуг. Надамо визначення поняттю «транспортування».

Транспортування – логістична операція, яка полягає у переміщенні продукції у заданому стані із застосуванням транспортних засобів, починається з завантаження з місця відправлення і закінчуються розвантаженням в місці призначення.

Більш загальним поняттям є «перевезення» - переміщення вантажів, товарів або пасажирів. Обидва поняття означають, по суті, одну і ту ж саму дію, передбачають як вантажні, так і пасажирські переміщення, використання різних видів транспорту, але термін «транспортування», як вважають деякі фахівці, є саме логістичним терміном.

Таким чином, транспортне обслуговування - діяльність, пов'язана з забезпеченням переміщенням вантажу в просторі і в часі, яка спрямована на здійснення доставки вантажу і виконання навантажувально-розвантажувальних робіт (НРР) на всьому шляху перевезення від вантажовідправника до вантажоодержувача.

Деякі фахівці доповнюють поняття транспортного обслуговування експедиційною діяльністю, а інші, зокрема, російський спеціаліст із комерційної логістики Ю.М. Неруш деталізує окремо транспортне і експедиційне обслуговування. Згідно його тверджень, транспортне

обслуговування визначається як діяльність транспортно-експедиторських підприємств, що пов'язана з процесом переміщення вантажів у просторі і часі з наданням транспортуючих, завантажувально-розвантажувальних послуг і послуг зберігання. Експедиційне обслуговування він визначає як складову частину процесу руху товарів від виробника до споживача і включає виконання додаткових робіт і операцій, без яких процес транспортування є неможливим [30].

При цьому, процес виконання (окрім безпосередньо перевезення) цілого комплексу робіт, операцій і послуг, що забезпечують ефективність розподілення товарів називається «доставкою» товарів.

Отже, транспортно-експедиторське обслуговування (ТЕО) – це діяльність спеціалізованих організацій, яка спрямована на забезпечення доставки вантажу і виконання будь-яких послуг, пов'язаних з підготовкою вантажу до перевезення, виконання перевезення і його зберігання.

Згідно Закону України «Про транспортно-експедиторську діяльність» транспортно-експедиторська послуга – це робота, що безпосередньо пов'язана з організацією та забезпеченням перевезень експортного, імпортного, транзитного або іншого вантажу за договором транспортно-експедитування. Транспортно-експедиторська діяльність, згідно цього закону, визначається як підприємницька діяльність із надання транспортно-експедиторських послуг з організації та забезпечення перевезень експортних, імпортних, транзитних або інших вантажів [5].

Теоретично, принципова відмінність цих двох понять в тому, що в першому випадку до транспортного обслуговування додається комплекс послуг з інших сфер логістики – складської, закупівельної, розподільчої, логістики запасів і т.д., а у випадку з транспортно-експедиційним обслуговуванням передбачається надання експедиторських, комерційно-правових, фінансових, інформаційно-консультаційних послуг та інших послуг. На практиці ж, логістичні і експедиційні послуги, що надають фірми, тісно переплітаються.

До основних завдань транспортно-логістичного обслуговування можна віднести:

- підбір оптимального типу і виду транспортного засобу;
- визначення раціонального маршруту перевезення;
- створення транспортних систем і транспортних коридорів;
- сумісне планування транспортних процесів з різними видами транспорту у випадку мультимодальних перевезень;
- забезпечення злагодженого функціонування транспортно-складського процесу і виробничого комплексу;
- високоякісне забезпечення транспортним обслуговуванням виробничо-комерційної діяльності суб'єктів господарювання.

Транспортно-логістичні послуги є сформованим комплексом логістичних операцій, що охоплюють велику кількість напрямків обслуговування вантажних перевезень, в тому числі і в міжнародному масштабі. Дане сервісне обслуговування відрізняється від інших логістичних сервісів масштабністю охоплюваних сфер і напрямків діяльності, значною кількістю операцій технологічного характеру, високими можливостями позитивного економічного ефекту для клієнта. Сфера транспортно - логістичної діяльності включає цілий ряд послуг (рис. 1.1) [39].

Кожний вид транспортно-логістичних послуг, в свою чергу включає ряд суто логістичних та змішаних операцій, специфіка виконання яких надає транспортно-логістичному обслуговуванню тієї чи іншої форми.

Суб'єктами транспортно-логістичної діяльності виступають логістичні посередники – зазвичай юридичні особи, що організовують транспортно-логістичне обслуговування, при цьому можуть самі не приймати безпосередньої участі в процесі перевезення. Такі посередники і є основними учасниками ринку транспортно-логістичних послуг.

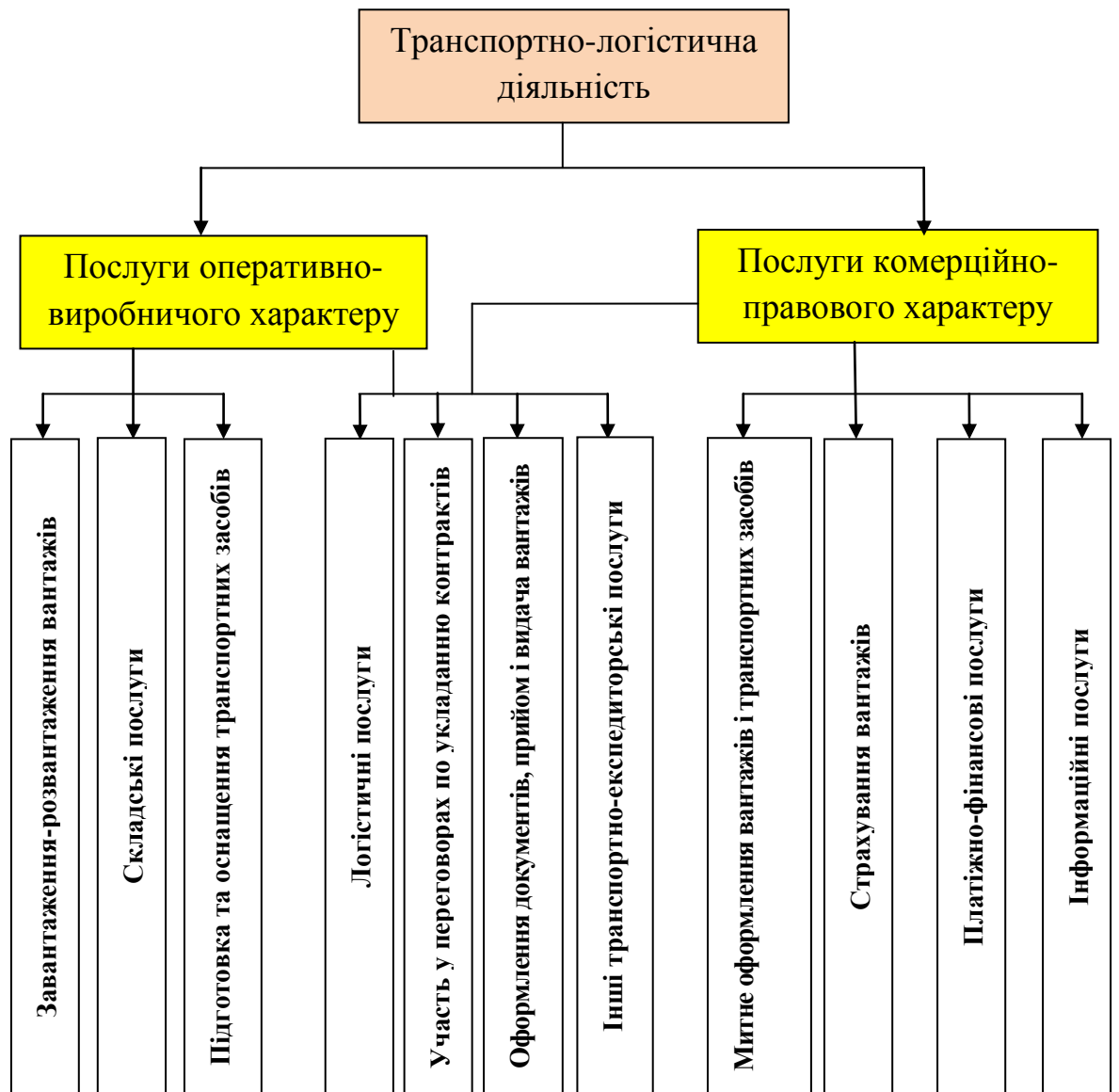


Рисунок 1.1 – Різновиди послуг в рамках логістичної діяльності

Згідно Закону України «Про транспортно-експедиторську діяльність» учасниками транспортно-експедиторської діяльності є клієнти, перевізники, експедитори, транспортні агенти, порти, залізничні станції, об'єднання та спеціалізовані підприємства залізничного, авіаційного, автомобільного, річкового та морського транспорту, митні брокери та інші особи, що виконують роботи при перевезення вантажів. Згідно із статтею 53 Закону України «Про автомобільний транспорт», до міжнародних перевезень вантажів допускаються резиденти України, які мають досвід роботи на внутрішніх перевезеннях на договірних умовах не менш ніж три роки [25].

Якщо звернутися до практики вітчизняного ринку транспортно-логістичних послуг, то основними типами гравців у цьому сегменті є : транспортні компанії, транспортно-експедиторські компанії і логістичні аутсорсери (аналоги зарубіжних логістичних операторів). Розглянемо особливості кожного з типів компаній.

Транспортна компанія – фірма, що займається вантажними перевезеннями, зазвичай діє в регіональному масштабі або в межах визначеного внутрішнього чи міжнародного напрямку. Як правило, такі компанії є спеціалізованими по виду транспорту. Вони володіють великими транспортними активами, які здають в оренду іншим суб'єктам логістичного ринку або безпосередньо клієнтам [37,38]. Транспортно-експедиторська компанія – компанія, що спеціалізується на організації вантажних перевезень і наданні широкого спектру логістичних послуг. Зазвичай такого роду компанії не мають чіткої галузевої спеціалізації і функціонують у всіх можливих і доступних географічних напрямках, частіше в міжнародних. Географічна експансія є для них пріоритетним напрямком розвитку [8].

Логістичний аутсорсер – компанія, орієнтована на надання послуг по комплексному аутсорсингу логістики. Принципова відмінність такого роду компаній полягає в наявності галузевих пропозицій, комплексності, складності реалізації послуг, регулярності їх надання і укладанні довгострокових контрактів. Як правило, для FMCG-компаній і ритейлу логістичні аутсорсери забезпечують розподілення товарів, а для промислових підприємств – організацію доставки від постачальників [19].

Для західних компаній більш характерне виділення інших типів компаній. Так, виділяють компанії-логістичні оператори, орієнтовані на галузеві пропозиції фірмам, які перш за все мають потребу у широкій дистрибуції товарів (сектор B2C) або організації ланцюга поставок (сектор B2B). Вони надають комплексні послуги, гнучко підлаштовуються під потреби клієнтів, і відрізняються найбільшим ступенем інтеграції з ними. Інший тип – переважно експедиторські компанії, що надають широкий спектр послуг по транспортуванню товарів, в першу чергу для промислових підприємств [28].

Ще одним менш розповсюдженим типом є вузькоспеціалізовані компанії, зайняті в сегментах, робота в яких пов'язана володінням власними активами. Наприклад, компанії, що спеціалізуються на перевезеннях негабаритних вантажів, морські контейнерні лінії і т.д.

Стрімкіше, ніж на вітчизняному логістичному ринку, позиції посилюють також і змішані перевізники. Вони здійснюють мультимодальні перевезення, тобто перевезення із використанням двох і більше видів транспорту. Ці перевізники не лише організують транспортування різними видами транспорту, але і здійснюють широкий спектр послуг як потужні логістичні оператори.

Логістичні оператори, за класифікацією ЄС, розподіляються на п'ять типів в залежності від комплексу послуг, що вони надають (табл. 1.1).

Синтезувавши класифікації учасників ринку транспортно-логістичного сервісу можемо виділити основних учасників даного сегменту, що характерні для вітчизняного і міжнародного ринків, які є продуцентами транспортно-логістичних послуг.

Таблиця 1.1 – Характеристика типів логістичних операторів

№ п/п	Типи операторів логістичних послуг	Їх компетенція
1	2	3
1	1PL (First Party Logistics)	Автономна логістика, що передбачає виконання всіх операцій вантажовласником
2	2PL (Second Party Logistics)	Надання традиційних послуг з транспортування і управління складськими приміщеннями
3	3PL (Third Party Logistics)	Розширення стандартного переліку послуг нестандартними (складування, перевантаження, обробка вантажів, додаткові послуги із значною доданою вартістю), використання субпідрядників
4	4PL (Fourth Party Logistics)	Інтеграція всіх компаній, залучених в ланцюг постачань
5	5PL (Fifth Party Logistics)	Управління всіма компонентами, складовими єдиного ланцюга постачання вантажів, за допомогою електронних засобів інформації

Схема взаємодії транспортно-логістичних посередників наведена на рис.

1.2.

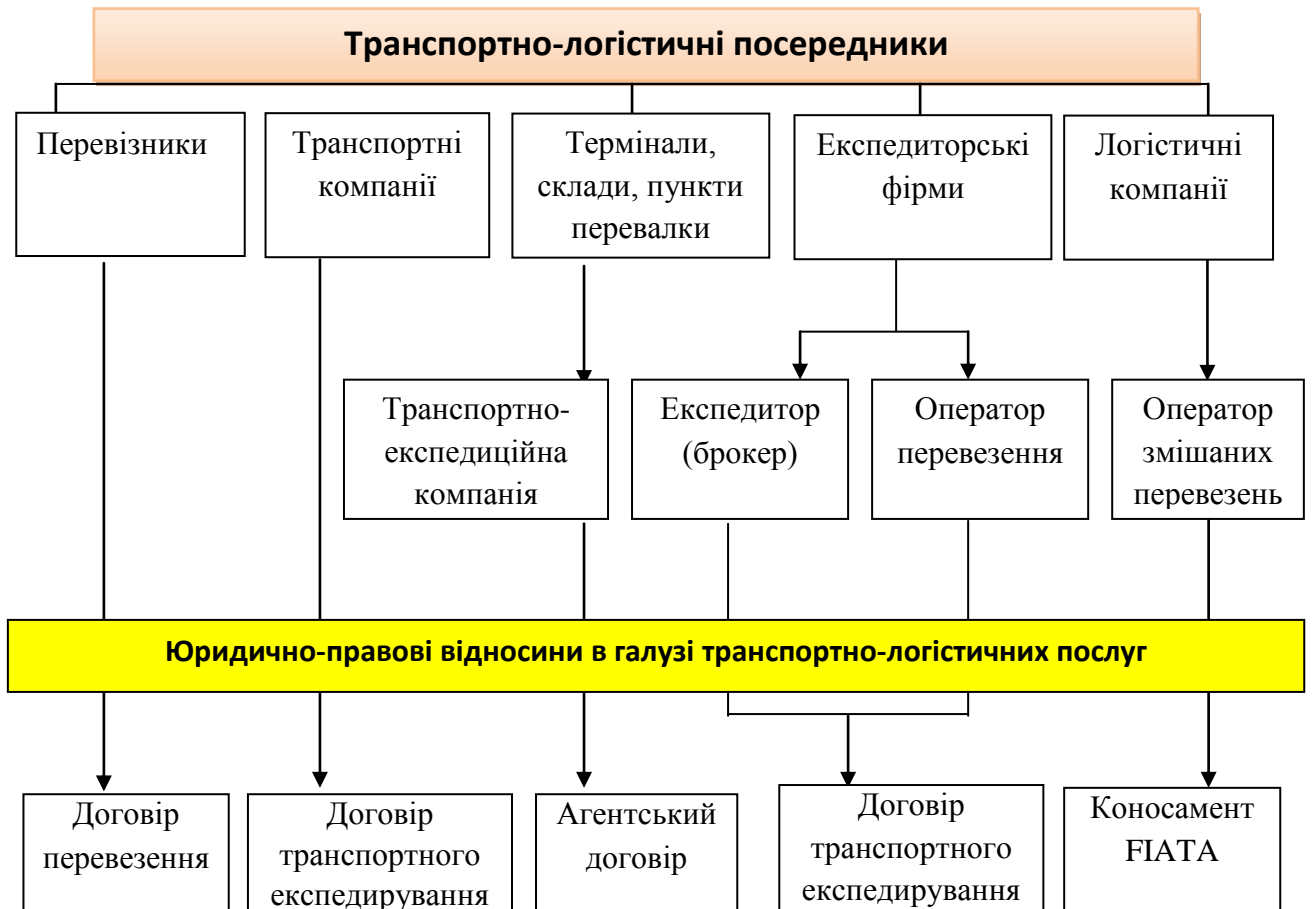


Рисунок 1.2 – Схема взаємодії транспортно-логістичних посередників в міжнародних перевезеннях

Таким чином, можна відмітити, що транспортно-логістичні послуги є синтезом двох основних складових обслуговування перевезень: матеріального забезпечення транспортним засобом і нематеріального забезпечення логістичними і експедиторськими послугами транспортування. Комплекс даних послуг утворився в результаті потреби у більш раціональному і більш економічно ефективному здійсненні логістичного обслуговування.

Перелік послуг, що надаються цими суб'єктами та відносяться до тієї чи іншої складової транспортно-логістичної діяльності наведений у табл.1.2.



Таблиця 1.2 – Складові елементи послуг в рамках транспортно-логістичної діяльності

№ п/п	Основні послуги сфери транспортно-логістичної діяльності	Складові елементи послуг
1	2	3
2	Завантаження-розвантаження вантажів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вантаження і вивантаження транспортних засобів, у тому числі автомобільного транспорту, відповідно на станціях (у портах) відправлення і призначення, на складах вантажовідправників і вантажодержувачів;</li> <li>- формування і розформування пакетів;</li> <li>- ремонт транспортної тари упаковки;</li> <li>- упаковка, ув'язка, обшивка вантажів;</li> <li>- вантаження вантажів в контейнери і вивантаження з них;</li> </ul>
3	Складські послуги	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зберігання і перевалка вантажів;</li> <li>- сортування вантажів;</li> <li>- маркування вантажів;</li> <li>- прийом і видача товарів, перевірка кількості місць, ваги, зовнішнього вигляду вантажу, стану тари у упаковки;</li> <li>- комплектування дрібних партій товарів у відправки потягів і укрупнення вантажних одиниць;</li> <li>- розукрупнення відправок потягів для доставки вантажодержувачам;</li> </ul>
4	Підготовка та оснащення транспортних засобів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- очищення вагонів, трюмів судів, кузовів автомобілів і контейнерів від залишків вантажів і їх промивання;</li> <li>- забезпечення вантажовідправників засобами пакетування;</li> <li>- устаткування вагонів, судів, автомобілів пристроями і матеріалами, необхідними для вантаження і перевезення вантажів;</li> </ul>
5	Логістичні послуги	<ul style="list-style-type: none"> <li>- послуги, що притаманні розподільчій, складській, закупочній та інформаційній логістиці але інтегровані у систему транспортно-логістичного обслуговування</li> </ul>
6	Участь у переговорах з підписанні контрактів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- експедитор (транспортна компанія, оператор) бере участь у переговорах з метою виробити раціональне рішення щодо вибору транспортного засобу, маршруту перевезення, умов постачання товарів і доставки тощо.</li> </ul>
7	Оформлення документів, прийом і видача вантажів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оформлення товаросупровідної, товаротранспортної, фітосанітарною, карантинною, консульською і т. п. документації і комплекту перевізних документів;</li> <li>- оформлення переадресації вантажів;</li> <li>- оформлення комерційних актів про недостачу, надлишки, псування, ушкодження і втрату вантажу і тари;</li> <li>- пред'явлення вантажів до перевезення в місцях загального і не загального користування на станціях (у портах) відправлення;</li> <li>- видача вантажів на станціях (у портах) призначення.</li> </ul>

1	2	3
8	Інші транспортно-експедиторські послуги	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розробка і узгодження технічних умов завантаження і закріплення вантажів;</li> <li>- розшук (у випадку необхідності) вантажу після закінчення терміну доставки;</li> <li>- контроль за дотриманням правил комплектного відвантаження;</li> <li>- перемаркування вантажів;</li> <li>- обслуговування і ремонт контейнерів вантажовідправників;</li> <li>- здача в оренду вагонів, контейнерів, складів, завантажувально-розвантажувальних майданчиків та інших об'єктів, призначених для надання транспортно-експедиторських послуг;</li> <li>- зберігання вантажів в складських приміщеннях експедитора;</li> <li>- інші послуги на вимогу замовника.</li> </ul>
9	Митне оформлення вантажів і транспортних засобів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- декларування вантажів у митних органах;</li> <li>- консультування вантажовідправника і вантажоотримувача з питань, що пов'язані з декларуванням вантажу;</li> <li>- оформлення вантажної митної декларації (ВМД) та супутніх документів на вантаж;</li> <li>- здійснення платежів по митних зборах.</li> </ul>
10	Страховання вантажів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підготовка і укладення договору страхування;</li> <li>- оплата страхових внесків;</li> <li>- оформлення відповідних документів при настанні страхового випадку і отримання за нього страхового відшкодування.</li> </ul>
11	Платіжно-фінансові послуги	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оформлення і оплата провізних платежів, зборів і штрафів;</li> <li>- проведення розрахункових операцій за перевезення і перевалку вантажів з окремими станціями, портами і пристанями, за проведення навантажувально-розвантажувальних, складських і інших робіт, що виконуються в початкових, перевалочних і кінцевих пунктах.</li> </ul>
12	Інформаційні послуги	<ul style="list-style-type: none"> <li>- повідомлення вантажоотримувача про відправку вантажу на його адресу;</li> <li>- інформування вантажоодержувача про просування його вантажу, підхід до пункту призначення;</li> <li>- відстеження просування вантажу від пункту відправлення до станції призначення;</li> <li>- повідомлення вантажоотримувача або вантажовідправника про підхід порожнього або навантаженого автотранспорту;</li> <li>- інформування вантажовідправника про видачу вантажу вантажоотримувачу;</li> <li>- повідомлення про перетин вантажем Державного кордону;</li> <li>- інформування вантажоотримувача або вантажовідправника про прибуття вантажу до пункту призначення;</li> <li>- повідомлення про завантаження вантажу на рухомий склад або борт судна, прибуття до місця призначення, розвантаження вантажу.</li> </ul>

Вищезазначена класифікація демонструє основні види послуг в рамках транспортно-логістичного обслуговування в загальному вигляді, але цей перелік може бути розширений в залежності від наступних умов: специфіки вантажів; характеристики транспорту і рухомого складу, що використовується для перевезення; специфіки формування парку морського, автомобільного, залізничного і авіаційного транспорту, що забезпечують мультимодальне обслуговування перевезень.

Д. Дж. Бауэрсокс пропонує розподіляти сервісні послуги транспортно-логістичного обслуговування в залежності від часу їх здійснення. Таким чином, транспортно-логістичні операції розподіляються на три групи (рис.1.3).

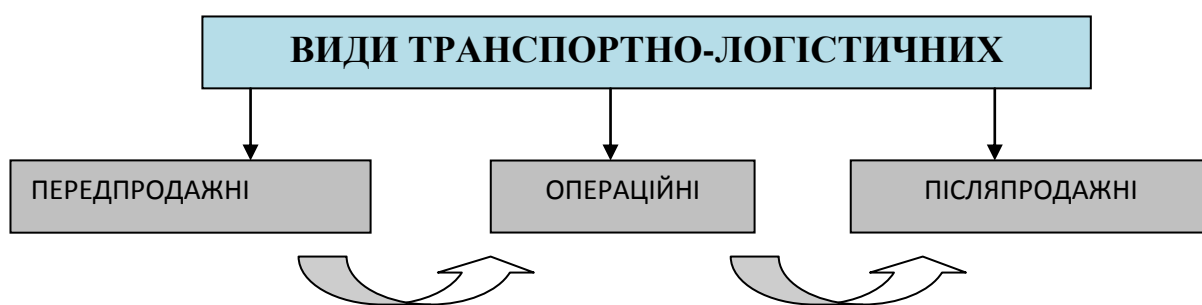


Рисунок 1.3 – Види транспортно-логістичних операцій

Розглянемо їх більш детально:

1. «Передпродажні» - операції і роботи з формування системи транспортно-логістичного сервісу;
2. «Операційні» - роботи з надання транспортно-логістичних послуг, що здійснюються в процесі економічної діяльності клієнтів;
3. «Післяпродажні» - логістичний сервіс, що надається після здійснення перевезення [3].

Дещо іншу класифікацію пропонує український дослідник Таньков К.М., згідно якої транспортно-логістичні послуги класифікуються за двома критеріями:

1. За характером здійснюваних операцій:
  - 1) транспортно-логістичні послуги, що включають організацію і безпосереднє перевезення вантажів від замовника до отримувача;

2) завантажувальні/розвантажувальні послуги:

- завантаження вантажу на транспортні засоби;
- розвантаження транспортних засобів;
- маркування партій вантажів;
- комплектація і укрупнення вантажних партій поставок;
- перевантаження вантажу з одного транспортного засобу на інший тощо.

3) експедиторські послуги:

3.1) комплексні експедиторські послуги, що включають всі складові транспортно-експедиційного сервісу від моменту прийому вантажів для перевезення до моменту їх розвантаження у клієнта:

- прийом вантажів для перевезення на складі замовника/відправника;
- підготовка вантажу до транспортування;
- завантаження транспортних засобів;
- організація перевезення;
- охорона вантажу;
- розвантаження вантажів та їх складування на території (складі) клієнта;
- здача вантажу та оформлення відповідної документації;
- здійснення розрахунків за послуги;
- зворотній зв'язок з вантажовідправником [27].

3.2) локальні експедиторські послуги – послуги, що притаманні певним етапам обслуговування:

- для відправки вантажу – приймання, маркування, пакування вантажів, оформлення необхідної документації;
- для супроводження вантажу – забезпечення цілісності та недоторканості вантажів у дорозі, здійснення необхідних перевантажень тощо;
- для організації прибуття вантажу – інформування про надходження вантажу, контроль за його прибуттям, організація розвантаження, оформлення відповідних документів, інформування вантажовідправника.

2. Залежно від суб'єктів надання транспортно-логістичних послуг:

1) послуги, що надаються власними транспортним відділом з використанням власних транспортних активів;

2) послуги, що надаються власним логістичним відділом з використанням найманих транспортних активів;

3) послуги, що здійснюються спеціалізованими установами та організаціями [1, 7].

Таким чином, можна відмітити, що транспортно-логістичні послуги є синтезом двох основних складових обслуговування перевезень: матеріального забезпечення транспортним засобом і нематеріального забезпечення логістичними і експедиторськими послугами транспортування. Комплекс даних послуг утворився в результаті потреби у більш раціональному і більш економічно ефективному здійсненні логістичного обслуговування.

Повинна існувати управлінська система, що визначає ефективність транспортно-логістичного обслуговування. Такою системою виступає стратегічний логістичний менеджмент, який визначається як органічна єдність методів і функцій управління, що спрямовані на найбільш раціональне використання транспортних активів у процесі міжнародних логістичних перевезень виробничої і комерційної діяльності суб'єктів господарювання і одержання прибутку. По суті, стратегічний менеджмент представляє собою синтез операційного та логістичного менеджменту, який спрямований на ефективне обслуговування споживачів.

## **1.2 Особливості стратегічного управління в галузі міжнародних вантажних перевезень**

У загальному випадку доставка вантажу від відправника до одержувача передбачає виконання груп операцій щодо вибору видів транспорту та сполучень, підготовки вантажу до перевезень, доставки його на термінал магістрального транспорту, виконання навантажувально-розвантажувальних та складських робіт, транспортування та передачі вантажу з одного виду магістрального транспорту на інший, перевезення вантажу з терміналу магістрального виду транспорту до адресату. При виконанні кожної групи

операцій можуть варіюватись технічні засоби, способи та методи організації роботи, тощо.

Комплекс взаємоузгоджених технічних, технологічних, економічних, організаційних, комерційних і правових рішень, які забезпечують найбільш ефективно перевезення вантажів називається транспортно-технологічною системою доставки вантажів.

Загальної визнаної класифікації транспортно-технологічних систем доставки вантажів не існує. За вітчизняною термінологією виконання перевезень вантажів одним видом транспорту називається доставкою в прямому сполученні. При участі у перевезеннях декількох видів транспорту, система носить назву доставки у змішаному сполученні. Різновидністю цієї системи доставки є доставка у прямому змішаному сполученні, при якій перевезення виконуються різними видами транспорту за єдиним транспортним документом. При передачі вантажу в пунктах перевалки з одного виду транспорту на інший разом з вантажною місткістю, в яку вантаж був улаштований у пункті відправлення, сполучення називається безперевантажним.

Визначення різновидів змішаних перевезень можуть бути сформульовані в залежності від кількості задіяних видів транспорту, виду сполучення (міжнародне, національне), виду вантажного місця, характеру відповідальності за перевезення всіх її учасників, порядку управління та інших чинників.

У фаховій вітчизняній та зарубіжній літературі зустрічається поряд з різною термінологією для визначення однієї і тої самої транспортно-технологічної системи доставки вантажів, однакова термінологія для визначення різних систем доставки вантажів.

Наприклад, на загальноєвропейській конференції міністрів транспорту країн ЄС (1994 р.) було прийняте рішення, відповідно до яких інтермодальним вважається перевезення одним видом транспорту, але з перевантаженням опломбованого контейнера на шляху проходження. Але вже у 2017 р. ця міжнародна організація при визначенні інтермодальності перевезень вказувала можливість домінування одного виду транспорту над іншим, що вже передбачає задіяними у виконанні перевезень не менше двох видів транспорту.

Найбільш структурованими з точки зору класифікації транспортно-технологічних систем є термінологія UNCTAD (United Nation Conference on Trade and Development). За якої:

1. Контрейлерні перевезення - система перевезення автотранспортних засобів (автомобілів, напівпричепів) по залізниці на платформі, що має знижену висоту.

2. Інтермодальне перевезення - послідовне перевезення вантажу декількома видами транспорту в одній і тій же вантажній одиниці або транспортному засобі без перевантаження самого вантажу.

3. Мультимодальне перевезення - це перевезення, при якій особа, що організує її, несе відповідальність на всьому шляху прямування, незалежно від кількості приймаючих участь видів транспорту при оформленні єдиного перевізного документа.

4. Аmodalне перевезення - це перевезення, яка виконується за визначеними маршрутами і управляється єдиним диспетчерським центром незалежно від виду транспорту.

5. Унімодальне перевезення - це перевезення вантажу одним видом транспорту (одним або декількома перевізниками). Якщо бере участь один перевізник, він видає свій власний транспортний документ - накладну, коносамент та ін. Якщо перевізників декілька (наприклад, перевізник з одного порту в інший, з перевантаженням вантажу в проміжному порту), один з них може видати наскрізний коносамент, що охоплює все перевезення.

6. Комбіноване перевезення – це перевезення вантажу у одному і тому ж самому вантажному місці або транспортному засобі, шляхом комбінації сполучень різних видів транспорту.

7. Сегментоване перевезення – перевезення, коли перевізник-організатор приймає на себе відповідальність лише за частку перевезення, яке безпосередньо ним виконується. У цьому випадку він видає коносамент на інтермодальне або комбіноване перевезення.

Взаємний зв'язок термінів і різновидів змішаних перевезень національної і американської термінологічних систем наведено на рис. 1.4.

Для організації міжнародних вантажних перевезень транспортно-експедиторськими компаніями необхідне виконання ряду умов:

- здійснення реєстрації транспортних засобів;
- отримання відповідної ліцензії (дозволу) на здійснення міжнародних перевезень;
- забезпечення необхідної сертифікації транспортних засобів;
- виконання необхідних митних процедур;
- страхування вантажів та відповідальності перевізника;
- забезпечення відповідних умов праці та відпочинку для екіпажів транспортних засобів;
- візове забезпечення водіїв.



Рисунок 1.4 – Взаємний зв'язок термінів і видів сполучення національної і американської термінологічних систем



Крім того, до міжнародних перевезень вантажів допускаються резиденти України, що мають досвід роботи на внутрішніх перевезеннях на договірних умовах не менше, ніж три роки. При виконанні міжнародних перевезень резиденти України повинні мати дозволи іноземних країн, по території яких буде здійснюватися перевезення; ліцензійну картку на транспортний засіб; свідоцтво про реєстрацію транспортного засобу; сертифікат відповідності щодо безпеки руху, екологічної безпеки та енергозбереження вимогам країн, по території яких буде здійснюватися перевезення; дозвіл щодо узгодження умов та режимів перевезення в разі перевищення вагових або габаритних обмежень у випадку перевезення вантажів.

Міжнародні перевезення вантажів супроводжуються товарно-транспортними документами, складеними мовою міжнародного спілкування залежно від обраного виду транспорту (державною мовою, якщо вантажі перевозяться в Україні).

Такими документами можуть бути:

- авіаційна вантажна накладна (Air Waybill);
- міжнародна вантажна накладна (CMR);
- накладна СМСТ (накладна УМВС)
- коносамент (Bill of Lading);
- накладна ЦІМ (CIM);
- вантажна відомість (Cargo Manifest);
- інші документи, визначені законами України та міжнародними договорами.

Для здійснення транспортно-логістичного обслуговування вантажів автоперевізнику необхідно отримати ліцензію на здійснення вантажних перевезень. Відповідно до ст. 1 Закону України «Про автотранспорт» вантажні перевезення – це перевезення вантажів вантажними автомобілями, під якими, у свою чергу, розуміють автомобілі, які передусім за своєю конструкцією та обладнанням призначені для перевезення вантажів.

Згідно з наказом Мінтрансу від 02.07.2010 р. № 427, який затвердив Ліцензійні умови для авто перевізників, органом, що видає ліцензії перевізникам є Головавтоотрансінспекція. Відповідно до Закону України від

19.10.2010 р. № 2608-VI «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обмеження державного регулювання господарської діяльності» було скорочено кількість видів діяльності, що підлягають ліцензуванню відповідно до Закону України «Про ліцензування». Таким чином, якщо раніше ліцензія була обов'язкова для авто перевізника незалежно від виду вантажу, що перевозиться, то тепер ліцензії автоперевізникам необхідні лише в тому випадку, якщо вони здійснюють вантажні перевезення небезпечних вантажів і багажу (п. 29 ст. 9 Закону про ліцензування). Визначення небезпечного вантажу і регламент його перевезення зазначено в Законі України від 06.04.2000 р. № 1644-III «Про перевезення небезпечних вантажів».

Відповідно до «Правил планування перевезень вантажів», затверджених Наказом Міністерства транспорту України від 9 грудня 2016 р. № 873, перевезення вантажів здійснюються на підставі договорів про організацію перевезень за місячними планами, за пред'явленням, за окремими замовленнями відправників (вантажовласників або за їх дорученням – експедиторських організацій). У разі систематичного здійснення перевезень вантажів між залізницею і відправником укладається договір про організацію перевезень вантажів. Одноразове ж перевезення може здійснюватися також за окремим замовленням без укладення договору на умовах, погоджених залізницею і відправником.

Діяльність підприємств, що здійснюють міжнародні перевезення пасажирів та вантажів морським та річковим транспортом також підлягає ліцензуванню. Міжнародні морські перевезення здійснюються за договором перевезення. Умови перевезення визначаються, зокрема, кодексом торговельного мореплавства України, транспортними кодексами та іншими нормативно-правовими актами та правилами, міжнародними договорами.

Слід зазначити, що організація процесу транспортно-логістичного обслуговування може здійснюватися як централізовано, так і децентралізовано. Децентралізована організація вантажних перевезень передбачає здійснення доставки одержувачем, що замовляє транспортне обслуговування, виконує навантаження, розвантаження та експедирування вантажу. При цьому

постачальник вантажу не зацікавлений у механізації вантажних робіт, скороченні простоїв рухомого складу та раціоналізації його використання.

Централізовані ж перевезення є прерогативою спеціалізованих транспортних чи транспортно-експедиційних підприємств. Ці підприємства, по суті, є посередниками між постачальниками і отримувачами вантажу, і централізоване перевезення і обслуговування здійснюється ними на основі договору.

Найбільш повний зміст договору транспортного експедирування для вітчизняних підприємств наводиться у ст. 929 ЦКУ. Під договором транспортного експедирування (ТЕ) розуміється такий договір, за яким одна сторона (експедитор) зобов'язується за винагороду та за рахунок іншої сторони (клієнта-вантажовідправника) виконати або організувати виконання визначених договором послуг, пов'язаних з перевезенням вантажу.

Процес організації централізованого транспортно-логістичного обслуговування вантажних перевезень передбачає:

- укладання договорів з вантажовласником;
- складання змінно-добових планів перевезення і графіків роботи рухомого складу;
- розробку найбільш раціональних маршрутів перевезень;
- розробка оперативних планів перевезень;
- вибір транспортно-технологічних систем для транспортування вантажів;
- підбір найбільш оптимального виду транспортних засобів та необхідної їх кількості;
- здійснення інших операцій безпосереднього транспортно-експедиційного обслуговування.

Слід відмітити, що одним із найбільш важливих елементів для раціоналізації вантажних перевезень в рамках логістичного обслуговування є змінно-добовий план. Цей план розробляється для розподілення транспортних засобів і замовлень та регламентації їх виконання, він містить:

- інформацію про найменування замовника, пункт призначення доставки та одержувача вантажу;

- дані про вантаж: тип і назва вантажу, обсяг перевезень, підходящий спосіб навантаження і розвантаження відповідно до типу вантажу і виду транспортного засобу, час подачі рухомого складу для перевезення;
- інформацію про наявні маршрути перевезень;
- інформацію про розподіл транспортних засобів по замовленнях;
- дані про необхідну кількість транспортних одиниць у рухомому складі;
- результати узгодження роботи транспортних засобів у вантажно-розвантажувальних пунктах.

Синтезом вибору оптимального транспортного засобу та способу перевезення вантажу є вибір цілої транспортно-технологічної системи. Ця система передбачає визначення можливого та найбільш ефективного укомплектування вантажу відповідно до обраного транспортного засобу для перевезення. Загально визнаними транспортно-технологічними системами перевезення вантажів є:

1) контейнерна – найбільш розповсюджена і універсальна система доставки, що використовується для перевезення крупних партій вантажів на залізничних платформах або спеціальних судах-контейнеровозах. Ця система зазвичай застосовується при поєднанні морського транспорту із залізничним, а також при поєднанні автомобільного та водного транспорту. За зовнішніми розмірами (довжина, ширина, висота) та внутрішнім об'ємом контейнери виділяють трьох типів: 1) малотоннажні – для прямих автомобільних перевезень і у критих вагонах; 2) середньотонажні – для прямих автомобільних і змішаних автомобільно-залізничних і залізнично-водних перевезень; 3) крупнотоннажні – як для прямих автомобільних так і для всіх типів змішаних перевезень.

2) ролкерна – система перевезення вантажів, що використовується при горизонтальному способі обслуговування судна; система використовується для здійснення перевезень змішаних вантажопотоків на короткі відстані;

3) пакетна – система доставки вантажів, що потребує спеціального упакування вантажів. Дана система вимагає здійснення витрат на утримання складських приміщень а також на закупку пакувальних матеріалів; ця система

може застосовуватися як для перевезення невеликих партій, так і для укрупнених партій вантажів;

4) ліхтеровозна – ця система передбачає застосування відокремлюваних плавучих ємностей і зазвичай використовується в мілководних портах.

На рис. 1.5 наведено транспортно – технологічні системи доставки вантажів.

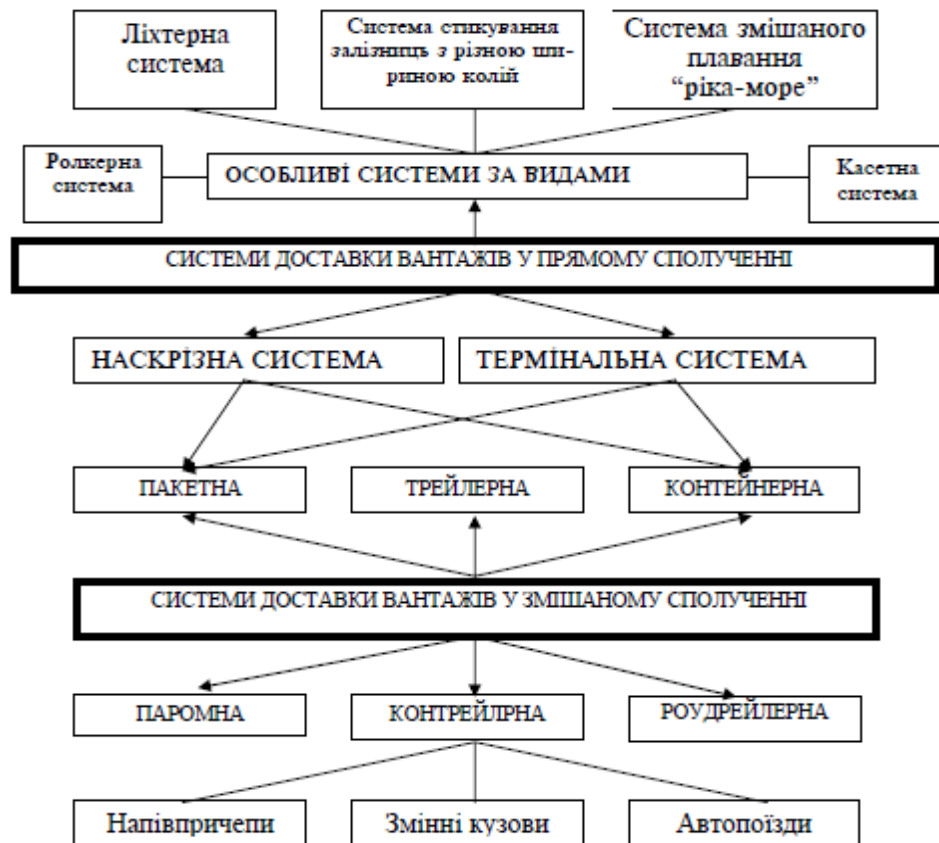


Рисунок 1.5 – Транспортно - технологічні системи доставки вантажів

Визначивши основні нюанси централізованої організації транспортно-логістичного обслуговування вантажних перевезень можемо визначити типову структуру процесу вантажних перевезень (рис. 1.6).

Схема здійснення міжнародних вантажних перевезень ускладнюється двома основними факторами:

- 1) зазвичай більшою відстанню перевезення, що потребує більш складної регламентації роботи водіїв, визначення маршруту та часу доставки;
- 2) специфікою митного контролю.

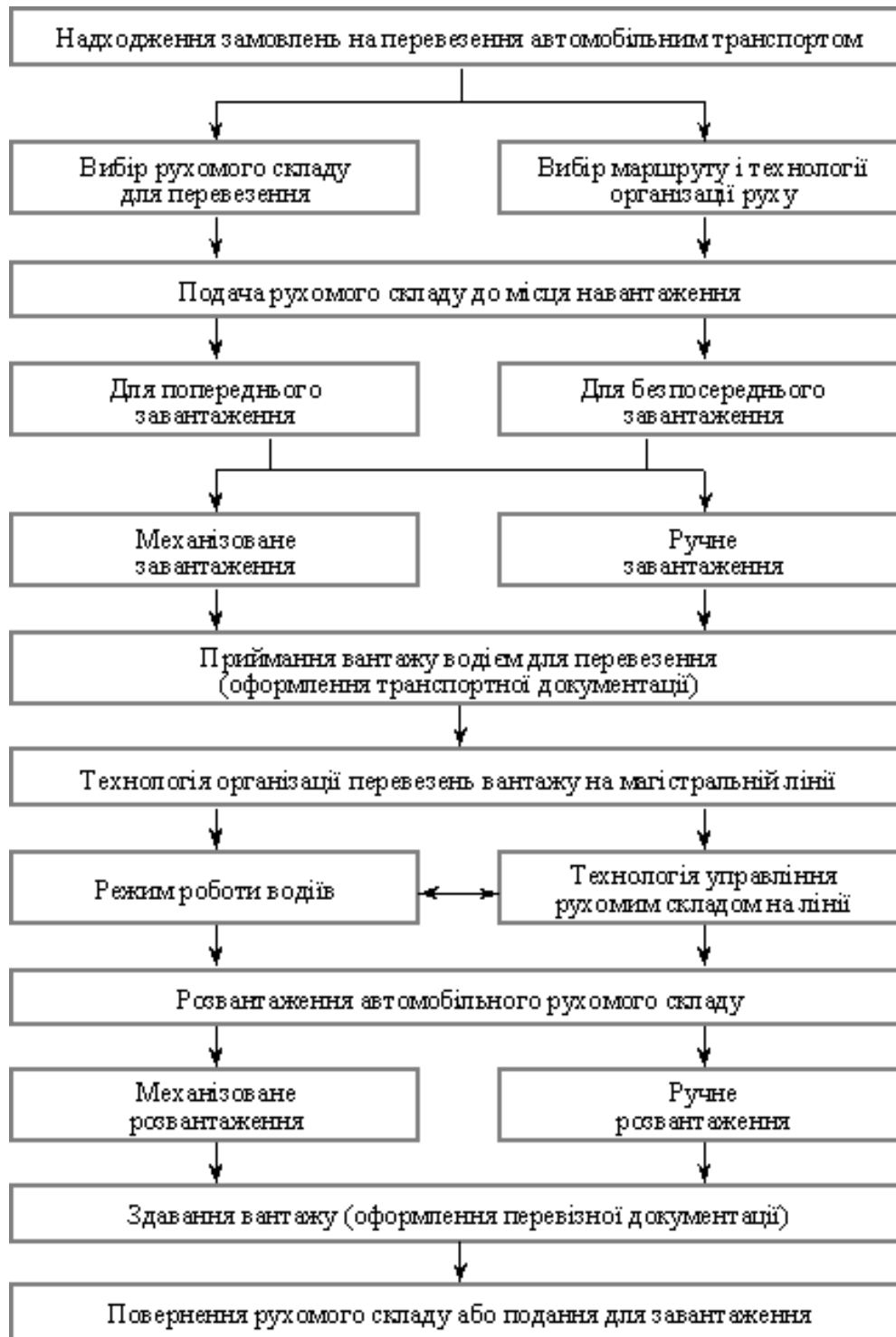


Рисунок 1.6 - Типова структура процесу вантажного перевезення

Структура процесу здійснення міжнародних вантажних перевезень наведена на рис.1.7.

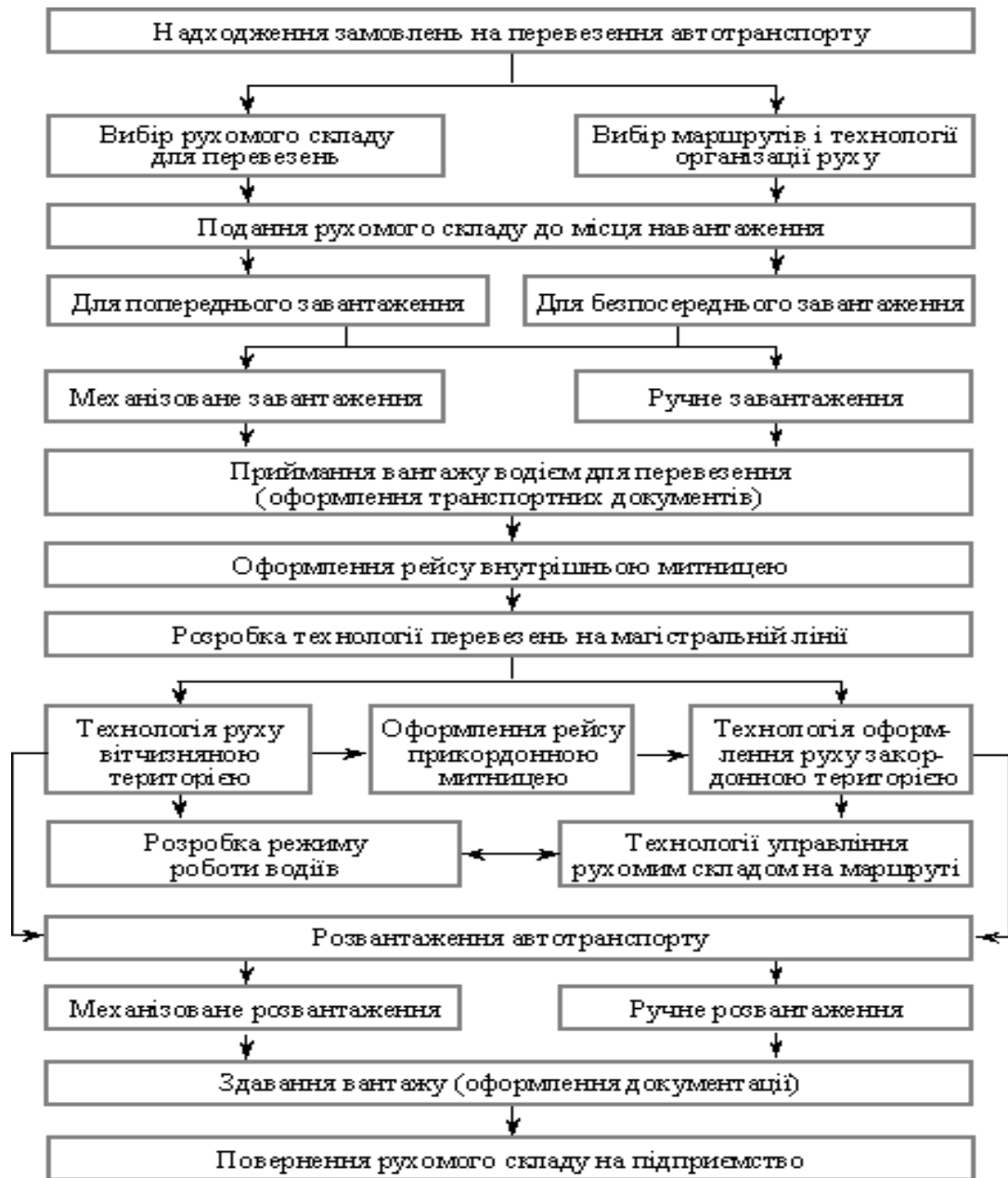


Рисунок 1.7 – Структура процесу здійснення міжнародних вантажних перевезень

Отже, розглянемо особливості міжнародних перевезень різними видами транспорту.

1. Морські перевезення. На міжнародні морські перевезення припадає значний об'єм вантажообігу світової зовнішньої торгівлі - біля 60%. Морські перевезення використовуються в основному для двох типів вантажів:

1)наливні й навальні вантажі, такі як нафта, нафтопродукти, кам'яне вугілля, залізну руду, зернові тощо;

2) генеральні вантажі: промислова продукція, продукти тощо.

В міжнародному суднопластві виділяють дві основні форми організації міжнародного руху суден:

1) регулярне – лінійне суднопластво;

2) нерегулярне – трапове суднопластво.

Лінійне суднопластво представляє собою таку форму транспортних послуг, при якій забезпечуються регулярні перевезення за встановленим розкладом між визначеними наперед портами. Вантажний потік для лінійного суднопластва, в основному, складають генеральні вантажі, що перевозяться невеликими партіями, заповані тарно-поштучним способом, в основному, готові вироби.

Морське сполучення між портами називаються лінією. Традиційно розрізняють такі типи ліній:

– односторонні – лінії, на яких працюють судна тільки одної країни або однієї судноплавної компанії;

– двосторонні – лінії, на яких функціонують судна двох країн або двох судноплавних компаній (за узгодженням);

– конференціальні – лінії, на яких функціонують судна двох або більше підприємств з одної або різних країн. Згідно до Кодексу проведення лінійних конференцій, який був розроблений в рамках ООН в 1974 році, конференцією вважається група, що складається з двох чи більше перевізників, які надають послуги по міжнародних лінійних перевезеннях у визначеному напрямку [9].

Конференційні лінії є найбільш навантаженими і найбільш складними в аспекті узгодженості роботи суден, потребують укладання конференційних угод. Головне призначення таких ліній полягає у встановленні однакових тарифів і умов перевезення для всіх учасників конференційних угод.

Головним документом, що є необхідним для здійснення міжнародних морських перевезень є коносамент. Коносамент представляє собою документ, що видається судовласником (капітаном) вантажовідправнику як засвідчення прийняття вантажу для здійснення морського перевезення.



Трампове судноплавство – така форма організації судноплавства, при якій судна здійснюють нерегулярні рейси. Судна не мають чіткого розкладу і направляються судовласником туди, де є попит на тоннаж і пропозиції вантажів. Вантажообіг трампового судноплавства складає, як правило, окремі види масових вантажів, таких як нафтопродукти, вугілля, залізна руда, лісові матеріали, будівельні матеріали, добрива тощо. Також можуть перевозитися генеральні вантажі, обладнання, автомобілі, сільгосптехніку та ін.

Договір на перевезення вантажів в трамповому судноплавстві підписується у формі чартера. Коносамент, в цьому випадку є документом, що доповнює його.

Для перевезення конкретних товарів у визначеному напрямку укладаються чартери на основі проформ-чартерів, договорів морських перевезень [9,22].

2. Тепер перейдемо о розгляду особливостей залізничних перевезень. Міжнародні залізничні перевезення здійснюють на основі двохсторонніх і багатосторонніх міждержавних угод, а також міжнародної залізничної накладної, що є договором перевезення. Залізнична накладна виконує функції підтвердження прийому вантажу до перевезення, товаросупроводжуючого документу і договору про перевезення. Форма залізничної накладної визначається міжнародними угодами.

В практиці міжнародної торгівлі широко використовується форма накладної, розроблена Міжнародною конвенцією по перевезеннях вантажів залізницею МГК, яка з 1984 р. називається КОТІФ (Угода про міжнародні вантажні перевезення). Учасниками КОТІФ являються 33 держави. Це головним чином країни Європи, а також ряд країн Азії і Північної Африки [9].

Між колишніми соціалістичними країнами Європи й Азії була укладена багатостороння конвенція про міжнародну залізничну угоду (СМГС). З деякими доповненнями вона використовується і в даний час. Головне призначення багатосторонньої конвенції про міжнародну залізничну угоду полягає в тому, що для всіх залізниць - учасниць Угоди вона встановлює єдині перевізні документи. Угода складається з 8 розділів, в яких регулюється весь комплекс

питань транспортного процесу, доповнюється рядом тарифів, правил та інструкцій.

3. Міжнародні автомобільні перевезення також регулюються відповідними міжнародними угодами. Основні умови міжнародних автомобільних перевезень регулюються Конвенцією про договір міжнародних перевезень вантажів (КДПВ), укладеній в Женеві в 1956 р., учасником якої був і СРСР.

Договір перевезення оформляється міжнародною товаротransпортною накладною - автодорожня накладна, що має уніфіковану міжнародну назву накладна ЦМР (CMR). Вона є і договором перевезення, і товаросупровідним документом і розпискою перевізника. Крім автодорожньої накладної з вантажем рухаються товаросупровідні документи, такі як пакувальний лист, відвантажувальні специфікації, сертифікат якості та інші.

4. Перевезення вантажів повітряним транспортом оформляються авіавантажною накладною, що являє собою:

- 1) договір про повітряне перевезення;
- 2) товаросупровідний документ;
- 3) розписку авіакомпанії про прийом вантажу;
- 4) митну декларацію.

В незалежності від обраного виду транспорту для перевезення до транспортно-експедиційної діяльності додається організаційна діяльність по обслуговуванню міжнародного перевезення вантажів, що включає відправлення і одержання, інші операції логістичного обслуговування, що передбачено договором транспортної експедиції. Таким чином, всю сукупність операцій по обслуговуванню міжнародного перевезення вантажу поділяють на: 1) основні: по території країни-експортера, перевезення по транзитній чи морській ділянці, перевезення по території країни-імпортера; 2) супутні: розвантаження з одних видів транспорту та завантаження на інші в проміжних пунктах, тимчасове складування в проміжних пунктах, переоформлення в проміжних пунктах, виконання митних вимог та формальностей тощо [7].

Взаємини між відправниками вантажу й вантажоодержувачами регулюються основними діючими нормативними актами й відображаються в договорах на перевезення вантажу, що укладають між автотранспортними організаціями й замовниками автомобільного транспорту. Від рівня організації перевезень залежить якість перевізного процесу, тобто схоронність вантажів, своєчасність (надійність) і економічність перевезень, зручність користування системою перевезень.

### **1.3 Методичні підходи до оцінки якості логістичного обслуговування міжнародних вантажних перевезень**

Розроблення і використання системи оцінювання ефективності транспортно-логістичних послуг спрямоване на оптимізацію і підвищення ефективності діяльності всього підприємства.

Розглянемо критерії та показники об'єктивної оцінки якості транспортно-логістичного обслуговування.

Існує безліч підходів до визначення критеріїв ефективності транспортно-логістичних послуг. Використаємо найбільш універсальні підходи, що можуть бути застосовані для будь якого типу транспортно-логістичних підприємств. За методикою П.Р. Нівена [21], ефективність транспортно-логістичного обслуговування може бути оцінена за шістьма параметрами:

1. Вантаж – доставка необхідного вантажу;
2. Якість – доставка вантажу необхідної якості в незмінному стані;
3. Кількість – доставка вантажу в необхідній кількості;
4. Час – доставка в потрібний час;
5. Місце – доставка в потрібне місце;
6. Витрати – доставка вантажу за мінімальних витрат [21].

Окландер М.А. стверджує, що якість транспортно-логістичного обслуговування може бути також охарактеризована за такими критеріями: своєчасність здійснення перевезення (транспортуювання повинно бути розпочатим без затримок і виконаним в установлений термін); повнота перевезень (транспортуювання має бути здійснено для всього обсягу вантажу); збереження вантажу (процес транспортуювання не повинен призвести до втрат та зниження якості вантажу); економічність транспортуювання (забезпечення замовнику мінімізацію витрат на транспортуювання вантажів) [26].

Для визначення інтегрального показника рівня якості транспортно-логістичного обслуговування ( $k_i$ ) необхідно враховувати не лише значення окремих його складових, але і їхню вагомість (ранг) і визначати його значення за наступною формулою (1.1):

$$k_i = \sqrt{(k_c q_c)^2 + (k_n q_n)^2 + (k_3 q_3)^2 + (k_e q_e)^2}, \quad (1.1)$$

де:  $k_c$ ,  $k_n$ ,  $k_3$ ,  $k_e$  - коефіцієнт відповідно своєчасності перевезень, повноти перевезень, збереження вантажів, економічності перевезень;

$q_c$ ,  $q_n$ ,  $q_3$ ,  $q_e$  - коефіцієнт вагомості відповідно своєчасності перевезень, повноти перевезень, збереження вантажів, економічності перевезень.

Важливим критерієм, що дозволяє адекватно оцінити систему транспортно-логістичного обслуговування є рівень логістичного сервісу. Даний показник розраховується за наступною формулою (1.2):

$$\eta = \frac{m}{M} \times 100\%, \quad (1.2)$$

де:  $\eta$  - рівень логістичного сервісу ;

$M$  – кількісна оцінка теоретично можливого обсягу логістичних послуг;

$m$  – кількісна оцінка фактично наданого обсягу логістичних послуг.

Для оцінки рівня логістичного сервісу вибираються найбільш значимі види послуг, тобто послуги, надання яких потребує значних витрат, а не надання такого роду послуг – з значними втратами на ринку.

Визначення показника транспортного потенціалу (ТП) дає можливість визначити обсяг транспортної активності, що може бути здійснений підприємством (транспортним підрозділом підприємства) при нормативному використанні транспортних активів за певний період. Транспортний потенціал підприємства розраховується за формулою (1.3):

$$\text{ТП} = \sum_{i=1}^n n_i p_i, \quad (1.3)$$

де:  $n_i$  - кількість транспортних засобів  $i$ -тої моделі;

$p_i$  - нормативна продуктивність транспортних засобів  $i$ -ї моделі (змінна, денна, річна і т.д.);

$i=1, \dots, n$  – кількість моделей (марок) транспортних засобів.

Для оцінки якості логістичного сервісу можна використати універсальний методичний підхід, що оснований на використанні GAP-моделі Зейтгамла або «моделі розходжень».

Сутність даної моделі полягає у визначенні стратегій і процесів, які фірма може використати для досягнення переваг у обслуговуванні клієнтів. Центральним елементом моделі є «споживче розходження», що заключається у неспівпадінні споживчих очікувань і сприйняття послуги. На практиці дана модель є складною для застосування, адже елемент «сприйняття послуги» є фактично функцією багатьох перемінних, які необхідно визначити. В загальному вигляді спрощена модель має наступний вигляд (рис.1.8).

Таким чином, за допомогою цієї моделі менеджмент компанії може визначити причини незадоволеності клієнтів якістю логістичного сервісу і прийняти відповідні заходи щодо усунення такого невдоволення. Розглянемо детально можливі розриви між відповідними процесами транспортно-логістичної системи:

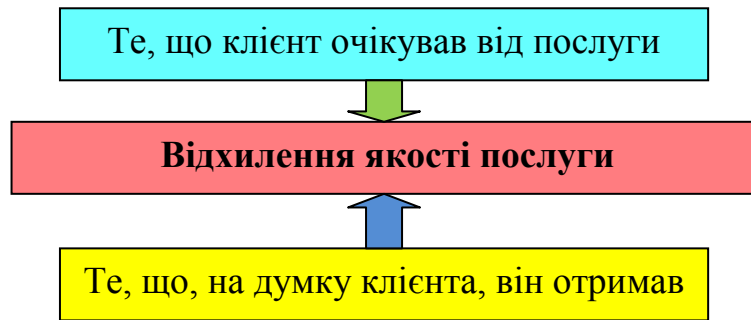


Рис. 1.8. Спрощена GAP - модель оцінки якості послуг

1. Gap 1 – розходження (розрив) між очікуваннями якості транспортно-логістичного сервісу у споживача і сприйняттям цих очікувань логістичним менеджментом компанії;

2. Gap 2 – розходження між сприйняттям очікувань клієнтів логістичним менеджментом компанії і специфікаціями, що визначають якість транспортно-логістичного сервісу;

3. Gap 3 – розходження між стандартами специфікації якості обслуговування та фактичною «доставкою» логістичних послуг;

4. Gap 4 – розрив між якістю наданих послуг та зовнішньою інформацією про цю якість, зазвичай через маркетингові комунікації;

5. Gap 5 – розрив між сформованими очікуваннями споживачів відносно якості сервісу та фактично отриманим сервісом і відповідно його сприйняттям.

Слід відмітити, що в теоретичних та емпіричних дослідженнях дана модель набула деяких трансформацій. Так, Крістофер Лавлок розширив модель розходжень до семи факторів, при цьому дещо змінивши логічну послідовність практичного дослідження згідно моделі. Для транспортно-логістичного сервісу його семиступінчаста модель буде містити такі розходження:

1. Розходження в знаннях – розходження між тим, як очікування споживачів визначив постачальник транспортно-логістичних послуг і фактичними потребами і очікуваннями клієнтів;

2. Розходження в стандартах – розрив між тим, як сприймається очікування споживачів управлінським персоналом логістичної фірми і стандартами якості, встановленими в компанії;

3. Розходження в наданні послуг – різниця між встановленими стандартами і реальною продуктивністю транспортно-логістичної компанії в порівнянні з цими стандартами;

4. Розходження у внутрішніх комунікаціях – розрив між тим, що презентує (рекламує) компанія та тим, що думає сервісний персонал про характеристику сервісного логістичного продукту, рівень якісного обслуговування і про те, якої якості сервіс здатна фактично надати компанія.

5. Розходження у сприйнятті – розходження між тим, на якому рівні фактично надається обслуговування і тим, як клієнти сприймають рівень отриманих послуг.

6. Розходження у інтерпретації – розрив між тим, що фактично обіцяє фірма у процесі маркетингових комунікацій (перед безпосереднім наданням послуг) і тим, що очікує споживач виходячи з цих обіцянок.

7. Розходження в обслуговуванні – різниця між тим, що очікує споживач і тим, як він сприймає послугу, яку він фактично отримав.

Розходження з другого по п'ятий – вважаються внутрішніми розходженнями логістичної фірми, і якщо компанія не зможе усунути свої внутрішні розриви, то не зможе позбутися і зовнішніх. Таким чином, якщо у моделі з п'ятьма розходженнями необхідно їх виправляти по порядку, то семиступінчата модель вимагає спочатку уникнення внутрішніх розривів, а потім зовнішніх.

Крім розширеного варіанту моделі існує також і спрощена GAP-модель. Вона виглядає наступним чином (рис. 1.9) [17].

Таким чином, оцінка якості транспортно-логістичного обслуговування проводиться лише по розривам 1 і 5, тобто безпосередньо рівня обслуговування, оціненого клієнтами (розрив 5) і сприйняття менеджментом підприємства очікувань клієнтів (розрив 1).

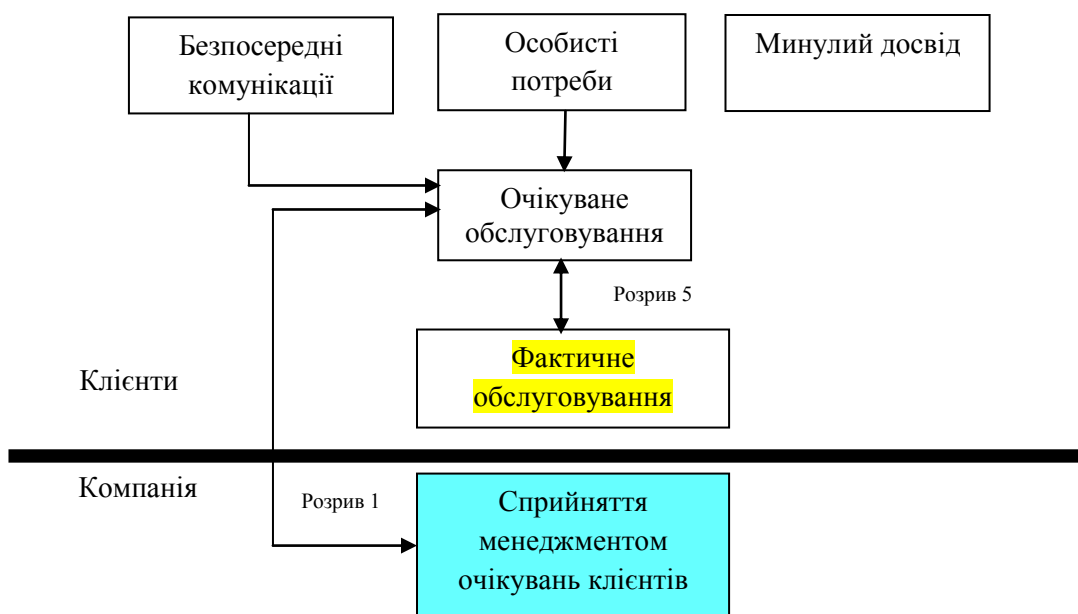


Рисунок 1.9 – Спрощена схема GAP-моделі Зейтгамла

Очевидно, що існує велика кількість математичних і логічних методів оцінки рівня якості надання логістичних послуг, що допомагають менеджменту логістичних підприємств і клієнтам оптимально оцінити ступінь ефективності послуг, рівень задоволення потреб клієнтів, визначити слабкі і сильні місця в рамках даної діяльності, і скорегувати відповідно до цього систему менеджменту і впровадити інновації.

Використання вищезазначеної методики виводить надання логістичних послуг при здійсненні міжнародних вантажних перевезень на більш високий рівень, що сприятиме збільшенню прибутковості діяльності суб'єктів ринку транспортно-логістичних послуг.

#### 1.4 Висновки до розділу 1

На сучасному етапі сформувалося безліч підходів до визначення сутності складових системи транспортно-логістичного обслуговування, що в комплексі характеризують її в декількох аспектах. По-перше, з функціональної точки зору



транспортно-логістичне обслуговування є системою організації вантажних перевезень, при якій забезпечується доставка вантажу з необхідним транспортним, інформаційним, технологічним, фінансовим, митним та різного роду логістичним супроводженням.

По-друге, з точки зору інституційного складу, є системою взаємодії транспортно-логістичних посередників, що різняться функціональною специфікою послуг та величиною їх комплексу. По-третє, специфіка обслуговування міжнародних вантажних перевезень визначається особливостями митного оформлення та способу транспортування, відповідно до виду транспорту.

Якість транспортно-логістичного обслуговування може охарактеризована за такими критеріями: своєчасність здійснення перевезення; повнота перевезень; збереження вантажу; економічність транспортування.

Слід зазначити, що методичні підходи до оцінки якості транспортно-логістичного обслуговування спрямовані на: 1) визначення специфіки виконання таких параметрів перевезення як час, місце, вантаж, кількість та витрати; 2) визначення темпів та об'ємів виконання послуг; 3) визначення ступеня задоволення потреб клієнтів.

Використання розглянутої методики виводить надання транспортно-логістичних послуг при здійсненні міжнародних вантажних перевезень на більш високий рівень, що сприятиме збільшенню прибутковості діяльності суб'єктів міжнародного ринку логістичних послуг.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ НА РИНКУ МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ УКРАЇНИ

#### 2.1 Загальна характеристика підприємства «ЄКОС ІНТЕРНАЦІОНАЛ»

Компанія ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал» була заснована у 2011 році в Україні за участю 4 вітчизняних та 2 німецьких транспортно-логістичних компаній. Стратегічна мета цього підприємства - створення міжнародної транспортної мережі доставки посилки Business to Customer, з поліпшенням стандартами сервісу бізнес-клієнтів. Розвиток компанії показав, що на той момент ринок потребував альтернативу традиційним перевезенням пошти та залізничним відправленням. В перший рік свого заснування ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал» доставила 70 тис. посилок. Динамічний розвиток компанії на жаль припинився в зв'язку з ситуацією в Україні з 2014 р., але професіоналізм та виважена стратегія сталого розвитку в галузі міжнародних перевезень дозволила компанії зберегти інвестиційну привабливість, що було важливо у 2016 році коли відбулося об'єднання з компанією «DPD Україна». Злиття з холдингом, дочірньою компанією DPD, у квітні 2016 року зміцнило довгострокову цілісність, стабільність і гарантії майбутнього зростання. Це означає, що ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал» може підтримувати конкурентоспроможність на ринку міжнародних перевезень і володіє стратегічною перевагою для підтримки лідуєчих позицій в сервісі - безкомпромісною орієнтацією на клієнта. У той же час ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал» постійно працює над розвитком своїх пропозицій та розширенням можливостей, щоб постійно залишатися лідером ринку [42].

На сьогодні ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал» (внутрішня незалежна структура) загалом доставляє 20 тис. доставок щодня та об'єднує 40 терміналів в 23 країнах. В компанії працює понад 4 тис. співробітників. Автопарк компанії налічує понад 340 автомобілів [42].

ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал» постійно розвиває інтернаціональність свого бренду (назва зобов'язує) і вибудовує широку мережу доставки. Мета компанії – постійно творити та підтримувати міжнародну інтегровану логістичну та інформаційну мережу під одним брендом. Інтегрована система доставки ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал» є кращою автомобільною мережею доставки в Європі і включає в себе всі ключові міжнародні регіони, важливі для бізнесу.

В Україні компанія ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал» представлена з 2012 року і за цей короткий проміжок часу стала одним з лідерів логістичного ринку. Компанію визначає максимальна гнучкість, висока якість і першокласний сервіс. З самого початку своєї діяльності ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал» пропонувала просте, швидке та орієнтоване на потреби ринку транспортне рішення для бізнес-клієнтів за справедливими цінами, які відповідали ринковим вимогам (табл. 2.1) [42].

Таблиця 2.1 - Характеристика діяльності ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал» в Україні

Характеристики	Значення
1	2
Основний вид діяльності	Сервіс з доставки посилок
Центральний офіс	М.Київ
Обсяг доставки посилок	Понад 20 тис. за день
Штат співробітників	Понад 2000 чол..
Термінали і агенти	27 терміналів, 31 агентське представництво, 9 філіалів
Клієнти	Понад 100 постійних клієнтів (підприємства сфери торгівлі, будівельні компанії, ресторани)

У зв'язку з економічною ситуацією в Україні з 2014 р. компанія гнучко перебудовує свої процеси і, відповідно, коригує чисельність персоналу, що працює в компанії. Наразі середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу становить 1500 осіб. Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом - 500. Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) - 100 осіб. Фонд оплати праці: 21 646 680,73 грн. Факти зміни розміру фонду оплати праці, його збільшення або зменшення відносно попереднього року: фонд оплати праці за звітний період збільшився на 2 136 900 грн. відносно попереднього 2018 року. Кадрова стратегія компанії, спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників операційним потребам. Підприємство на постійній основі здійснює навчання працівників з метою підвищення рівня їх кваліфікації відносно операційних потреб, а також проводить навчання з питань охорони праці, бере участь у семінарах, конференціях та інших просвітницьких заходах [42].

Керівництво діяльності компанії в Україні здійснює виконавчий директор, який приймає рішення щодо всіх питань поточної діяльності підприємства, крім тих, що віднесені до компетенції Зборів Акціонерів або Наглядової ради холдингу DPD Україна. До повноважень та обов'язків виконавчого директора відносяться керівництво діяльністю підприємства, представлення його інтересів у відносинах з іншими організаціям, організація виконання завдань, наданих загальними зборами та наглядовою радою. Оргструктура управління представлена рис.2.1.



Рисунок 2.1 - Організаційна структура управління ТОВ «ЄКОС  
Інтернаціонал»

Аналіз конкурентного середовища, тобто ринку надання транспортно-логістичних послуг, на якому працює компанія дозволить побудувати ефективну стратегію. До зовнішнього середовища належать фактори, які прямо впливають на основну діяльність підприємства:

- політико-правові фактори визначають інвестиційну політику транспортного підприємства, характеризують кількість бар'єрів в діяльності DPD, встановлюють, правила гри на національному, транспортному ринках;
- економічні та соціально-культурні фактори впливають на якість та обсяг транспортних послуг;
- під дією науково-технічних факторів у перевізників з'являється можливість використовувати більш досконалі транспортні засоби, можливість швидше і комфортніше досягти місця призначення;

– природні фактори впливають на зацікавленість транспортних підприємств в раціональному використанні наявних матеріальних ресурсів, екологічних транспортних засобів.

Зовнішнє середовище компанії схематично представлено на рис. 2.2.

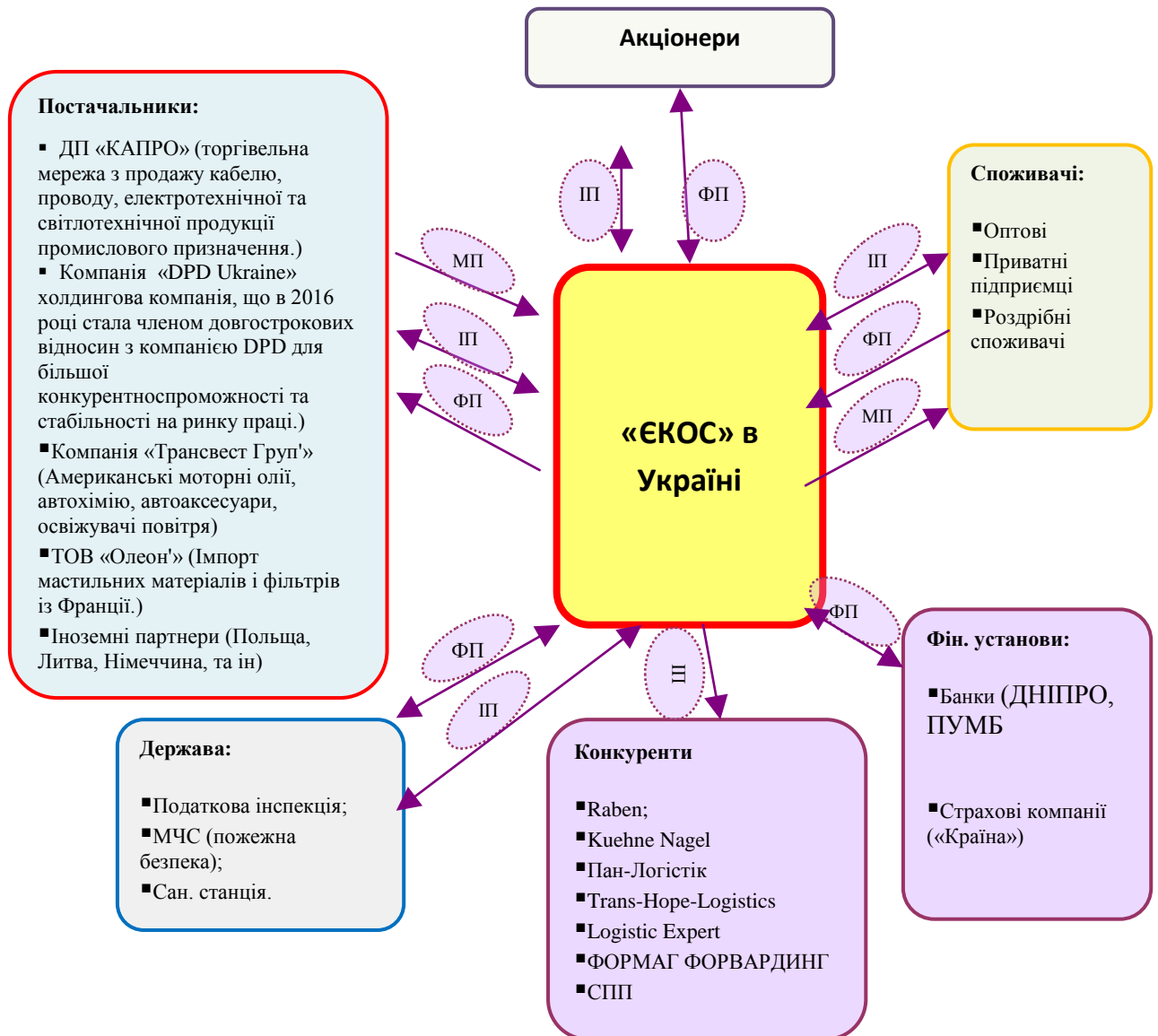


Рисунок 2.2 – Зовнішнє середовище компанії ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал»

Як видно з рисунка, компанія працює на високо конкурентному ринку, оскільки на ньому представлені провідні міжнародні логістичні компанії. Проте підприємство має свою унікальну нішу, оскільки запропонувала новий для України сегмент ринку - експрес-експедирування.

Таким чином, «ЄКОС Інтернаціонал» зайняла свою щаблю, що, безумовно, вигідніше з точки зору розвитку бізнесу. У підсумку, «ЄКОС

Інтернаціонал»постачає свій унікальний набір послуг, які на ринку України ніхто не пропонує саме в такому комплексі. Цей комплекс включає три групи послуг: класична - доставка «двері-двері», максимальна - доставка великих посилок і вантажів «термінал-термінал», «двері-термінал», «термінал-двері», та експрес-доставка до певного часу наступного робочого дня [42].

Ринок експрес-експедирування компанія визначила як більш пріоритетний, а кореспонденція - швидше супутній і допоміжний, для зручності клієнтів.

В роботі проведено SWOT-аналіз компанії, результати якого представлені в табл. 2.2 та 2.3.

Таблиця 2.2 -Визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал»

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Широкий ринок збуту</li> <li>2. Гнучка система знижок</li> <li>3. Уважне ставлення до замовника і довгострокове співробітництво</li> <li>4. Надання консультаційних послуг</li> <li>5. Збільшення обсягу реклами</li> <li>6. Можливість навчання кадрів</li> <li>7. Високий освітній рівень персоналу</li> <li>8. Ефективна система мотивації співробітників</li> <li>9. Ділова і професійна спеціалізація</li> <li>10. Уміння співробітників працювати в команді</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність маркетингових досліджень</li> <li>2. Недостатньо знань про конкурентів</li> <li>3. Неefективне використання ресурсів</li> <li>4. Затоварення складів</li> <li>5. Відставання в області технологій</li> <li>6. Нездатність фінансувати необхідні зміни в стратегії</li> </ol>
<b>Потенційні зовнішні можливості</b>	<b>Потенційні зовнішні загрози</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Політична стабільність</li> <li>2. Зниження ставки рефінансування</li> <li>3. Ріст купівельної спроможності гривні</li> <li>4. Створення у майбутньому єдиного економічного простору на території Росії, України, Німеччини.</li> <li>5. Потреба замовників в комплексних поставках</li> <li>6. Зниження митних тарифів</li> <li>7. Великий ринок робочої сили високої кваліфікації</li> <li>8. Великий вибір постачальників</li> <li>9. Поява сучасних технологій</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підвищення вимог до якості товару і низьких цін</li> <li>2. Ріст числа конкурентів</li> <li>3. Нестабільність цін постачальників</li> <li>4. Нестабільність поставок з боку постачальників</li> <li>5. Ризик використання конкурентами сучасних технологій</li> <li>6. Підвищення цін на енергоносії</li> <li>7. Підвищення цін на транспортні перевезення</li> <li>8. Низькі темпи розвитку</li> </ol>

Таблиця 2.3 - Матриця SWOT-аналізу підприємства ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал»

Зовнішнє середовище			
Внутрішнє середовище		Можливості: 1-9	Загрози: 1-8
	<b>Сильні сторони:</b> 1-10	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Широкий ринок збуту</li> <li>2. Гнучка система знижок</li> <li>3. Уважне ставлення до замовника і довгострокове співробітництво</li> <li>4. Можливість навчання кадрів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Уважне ставлення до замовника і довгострокове співробітництво.</li> <li>2. Ефективна система мотивації співробітників.</li> <li>3. Ділова і професійна спеціалізація.</li> <li>4. Уміння співробітників працювати в команді</li> </ol>
	<b>Слабкі сторони:</b> 1-6	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність маркетингових досліджень</li> <li>2. Відставання в області технологій</li> <li>3. Нездатність фінансувати необхідні зміни в стратегії</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність маркетингових досліджень</li> <li>2. Недостатньо знань про конкурентів</li> <li>3. Відставання в області технологій</li> </ol>

Проведений аналіз дозволяє констатувати, що підприємство має стійкі конкурентні позиції на ринку логістичних послуг України, що дозволяє розробляти стратегії розширення переліку послуг та підвищення якості обслуговування.

## 2.2 Аналіз асортименту послуг компанії та обсягів логістичної діяльності ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал»

ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал» пропонує повний комплекс якісних транспортно-логістичних послуг для внутрішньої і міжнародної доставки пошти і вантажів за оптимальними і вигідними тарифами, забезпечуючи



своєчасну і надійну доставку по Україні по всьому світу, обслуговуючи 120 країн. Весь спектр послуг схематично представлений на рис. 2.4 [42].

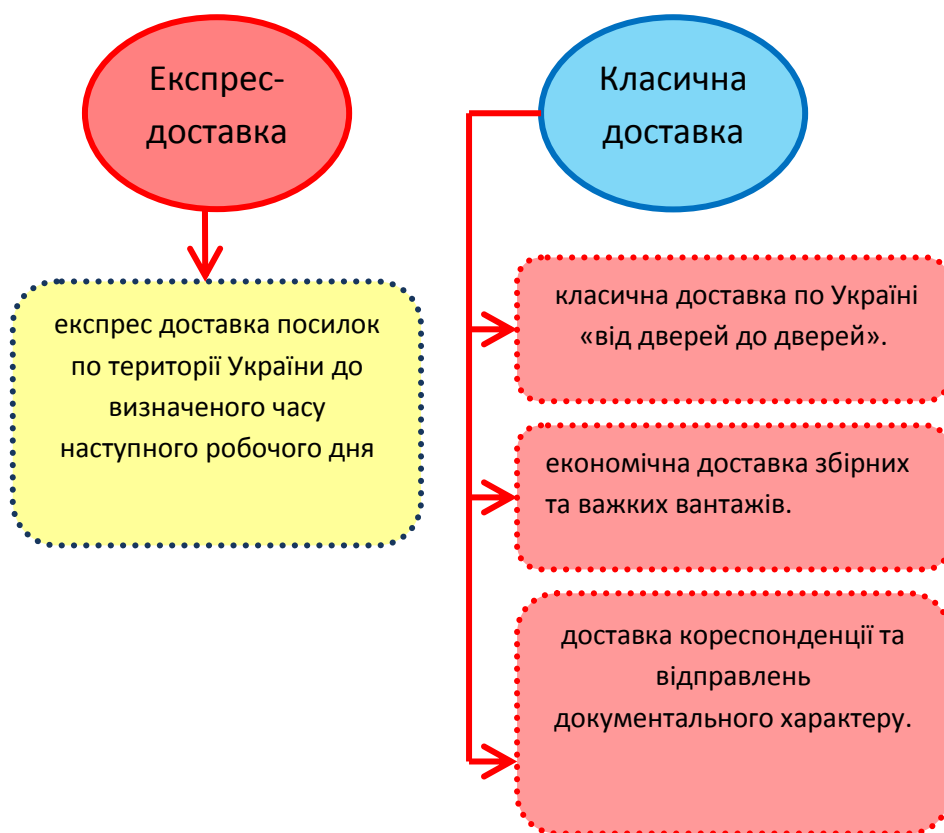


Рисунок 2.4 - Групування послуг компанії ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал»

Розглянемо більш детально кожну групу.

Експрес-доставка документів та посилок по території України до певного часу робочого дня залежно від міста призначення здійснюється до 12:00 або 15:00 робочого дня з гарантією повернення надбавки за експрес-доставку в разі порушення заявлених термінів. Є різні умови доставки:

- 1) від дверей відправника до дверей одержувача;
- 2) від терміналу «ЄКОС» в пункті відправлення до дверей одержувача.

Передові технології та маршрути вантажоперевезень по Україні, пріоритетна обробка експрес-посилок, онлайн моніторинг з проактивним інформуванням пунктів транзиту/призначення про статус відправки - все це

дозволяє забезпечувати експрес-доставку точно в строк з незмінно високими стандартами безпеки і збереження посилок і вантажів.

Очевидні переваги такої послуги:

- гарантована доставка до певного часу,
- звіт про доставку по телефону в день доставки
- гарантії дотримання термінів доставки,
- широкий спектр онлайн-сервісів: відстеження документів і посилок на всьому шляху проходження, створення замовлень онлайн, онлайн-друк стікерів і накладних, онлайн-калькулятор, формування звітів онлайн.

Посилки вагою до 31,5 кг доставляються до місця знаходження одержувача незалежно від поверховості. Повторна доставка включена у вартість. Оплата за доставку здійснюється відправником. У випадку несправності ліфта відправлення приймаються/доставляються з/до 2 поверху включно.

У поєднанні з послугою експрес-доставки по Україні можна скористатися додатковими послугами:

- страхування,
- підтвердження про доставку (SMS та E-mail підтвердження про доставку),
- повернення документів відправника.

Вимоги щодо ваги і габаритів вантажу. Максимальна вага одного вантажного місця - 80 кг. Максимальна вага одного відправлення - 300 кг. Максимальна сума сторін одного вантажного місця - 200 см. Максимальний розмір будь-якої зі сторін не повинен перевищувати 100 см. При перевищенні стандартних параметрів, доставка здійснюється за попереднім погодженням з відділом обслуговування клієнтів.

Класична поставка - це надійне і просте рішення для доставки посилок і документів в гарантовані строки в будь-який населений пункт України.

Умовами доставки:

- від дверей відправника до дверей одержувача;
- від терміналу «ЄКОС» в пункті відправлення до дверей одержувача,

– від дверей відправника до терміналу DPD в пункті призначення.

Очевидні переваги послуги: висока надійність доставки завдяки власній мережі ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал», фінансові гарантії дотримання строків доставки, доставка в будь-який населений пункт України, автоматичне страхове покриття до 1 000 грн, доставка до дверей у будь-який населений пункт України, прийом/видача відправлень в 28 терміналах компанії, повторна доставка включена у вартість, широкий спектр онлайн сервісів.

У поєднанні з послугою можна скористатися додатковими опціями: страхування, підтвердження про доставку (SMS та E-mail підтвердження про доставку), повернення документів відправника, доставка в магазини роздрібної торгівлі, завантаження/розвантаження посилок, оплата одержувачем/третьою стороною.

Вимоги до ваги і габаритів вантажу. Максимальна вага одного місця - 600 кг, якщо вантажне місце перевищує 80 кг, то воно має бути встановлено на піддоні і прикріплено до нього. Максимальні габарити одного місця - 120 см по довжині, 100 см по ширині, 180 см по висоті. Питома вага: 1 м<sup>3</sup> = 250 кг. При перевищенні стандартних параметрів, доставка здійснюється за попереднім погодженням з відділом обслуговування клієнтів.

Додаткові опції: від повернення документів відправника до доставки в магазини роздрібної торгівці. Це дає можливість оптимізувати транспортно-логістичний процес клієнтів і повністю сконцентруватися на основному бізнесі.

Для розрахунку термінів і вартості доставки компанія надає додаткову послугу: online калькулятор. Після введення в online форму назв пунктів відправлення та призначення, а також відповідних характеристик відправки система оперативно розрахує вартість доставки. Це дозволяє вибрати найбільш оптимальні та вигідні рішення для доставки вантажу.

Отже, аналіз асортименту послуг компанії свідчить про їх комплексність та можливість клієнтам вибрати індивідуальний пакет надаваних послуг.

Проаналізуємо географію надання послуг. ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал» пропонує широкий спектр послуг з міжнародних перевезень вантажів і посилок

по території України, здійснює адресну доставку понад 4000 міст і населених пунктів – від Ужгорода до Краматорська і від Чернігова до Генічеська.

На даний момент ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал» має центральний офіс і термінал в Києві, 7 філіалів в Донецьку, Дніпрі, Запоріжжі, Львові, Одесі, Краматорську, Харкові та 26 агентських представництва. На карті (рис.2.5) нанесено основний центральний офіс та основні філіали по всій Україні, і обласні склади [42].

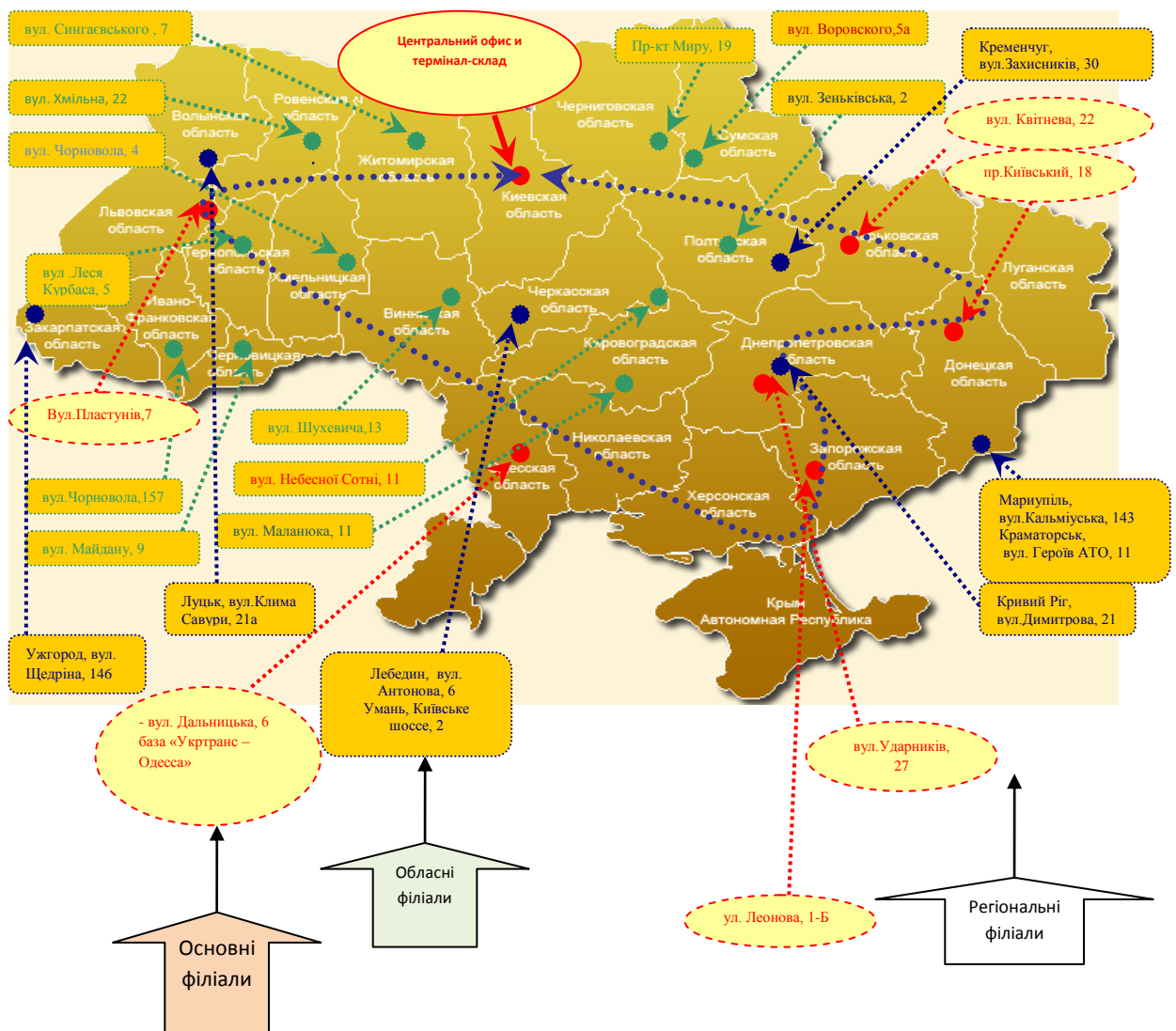


Рисунок 2.4 – Географія надання послуг компанією ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал»

ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал» здійснює своєчасну доставку за 24 години між основними обласними центрами України та доставку за 1-2 дні з півночі на південь, із заходу на схід України та у зворотному напрямку.

Обсяг реалізації основних видів продукції та послуг за 2018 рік склав 60994,3 тис. грн. У 2019 році підприємство продовжило своє подальше зростання та зміцнило свої позиції на ринку, що підтверджується зростанням долі ринку внутрішніх перевезень в Україні від 3,69% до 4,61% по відношенню до 2017 року.

Товариство відкривало відділення, та представництва, придбавало основні засоби, створювали нові робочі місця, розвивало агентську мережу, просувало послуги шляхом здійснення маркетингових заходів.

ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал» обслуговує майже 1,5 тис. юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців і планує збільшити свою частку на ринку обслуговування корпоративних клієнтів в Україні, продовжуючи підвищувати якість сервісу і розширюючи спектр послуг. Основними клієнтами є лідери української економіки: ТОВ «Гербалайф Україна», ТОВ «Ековіс Лоджистікс Україна», ТОВ з іноземними інвестиціями «Данфосс», ТОВ «Дніпрошкіргалантерея», ТОВ «Конте Украина», ТОВ «Видавництво «Діалог Пресс», ТОВ «Астеліт», ТОВ «Косметікмаркет Україна», ТОВ «Укравтозапчастина», Дочірнє підприємство з іноземними інвестиціями «КАПРО», ТОВ «Італійський торговий дім», ТОВ «Мета-Груп», ТОВ «Фоззі-Фуд», та інші. Фактори ризику в діяльності компанії [42]:

- стала нестабільна економічна ситуація в Україні;
- військовий конфлікт на сході України;
- форс-мажорні обставини;
- нерозвиненість правової бази та законодавства України в сфері транспортної-експедиторської та логістичної діяльності,
- зростаючі можливості великих клієнтів вимагати більших знижок при обслуговуванні,
- значні інвестиції в розвиток свого бізнесу з боку конкурентів,
- прагнення конкурентів на розвиток послуг в суміжних сегментах ринку,

- зростаючі витрати на кваліфікованих і професійних співробітників,
- нестабільна політична та економічна ситуація на ринку,
- зниження оборотів від конкуренції.

Аналізуючи спектр послуг, що надаються компанією ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал», слід відзначити її інноваційність і креативність. Зокрема, потенційні клієнти компанії мають можливість здійснити першу відправку вантажу безкоштовно, тим самим протестувати якість наших послуг. Першою тестовою відправкою є відправка посилки або вантажу вагою до 25 кг в будь-яку точку України. У зв'язку з тим, що ринок експрес-доставки України стрімко розвивається і пропонує споживачам найширший спектр послуг, потенційні клієнти, особливо іноземні, змушені з особливою ретельністю підходити до вибору служби експрес-доставки і враховувати, крім традиційних критеріїв (ціна і терміни), та інші характеристики послуги - зокрема, гарантії компанії-оператора забезпечити найвищий рівень якості сервісу в кожній ланці ланцюжка доставки вантажу від відправника до одержувача. На сьогоднішній день 93% потенційних клієнтів, які скористалися послугою тестової відправки, стали постійними клієнтами ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал».

### **2.3 Аналіз використання логістичної інфраструктури підприємства**

Для компанії ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал» важливою умовою в транспортуванні і своєчасній доставці вантажів та пошти є наявність високо-функціонального транзитного пункту. Послуги по транзитному складуванню, які пропонує компанія ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал», дозволяє замовникам у перевезенні вантажів та пошти внутрішні перевезення по Україні, а також міжнародні перевезення пошти, дрібних вантажів в країни Європи (Польща, Німеччина, Франція, Австрія, Люксембург, Бельгія, Нідерланди, Голландія, Словенія, Англія, Ірландія, Португалія, Іспанія), Балтії (Латвія, Литва,

Естонія), Скандинавії (Швеція, Фінляндія, Данія), використовуючи автомобільний транспорт поряд з залізницею, що відкриває можливість доставки вантажів та пошти в різні кутки світу, бути пріоритетним і конкурентноспроможним для компанії. Тим самим правильно сформований та функціонуючий транзитний пункт дозволяє більш гнучко підходити до вирішення логістичних питань, а також досягати поставлених цілей компанії, зокрема:

- зменшення затоварення дистрибуційних складів на території України;
- зниження витрат на простій контейнерів за рахунок перевантаження вантажів та пошти з контейнерів до будівлі складу;
- перепакування, сортування вантажів та пошти;
- ввезення та митне оформлення вантажу чи пошти;
- митне очищення;
- прийняття вантажу та пошти від клієнтів та розрахунок вартості послуг, разом з супроводжуваними документами;
- формувати і відправляти вантажі та пошту в дорогу: між складами компанії (транзит); доставка вантажу та пошти по місту зі складу компанії до клієнта-вантажоотримувача (можливості одного рейса на кілька вантажоотримувачів);
- доставка вантажу та пошти (міжміські) зі складу компанії безпосередньо до клієнта-вантажоотримувача «Business to Customer», минаючи транзитний склад компанії; доставка вантажу та пошти безпосередньо від клієнта-відправника товару до клієнта-вантажоотримувача, минаючи склади компанії.

Організація складського господарства компанії передбачає приймання, розміщення, зберігання, підготовку до використання, видачу та облік руху матеріальних ресурсів.

Завіз матеріалів та послуг на склади підприємства здійснюється згідно з оперативними планами відділу матеріально-технічного постачання. Матеріали, що надходять, обов'язково підлягають кількісному та якісному прийманню. Кількісне приймання передбачає перевірку відповідності кількості, обсягів та

номенклатури матеріалів записам у супроводжуючих документах. Якісне приймання має за мету встановленням відповідності отриманих вантажів технічним умовам, стандартам, зразкам та іншим вимогам, що обумовлені договорами постачання.

Вся сукупність транспортних операцій на підприємстві здійснюється за допомогою трьох взаємопов'язаних видів транспорту: зовнішнього, міжскладського та внутрішньоскладського. Зовнішній транспорт забезпечує зв'язок підприємства з приймальними пунктами транспорту загального користування (залізничними станціями, портами, аеропортами), а також зі складами місцевих контрагентів. Міжскладський транспорт використовується для перевезень вантажів по території підприємства між його складами, службами. Управління зовнішнім та міжскладським транспортом покладено на начальника транспортного відділу. Внутрішньоскладський транспорт призначений для виконання транспортних операцій в межах окремого відділу логістичної системи.

В процесі управління транспортним господарством підприємства DPD визначає потоки вантажів та обсяги перевезень вантажів, пошти; здійснюється вибір та встановлюється необхідна кількість транспортних засобів; складаються плани перевезень вантажів та здійснюється оперативне регулювання транспортного обслуговування.

В основі планування транспортного господарства лежить визначення потоків вантажів. Розміри та маршрути окремих потоків вантажів встановлюються на базі виробничої програми підприємства, норм витрат матеріалів та відстані перевезень. Сума всіх потоків вантажів, які здійснює внутрішньозаводський транспорт, складає обсяг перевезень вантажів.

Проведемо аналіз використання транспортного парку компанії шляхом розрахунку основних техніко-економічних показників.

Загальну вантажопідйомність автомобілів розрахуємо за формулою:



$$A_g = \sum_{i=1}^n g_i \times A_{ci}, \quad (2.1)$$

де:  $g_i$  – вантажопідйомність транспортного засобу,

$A_{ci}$  – середньооблікова кількість автомобілей (беремо кількість машин, що виїзжають за 1 день)

Враховуючи середню вантажопідйомність одного автомобіля 8 т отримуюємо значення загальної вантажпідйімності  $A_g = 28 * 8 = 224$  т.

Середньооблікову кількість автомобілей розрахуємо по формулі:

$$A_{cp} = \frac{AD_9}{D_k}, \text{ (шт.)} \dots\dots\dots (2.2)$$

де:  $AD_9$  – автомобіле-дні в експлуатації на плановий період,

$D_k$  – кількість днів у звітному періоді:

$$A_{cp} = \frac{365 * 28}{365} = 28 \text{авт.}$$

Автомобіле-добы розраховуються як середньооблікова кількість автомобілей і кількість днів в експлуатуючому періоді:

$$AD_x = A_c * D_k, \text{ авто/дні} \quad (2.3)$$

де:  $A_{ci}$  – середньооблікова кількість автомобілей

$D_k$  – кількість днів в періодів

Підставивши дані отрмуємо  $AD_x = 28 * 365 = 10220$  авто/дні.

Автомобіле-години розраховується як середньооблікова кількість автомобілей і кількість часу за добу ( $T_n$ )

$$AЧ_n = AД_з * T_n, \text{ авто/год}$$

де:  $Д_з$  – дні перебування автомобілей в експлуатації

$T_n$  – кількість робочого часу за день

$$AЧ_n = 7224 * 7,4 = 53457,6 \text{ авто/год}$$

Загальний пробіг автомобільного засобу:

$$L_{об} = AД_з * L_{cc}, \text{ км}$$

де:  $Д_з$  – дні перебування автомобіля в експлуатації

$L_{cc}$  – середньодобовий пробіг, км

$$L_{об} = 7224 * 190 = 1372560 \text{ км}$$

Середня вантажпідйомність автомобіля розраховується за формулою:

$$g_c = \frac{A_g}{A_c}, \text{ т}$$

де:  $A_g$  – загальна вантажопідйомність усіх автомобілей

$A_{ci}$  – середньооблікова кількість автомобілей

$$g_c = \frac{224}{28} = 8 \text{ т}$$

Розраховані показники використання транспортного парку зведено в табл.2.4.

Таблиця 2.4 - Техніко-економічні показники використання парку транспортних засобів ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал»

Показник	Значення показника
1	2
Загальна вантажопідйомність, т	224
Середньооблікова кількість автомобілей в роботі, шт	28
Автомобілі-дні в експлуатації, авто/дні	7224
Автомобілі-години за день, авто/год	53457
Загальний пробіг автомобіля, км	1372560
Середня вантажопідйомність 1 автомобіля, т	8

Розрахуємо експлуатаційні показники парку транспортних засобів.

Для розрахунку плану експлуатації необхідно знайти коефіцієнт випуску автомобілів:

$$\alpha_v = \frac{AD_z}{AD_x},$$

де:  $AD_z$  – автомобілі-дні в експлуатаційному плануючому періоді

$AD_x$  – автомобілі-дні в господарюванні

$$\alpha_v = \frac{7224}{10220} = 0,7$$

Середню тривалість перебування в дорозі 1 автомобіля за добу розрахуємо як:

$$T_{нсп} = \frac{AЧ_n}{AD_z}, \text{ год}$$

де:  $AЧ_n$  – автомобіль-години за добу

$AД_3$  – автомобіль-дні в експлуатаційному плануючому періоді

$$T_{нсп} = \frac{53457}{7224} = 7,4200$$

Середня відстань перевезення вантажу:

$$L_1 = \frac{P}{Q}, \text{ км}$$

де:  $P$  - річний об'єм транспортної роботи, т/км

$Q$  – річний об'єм перевезень, т

$$L_1 = \frac{4741790}{30592} = 155 \text{ км}$$

Коефіцієнт використання пробігу розрахуємо по відношенню до вантажу до загального пробігу:

$$\beta = \frac{L_2}{L_{об}}$$

де:  $L_2$  – пробіг з вантажем

$L_{об}$  – загальний пробіг

$$\beta = \frac{40000}{54000} = 0,74$$

Коефіцієнт використання вантажопідйомності розрахуємо (відношення фактичної вантажопідйомності до номінальної):

$$\gamma_g = \frac{P_\phi}{P_n}$$

де:  $P_\phi$  – фактична грузопідйомність

$P_n$  – номінальна грузопідйомність

$$\gamma_g = \frac{6}{8} = 0,75$$

Продуктивність одного середньооблікового автомобіля, становить:

$$Q_a = \frac{\sum_{i=1}^n Q_i}{A_c}, \text{ т}$$

де:  $Q$  – річний об'єм перевезень вантажів т,

$A_{ci}$  – середньооблікова кількість автомобілей

$$Q_a = \frac{30592}{28} = 1093 \text{ т}$$

Об'єм транспортної роботи 1 середньооблікового автомобіля, т/км:

$$P_a = \frac{\sum_{i=1}^n P_i}{A_c}, \text{ т/км}$$

де:  $P$  - річний об'єм транспортної роботи, т/км,

$A_{ci}$  – середньооблікова кількість автомобілей

$$P_a = \frac{4741790}{28} = 169349,6 \text{ т.км}$$

Об'єм перевезення, т

$$Q = \frac{T_n * g * \gamma * V_t * \beta}{L_{zp} + t_{np} * V_t * \beta} * АДэ, \text{ т}$$

де:  $T_n$  – тривалість добової зміни, год

$g$  – вантажопідйомність автомобіля, т

$\gamma$  – коефіцієнт використання вантажопідйомності

$V_t$  – середньотехнічна швидкість автомобіля км/год

$\beta$  – коефіцієнт використання пробігу

$L_{zp}$  – пробіг з вантажем, км

$t_{np}$  – час доставки, в дорозі, простій, навантажувально-розвантажувальні операції

$АДэ$  – автомобіль-дні в експлуатаційному плануючому періоді

$$Q = \frac{7,4 * 8 * 0,75 * 35 * 0,74}{(40000/258) + 4,5 * 35 * 0,74} * 7224 = 30592 \text{ т}$$

Транспортна робота, т/км

$$P = \frac{T_n * g * \gamma * V_t * \beta * L_{zp}}{L_{zp} + t_{np} * V_t * \beta} * АДэ, \text{ т/км}$$

$$P = \frac{7,4 * 8 * 0,75 * 35 * 0,74 * (40000/258)}{(40000/258) + 4,5 * 35 * 0,74} = 4741790 \text{ т.км}$$

Розраховані показники заносимо в табл.2.5.

Таблиця 2.5 - Експлуатаційні показники транспортної діяльності ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал»

Показник	Значення показника
1	2
Коефіцієнт випуску автомобілей	0,7
Коефіцієнт використання пробігу	0,74
Коефіцієнт використання вантажопідйомності	0,75
Продуктивність 1 середньооблікового автомобіля, т	1093
Об'єм транспортної роботи середньооблікового автомобіля, т/км	169349,6
Річний об'єм перевезень, т	30592
Річний об'єм транспортної роботи, т/км	4741790

Узагальнюючи, слід зазначити, що компанія ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал» має досить розгалужену транспортну систему, разом з тим це дало можливість розрахувати нам вантажопідйомність і вантажооборотність логістичної діяльності, звести це до табличного варіанту і побачити, що діяльність є успішною і транспортна сітка задовольняє по максимуму запити споживачів, що власне і потрібно для ефективного і функціонально-богатого існування компанії. Широкий автопарк компанії, до складу якого входить великий «асортимент» транспортних засобів дає змогу завжди вчасно, дотримуючись принципу «just-in-time», опираючись на «8 правил логістики», успішно діяти в сфері транспортування і доставки вантажів та пошти, пристосовуючись до мінливих зовнішніх умов і бути конкурентноспроможними.

Пріоритетом компанії саме і буде багатий власний автопарк, завдяки правильно сформованому функціональній організаційній структурі і делегуванні повноважень, компанія вчасно виконує замовлення і формує вантажомісткість, розраховуючи при цьому найкоротні шляхи та транспортні маршрути. Логістична діяльність при цьому відіграє найширшу роль, орієнтування логістичного обслуговування на споживача, Business-to-Customer «B2C», та

функціональність «Pull system» сформована на даним час досить конкурентноспроможно. Транспортний склад компанії по даним розрахункам показав спроможність покривати логістичні затрати і отримувати доходи, за рахунок зниження логістичних витрат «в дорозі», при використанні основних методів розрахунку транспортних маршрутів, складання графіків транспортної діяльності та визначеності часу на транспортування (складування, зберігання, навантажувально-розвантажувальні операції).

## **2.4 Аналіз фінансового стану підприємства**

Аналіз фінансового стану підприємства є одним з найважливіших для розуміння вихідної точки змін та прорахунку можливих варіантів дій, спрямованих на покращення ефективності функціонування підприємства. Адже фінансова система є чимось на зразок кровоносної системи організму для підприємства. Будь-який недолік в прорахунках та недостача засобів в одній сфері діяльності підприємства може порушити ефективність всієї системи діяльності підприємства та не тільки призвести до недоотримання прибутку, а й до збитковості діяльності організації.

Фінансовий стан підприємства визначається такими елементами:

- прибутковість роботи підприємства;
- оптимальність розподілу прибутку, що залишився у розпорядженні підприємства після сплати податків і обов'язкових платежів;
- наявність власних фінансових ресурсів не лише мінімально-необхідного рівня для організації виробничого процесу і процесу реалізації продукції;
- раціональне розміщення основних і оборотних фондів;
- платоспроможність та ліквідність.

Якщо підприємство досягає в цих напрямках необхідних параметрів то фінансовий стан підприємства вважається стабільним. Фінансовий стан



підприємства не може бути стійким, якщо воно не отримує прибутку у розмірах, що забезпечують необхідний приріст фінансових ресурсів спрямованих на зміцнення матеріально-технічної бази підприємства та їх соціальної сфери.

Інформаційними джерелами для розрахунку показників і проведення аналізу є річна і квартальна бухгалтерська звітність: Ф-1 «Баланс», Ф-2 «Звіт про фінансові результати», Ф-3 «Звіт про рух грошових коштів», Ф-4 «Звіт про власний капітал», Ф-5 «примітки для річної фінансової звітності», а також дані бухгалтерського обліку і необхідні аналітичні розшифрування руху і залишків за синтетичними рахунками.

В табл.2.6 вміщено дані фінансового звіту компанії ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал» за 2019 рік.

Таблиця 2.6 - Звіт про фінансові результати ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал» за 2019 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	60994	43780
Податок на додану вартість	015	10165	7296
Акцизний збір	020	( 0 )	( 0 )
Інші вирахування з доходу	030	( 0 )	( 0 )
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	50829	36484
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	040	( 38688 )	( 15590 )
Валовий:			
- прибуток	050	12141	20894
- збиток	055	( 0 )	( 0 )
Інші операційні доходи	060	5066	10714
Адміністративні витрати	070	( 0 )	( 0 )
Витрати на збут	080	( 0 )	( 0 )
Інші операційні витрати	090	( 30199 )	( 34081 )

Закінчення табл.2.6

1	2	3	4
Фінансові результати від операційної діяльності:			
- прибуток	100	0	0
- збиток	105	( 12992 )	( 2473 )
Доход від участі в капіталі	110	0	0
Інші доходи	130	8029	4342
З рядка 130 графа 3 Дохід, пов'язаний з благодійною допомогою (131)	131	0	
Фінансові витрати	140	( 0 )	( 0 )
Втрати від участі в капіталі	150	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	160	( 0 )	( 1859 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	165	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
- прибуток	170	0	10
- збиток	175	( 4963 )	( 0 )
У т.ч. прибуток від припиненої діяльності та/або прибуток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття у наслідок припинення діяльності	176	0	0
У т.ч. збиток від припиненої діяльності та/або збиток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття у наслідок припинення діяльності	177	( 0 )	( 0 )
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	( 0 )	( 2 )
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	185	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
- прибуток	190	0	8
- збиток	195	( 4963 )	( 0 )
Надзвичайні:			
- доходи	200	0	0
- витрати	205	( 0 )	( 0 )
Податки з надзвичайного прибутку	210	( 0 )	( 0 )
Частка меншості	215	0	0
Чистий:			
- прибуток	220	0	8
- збиток	225	( 4963 )	( 0 )
Забезпечення матеріального заохочення	226	0	0

Отже, результати фінансового звіту свідчать, що компанія у 2019 році була збитковою. При цьому збиток від операційної діяльності становив майже 13 млн. грн.

В табл. 2.7 вміщено дані бухгалтерського балансу підприємства за 2019 рік.

Таблиця 2.7 - Баланс ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал» станом на 31.12.2019

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:			
- залишкова вартість	010	0	0
- первісна вартість	011	0	0
- накопичена амортизація	012	( 0 )	( 0 )
Незавершені капітальні інвестиції	020	106	0
Основні засоби:			
- залишкова вартість	030	1758	1860
- первісна вартість	031	2753	3857
- знос	032	( 995 )	( 1997 )
Довгострокові біологічні активи:			
- справедлива (залишкова) вартість	035	0	0
- первісна вартість	036	0	0
- накопичена амортизація	037	( 0 )	( 0 )
Довгострокові фінансові інвестиції:			
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040	0	0
- інші фінансові інвестиції	045	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	050	0	0
Справедлива (залишкова) вартість інвестиційної нерухомості	055	0	0
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	056	0	0
Знос інвестиційної нерухомості	057	0	0
Відстрочені податкові активи	060	0	1
Гудвіл	065	0	0

Продовження табл.2.7

Інші необоротні активи	070	0	0
Гудвіл при консолідації	075	0	0
Усього за розділом I	080	1864	1861
II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	100	317	205
Поточні біологічні активи	110	0	0
Незавершене виробництво	120	0	0
Готова продукція	130	0	0
Товари	140	0	0
Векселі одержані	150	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
- чиста реалізаційна вартість	160	6147	4920
- первісна вартість	161	6147	4920
- резерв сумнівних боргів	162	( 0 )	( 0 )
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
- за бюджетом	170	0	79
- за виданими авансами	180	0	0
- з нарахованих доходів	190	0	0
- із внутрішніх розрахунків	200	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	290	1530
Поточні фінансові інвестиції	220	0	0
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
- в національній валюті	230	505	817
- у т.ч. в касі	231	0	8
- в іноземній валюті	240	674	671
Інші оборотні активи	250	3807	8266
Усього за розділом II	260	11740	16488
III. Витрати майбутніх періодів	270	24870	25756
IV. Необоротні активи та групи вибуття	275	0	0
Баланс	280	38474	44105

Продовження табл.2.7

1	2	3	4
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
<b>I. Власний капітал</b>			
Статутний капітал	300	4995	5005
Пайовий капітал	310	0	0
Додатковий вкладений капітал	320	5490	12722
Інший додатковий капітал	330	0	0
Резервний капітал	340	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	-109	-5073
Неоплачений капітал	360	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	370	( 0 )	( 0 )
Накопичена курсова різниця	375	0	0
Усього за розділом I	380	10376	12654
Частка меншості	385	0	0
<b>II. Забезпечення наступних виплат та платежів</b>			
Забезпечення виплат персоналу	400	650	414
Інші забезпечення	410	0	0
Сума часток перестраховиків у страхових резервах	416	0	0
Цільове фінансування	420	0	0
З рядка 420 графа 4 Сума благодійної допомоги (421)	421	0	
Усього за розділом II	430	650	414
<b>III. Довгострокові зобов'язання</b>			
Довгострокові кредити банків	440	0	0
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	0	10131
Відстрочені податкові зобов'язання	460	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	470	0	0
Усього за розділом III	480	0	10131
<b>IV. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	500	0	0
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	17189	5996
Векселі видані	520	0	0

Закінчення табл.2.7

1	2	3	4
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	5860	6404
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
- з одержаних авансів	540	0	0
- з бюджетом	550	672	542
- з позабюджетних платежів	560	0	0
- зі страхування	570	215	159
- з оплати праці	580	647	384
- з учасниками	590	0	0
- із внутрішніх розрахунків	600	0	0
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу	605	0	0
Інші поточні зобов'язання	610	2865	7331
Усього за розділом IV	620	27448	20816
V. Доходи майбутніх періодів	630	0	90
Баланс	640	38474	44105

Баланс компанії ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал» за 2019 рік дозволяє зробити висновок, що на кінець року компанія значно зменшила обсяг запасів та обсяг дебіторської заборгованості, проте зросла кредиторська заборгованість.

Згідно облікової політики компанії термін користування основними засобами виробничого призначення - 3 роки. Термін використання транспортних засобів - 5 років. Умови користування основними засобами за всіма групами задовільні. Основні засоби за усіма групами використовуються за призначенням. Первісна вартість основних засобів - 3857,3 тис. грн. Ступінь зносу основних засобів на кінець звітного періоду 51,8%. Ступінь використання основних засобів 100%. Сума нарахованого зносу за рік - 1003,1 тис. грн. Сума нарахованого усього - 1997,8 тис.грн.

В табл. 2.8 вміщено дані про вартість основних засобів компанії та їх структуру.

Таблиця 2.8 - Інформація про основні засоби ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал» (за залишковою вартістю станом на 31.12.2019 р.)

Найменування основних засобів	Власні основні засоби (тис. грн.)		Орендовані основні засоби (тис. грн.)		Основні засоби, всього (тис. грн.)	
	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду
1	2	3	4	5	6	7
1. Виробничого призначення:	1758.000	1859.500	0.000	0.000	453.000	707.000
будівлі та споруди	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
машини та обладнання	453.000	724.000	0.000	0.000	453.000	724.000
транспортні засоби	0.000	17.000	0.000	0.000	0.000	17.000
інші	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
2. Невиробничого призначення:	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
будівлі та споруди	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
машини та обладнання	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
транспортні засоби	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
інші	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Усього	1758.000	1859.500	0.000	0.000	1758.000	1859.500

В табл.2.9 наведено дані про вартість чистих активів компанії «ЄКОС Інтернаціонал» на початок і кінець 2019 року.

Таблиця 2.9 - Інформація щодо вартості чистих активів підприємства

Найменування показника	За звітний період	За попередній період
Розрахункова вартість чистих активів (тис. грн)	12654.000	10375.000
Статутний капітал (тис. грн.)	5005.000	4995.000
Скоригований статутний капітал (тис. грн)	5005.000	4995.000

Представлені фінансові звіти дозволяють зробити аналіз фінансового стану підприємства.

До основних методів аналізу фінансового стану відносять:

- горизонтальний, тобто визначення абсолютних і відносних змін величин різних статей балансу за певний період;
  - вертикальний – обчислення питомої ваги окремих статей у підсумку балансу, тобто визначення структури активів і пасивів на певну дату;
  - трендовий полягає у зіставленні величин балансових статей за кілька років для виявлення тенденцій, що переважають у динаміці показників;
- коефіцієнтний зводиться до вивчення рівнів і динаміки відносних показників фінансового стану, які вираховують, як співвідношення використання з позиції зміцнення фінансового стану підприємства.

Виходячи з отриманих даних, можна визначити такі базові показники як:

Коефіцієнт базової прибутковості активів:

$$BER = \frac{EBIT}{A} \cdot 100\% , \quad (2.4)$$

де: EBIT – операційний прибуток;

A - загальна вартість активів компанії.

Отже, коефіцієнт базової прибутковості (збитковості) активів буде дорівнювати:

$$BER = -12992 : 38474 \cdot 100\% = 34\%;$$

Рентабельність активів розраховується за формулою:

$$ROA = \frac{ЧП}{A} \cdot 100\% , \quad (2.5)$$

де: ЧП – чистий прибуток;

A – загальна вартість активів компанії.



Отже,  $ROA = -4963 : 38474 * 100\% = 13\%$

Ліквідність компанії (коефіцієнт абсолютної ліквідності):

$$K_{abc} = \frac{A + I}{\Pi}, \quad (2.6)$$

де: А – грошові засоби;

І – короткострокові інвестиції;

П – грошові зобов'язання.

Отже, коефіцієнт абсолютної ліквідності становитиме:

$$K_{abc} = (505 + 674) : 2865 = 0,41$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності є в межах норми, проте в цілому фінансовий стан є скрутним, оскільки підприємство балансує на межі прибутку, що в наші часи може рахуватися як негативний стан.

## **2.5 Визначення перспектив ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал» на ринку міжнародних перевезень**

За даними міжнародних агенцій, зокрема, Європейської асоціації експрес-доставки, кожні 40 секунд у світі злітає літак з експрес-вантажем, а 50% митних декларацій, що оформляться в найбільших центрах торгівлі, припадає на експрес-перевізників.

У світовому масштабі діяльність експрес-перевізників характеризується такими параметрами:

- 1) вони надають послуги більш ніж в 220 країнах світу;
- 2) щоденно здійснюють доставку понад 35 млн. відправлень в усіх частинах земної кулі;
- 3) мають щорічний приріст товарообігу від 30 до 35%;

- 4) надають роботу 857 тис. чоловік;
- 5) мають у своєму розпорядженні більше 1500 літаків і 250 тис. вантажних і легкових автомобілів;
- 6) щодня використовують більше 2 тис. комерційних рейсів різних авіакомпаній.

Аналіз статистичних даних дозволяє зробити висновок про стійку тенденцію зростання обсягів експрес-перевезень у глобальному масштабі.

Серед указаних чинників найбільший вплив має розвиток електронної та каталожної торгівлі. На рис.2.5 наведені результати досліджень Європейської асоціації експрес-доставки щодо компаній, які найчастіше використовують експрес-доставку для електронної торгівлі.

Chart 4.5: EU6 company e-commerce sales revenues dependence on express delivery services by industry

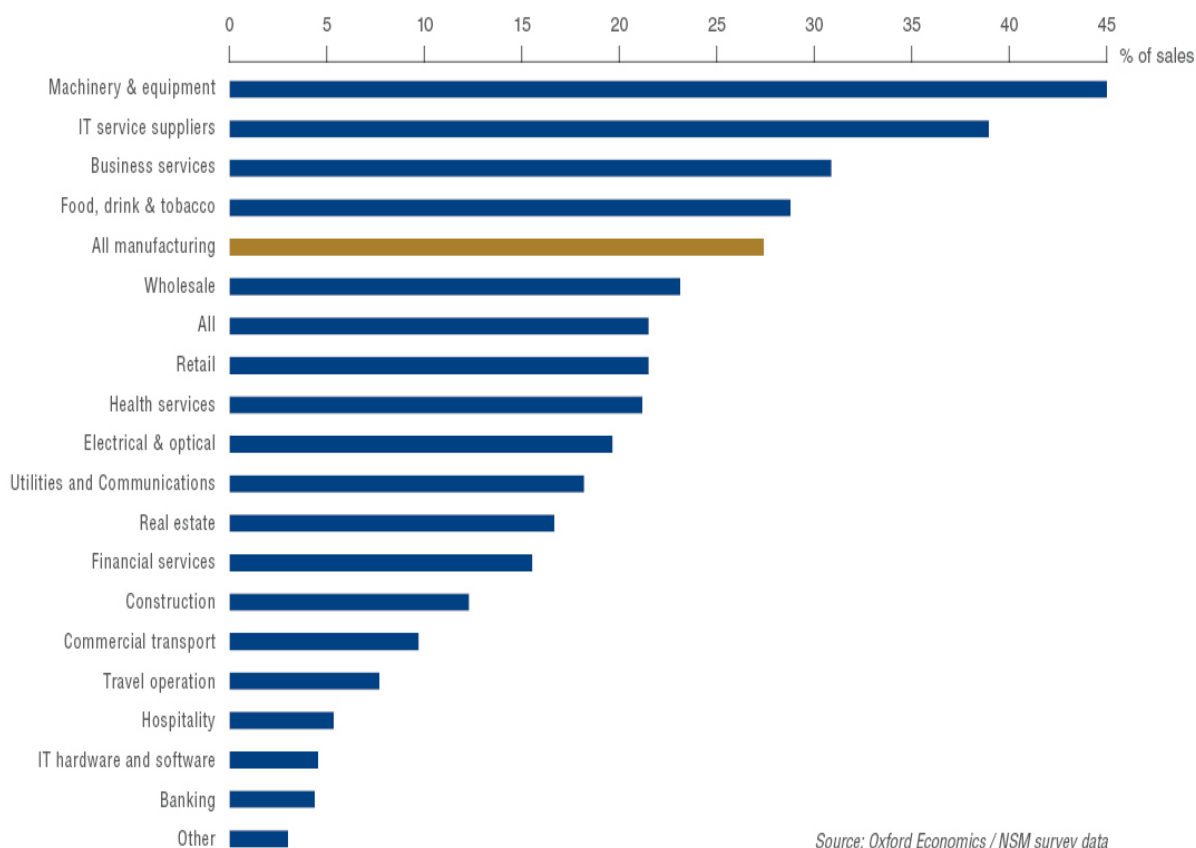


Рисунок 2.5 – Галузева структура попиту на експрес-перевезення в системі електронної торгівлі

Оцінимо ринок експрес-доставки в Україні. Більшість експертів однозначно стверджують, що попит експрес-перевезення постійно зростає. У публікації «Паспорт ринку послуг експрес-доставки в Україні» наведено такі оціночні параметри даного ринку: обсяг ринку - 2,5-3 млн. грн.; кількість гравців - 15-20; рентабельність - від 50%.; ціни по столиці - 40-80 грн., в інших містах - від 20 грн.».

Найбільшим попитом користується перевезення термінової документації та іншої кореспонденції, рекламна продукція, преса та інші носії інформації, зразки товарів, комплектуючі до побутової техніки, оргтехніка і комплектуючі до неї, запчастини для автомобілів, телекомунікаційне обладнання, сувенірна продукція, одяг та взуття. Часто експрес-перевезення затребувані для доставки медичних аналізів, проб та досліджень, термін яких вимірюється годинами.

За даними маркетингових досліджень, у більшості випадків вага експрес-вантажу не перевищує 5 кг. Відправниками і одержувачами термінових вантажів є в основному юридичні особи: торгівельні компанії, видавництва, страхові компанії і банки, медичні центри, урядові організації, виробники і постачальники оргтехніки і телекомунікаційного обладнання. Доля відправлень фізичних осіб не перевищує 8-10%.

Цікавим є всеукраїнське незалежне дослідження ринку доставки письмової кореспонденції і посилок вагою до 30 кг, проведене Українською асоціацією Директ-маркетингу протягом березня-травня 2018 року. В дослідженні взяли участь 29 експертів, 20 з яких – оператори ринку експрес-доставки, 9 – представники компанії дистанційної торгівлі. В результаті визначено обсяг доставки посилок сегментів B2B, B2C і письмової кореспонденції в сегменті B2B для 50 найбільших операторів і.

Зазначимо, що терміном «поштова логістика» автори визначили комплекс послуг з виїмки, перевезення і доставки листів, бандеролей і пакетів, а також посилок вагою до 30 кг (згідно Постанови КабМіну №270 від 5 березня 2009 р. «Про затвердження правил надання послуг поштового зв'язку»). Ринок таких послуг в країні представлений Українським державним підприємством

поштового зв'язку (УДППЗ) «Укрпошта» і більш ніж 150 комерційними компаніями.

Результати дослідження показали, що ринок поштової логістики в 2019 році виріс на 12,3% в грошовому виразі. На думку експертів, зростання ринку в 2018 році порівняно з 2017 становило близько 30%. Сегмент посилок в 2019 році виріс на 14,2%. Цей сегмент зростає швидше, ніж сегмент письмової кореспонденції, де ріст склав 12,1%. В табл. 2.10 вміщено дані про обсяги ринку за 2018 та 2019 роки.

Таблиця 2.10 – Обсяг ринку поштової логістики в Україні у кількісному та грошовому вимірах за 2018 та 2019 роки

	Письмова кореспонденція, млн.шт		Посилки, (млн. шт.)		Всього, млн.грн	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7
Поштові відправлення по Україні	367,8	413,9	46,3	53,3	1804,1	2056,4
Міжнародні поштові відправлення	14,3	14,5	3,0	3,0	375,3	390,6
Всього	382,1	428,5	49,3	56,3	2179,4	2447,0

Оскільки основною причиною розбіжності даних ми вважаємо відсутність загальноприйнятої термінології. Саме тому експерти запропонували сегментувати ринок поштової логістики не за типом компанії (поштова, кур'єрська, транспортна), а за способом доставки відправлень. Узагальнена сегментація представлена на рис.2.6.

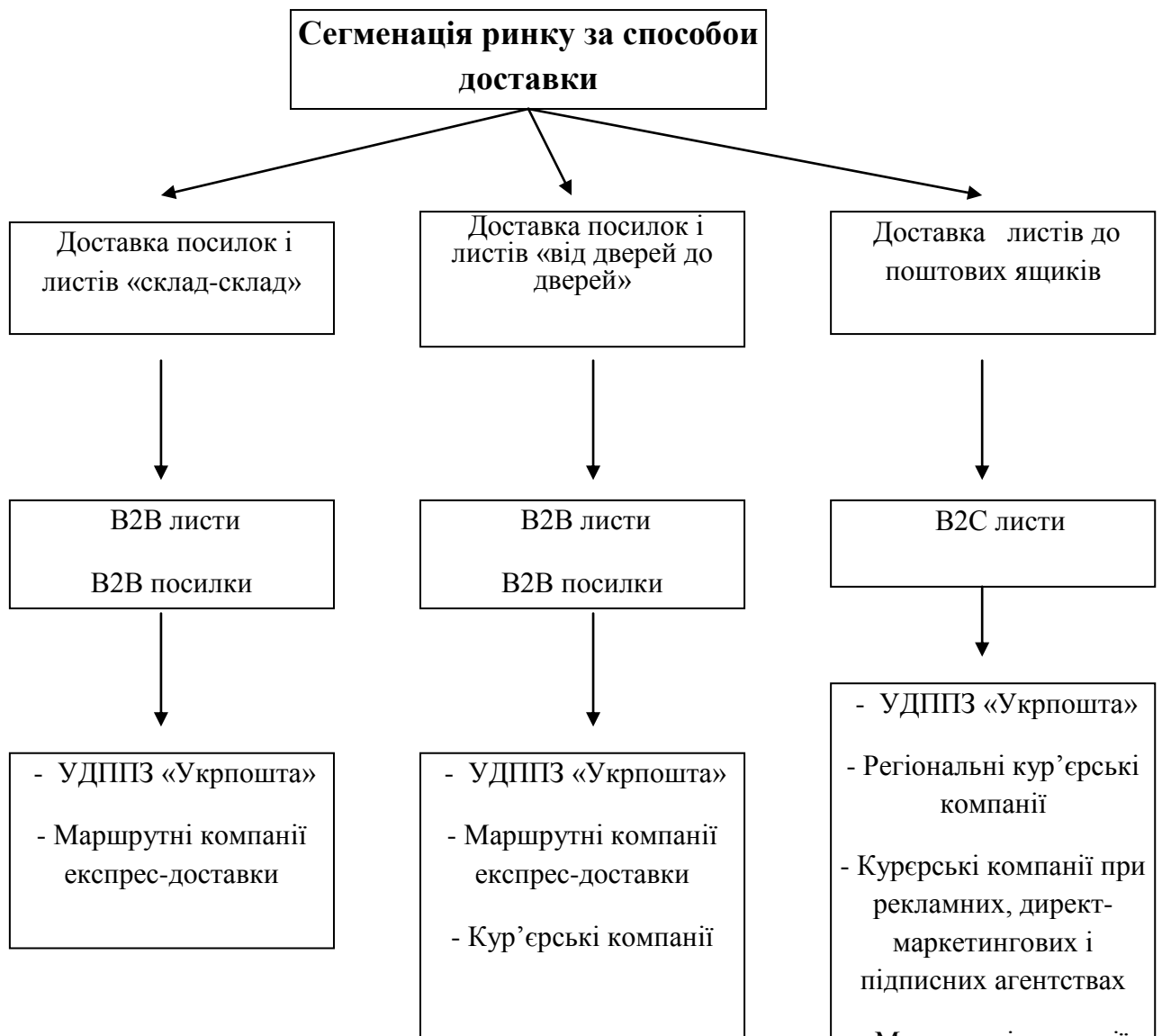


Рисунок 2.6 - Сегментація ринку поштової кореспонденції та вантажів за способом доставки

Аналіз за цією схемою показав, що доставка за схемою «склад-склад» домінує. Проте слід зазначити, що якщо у 2018 році її питома вага становила 71,3% ринку, то у 2019 році зменшилася до 48%. Це пояснюється тим, що така послуга значно дешевше, крім того маршрутні перевізники протягом останніх двох років активно відкривали пункти прийому/видачі поштових відправлень, завдяки чому стали ближче до споживача. Файно, що зростають обсяги доставки за схемою «двері-двері», питома вага яких досягла 24%.

В табл.2.11 вміщено рейтинг компаній, які є лідерами ринку поштової логістики в Україні.

Таблиця 2.11 - Рейтинг компаній у грошовому виразі обсягів перевезень в Україні

№ п/п	Компанії	2018 рік	2019 рік	Динаміка рейтингу
1	2	3	4	5
2	УДПС «Укрпочта»	49,46	47,9	-1,60
3	НОВА ПОШТА	8,66	9,3	0,64
4	Міст Експрес	5,24	5,3	0,07
5	Нічний експрес	2,80	3,6	0,78
6	Автолюкс	4,75	3,4	-1,31
7	Укркурер	2,3	2,44	0,14
8	САТ	1,70	2,4	0,65
9	Ін-Тайм	1,50	1,7	0,24
10	Євро-Експрес	1,11	1,7	0,59
11	TNT	1,42	1,5	0,11
12	ДПД Україна	2,22	0,8	-1,45
13	«ЄКОС Інтернаціонал»	1,02	1,09	0,07
14	Інші компанії	18,72	20,1	1,42

Даний рейтинг засвідчує, що компанія ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал» зберегла свої позиції на ринку внутрішніх перевезень України (особливо цінно, що на фоні компанії ДПД Україна), але обсяги зростання явно недостатні особливо на фоні інших учасників ринку.

## 2.6 Висновки до розділу 2

Проведений аналіз господарської діяльності компанії ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал» засвідчив, що компанія має широкий асортимент послуг, гнучко реагує на запити споживачів та розвиває свою збутову мережу, відкриваючи

представництва в різних регіонах і містах України, налагоджуючи міжнародні зв'язки, зокрема в межах холдингу DPD. Аналіз логістичної інфраструктури дав нам змогу виокремити основні логістичні процеси щодо доставки вантажів та пошти в середині та зовні компанії.

В структурі собівартості найбільшу частку витрат займають матеріальні витрати компанії, саме: витрати на ПММ, витрати на ремонт автомобілів, витрати на допоміжні запчастини, тощо. Це викликано специфікою діяльності транспортно-експедиційної компанії. Оскільки основним засобом виробництва є персонал, то велику частку витрат становлять витрати на оплату праці персоналу компанії.

Аналізуючи формування доходу компанії можна зробити висновок про те, що основним джерелом є дохід від основної діяльності – надання послуг з міжнародних перевезень експрес-вантажів. Динаміка доходу є позитивною, це говорить про те що компанія збільшує свою присутність на ринку за рахунок розгалуженого комплексу надання послуг. Проте аналіз фінансового стану компанії засвідчив, що у 2019 році підприємство було на межі збитковості. Аналіз конкурентної позиції компанії також засвідчив, що вона продовжує втрачати свої конкурентні переваги із-за зростаючої конкуренції і високих тарифів. Все це свідчить про необхідність пошуку нових шляхів утримання існуючих клієнтів та залучення нових за рахунок підвищення якості логістичного обслуговування.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

#### 3.1 Формування клієнтоорієнтованої стратегії управління міжнародними перевезеннями

Компанія ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал» має амбіційну стратегічну мету завоювання лідерства експрес-доставки вантажів і пошти. Тому розглянемо можливості удосконалення діяльності компанії саме на цьому ринку.

Розглядаючи послугу експрес-доставки на рівні служби доставки в компанії, потрібно зазначити, що вона допомагає у вирішенні ряду питань, які виникають в межах офісу, як великого, так і маленького, так і бізнесу загалом. Мова йде про доставку ділової кореспонденції, допомога у відправленні будь-яких вантажів і посилок, і при цьому відстеження, щоб дані відправлення досягли адресата рівно в термін.

Щодо рівня розвитку експрес-доставки «точно в термін» в межах України, то таку послугу пропонують у якості додаткової в загальному сервісному обслуговуванні. Основний обсяг експрес-доставок вантажів по Україні автомобільним транспортом здійснюють приватні українські компанії, створені спеціально з цією метою. Для вітчизняних транспортних компаній надання даної послуги гарантує високий прибуток, оскільки попит на послуги по прискоренню процесу доставки вантажів завжди був і з кожним роком стає все вищим.

Послуга експрес-доставки створена для клієнтів, пріоритетом для яких є швидкість. Служби експрес-доставки допомагають професійно доставити будь-який вантаж, захистити репутацію компанії, та чітко гарантують передачу



такого вантажу до іншої сторони. Пріоритетами в роботі служби експрес-доставки є якість, оперативність та прийнятна політика ціноутворення.

Розглядаючи експрес-доставку «точно-в-термін», потрібно вкладати в суть безліч значень, що підтверджують назву цієї послуги. Основною метою компанії, яка надає такі послуги, завжди є якісне перевезення та доставка вантажів у вказане місце точно-в-термін. Пунктуальність, збереження і навіть при необхідності, конфіденційність є критеріями роботи.

Якість експрес-доставки в розрізі точно-в-термін. Відмінною рисою експрес-доставки є уважне ставлення до будь-яких побажань, враховуючи усі нюанси, для того, щоб своєчасно виконати отримане замовлення. Запорукою цього є високий професіоналізм, висококваліфіковані кур'єри, які пройшли відповідне навчання, та європейські стандарти експрес перевезень.

Оперативність. Кожна з запропонованих послуг повинна бути виконана оперативно. Якщо це відправлення листів, або, навпаки, доставка кореспонденції, в роботі головне швидкість. Так, наприклад, послуга експрес-доставки має на увазі швидку доставку відправлення навіть в день звернення. Здійснивши моніторинг існуючих служб на українському ринку, можна зробити висновок, що зазвичай швидкісна доставка займає від одного до трьох годин у межах міста. Для великого міста, такого, як Київ, доставка виходить дійсно швидкісною. Затори на дорогах, несприятливі погодні умови, та інші непередбачувані фактори, що можуть зірвати доставку, не повинні хвилювати клієнта, зацікавленого в оперативності. Саме в поняття «оперативність» найбільше вкладено значення концепції «точно-в-термін».

Помірне ціноутворення. Цінова політика розрахована на клієнтів з різним рівнем достатку, а тому її сміливо можна назвати помірною, що вкрай важливо в нинішніх економічних умовах. Характерними рисами застосування цього принципу в службах експрес-доставки є гнучка система знижок.

Один з найважливіших принципів сучасного бізнесу у сфері експрес-перевезень та здійснення доставки – індивідуальний підхід до кожного клієнта, а в умовах зростаючої конкуренції. Професіоналізм є одним з ключових

факторів успіху. Будь-які задачі, пов'язані з вантажними перевезеннями, які ставлять клієнти, потрібно вирішувати ефективно і в термін. Основні складові роботи – це оптимізація логістичних схем, оперативність, якість, доступність послуг, що надаються, індивідуальний підхід і надійність.

Формування клієнтоорієнтованого управління компанією включає в себе зусилля на трьох рівнях, у трьох напрямках. Це:

- рівень філософії та бізнес-моделі;
- рівень сегментації і маркетингових інструментів;
- рівень бізнес-процесів.

Рівень філософії та бізнес-моделі зазвичай передбачає, що біля керма стоїть яскрава особистість. Така людина-локомотив формує, спрямовує і контролює розвиток бізнесу в заданому напрямку. Він – гарант того, що компанія не відступить з обраного шляху. У таких компаніях спочатку створюється потужне ядро, на базі якого потім будується все - і бізнес-процеси, і управління персоналом, і брендинг, і т.д.

Рівень маркетингових інструментів в Україні використовується більш або менш активно, але недостатньо.

Рівень бізнес-процесів. Бізнес-процеси - всього лише конкретизація концепції обслуговування клієнта. Перш ніж дійти до рівня бізнес-процесів, тобто до того, що в реальності будуть відчувати клієнти, необхідно дуже багато переосмислити, а потім змінити, впровадити і змусити працювати.

Загальна модель управління клієнтоорієнтованою компанією зображена на рис.3.1.

Послідовність завдань, які дозволяє вирішувати клієнтоорієнтованість в кінцевому підсумку призводить до отримання прибутку. Потенційні споживачі стають реальними і, у випадку успіху, «виростають» в постійних клієнтів чи партнерів. Метою інвестицій в процеси, що допомагають зробити бізнес клієнтоорієтовним – створення найбільшої кількості клієнтів – партнерів.

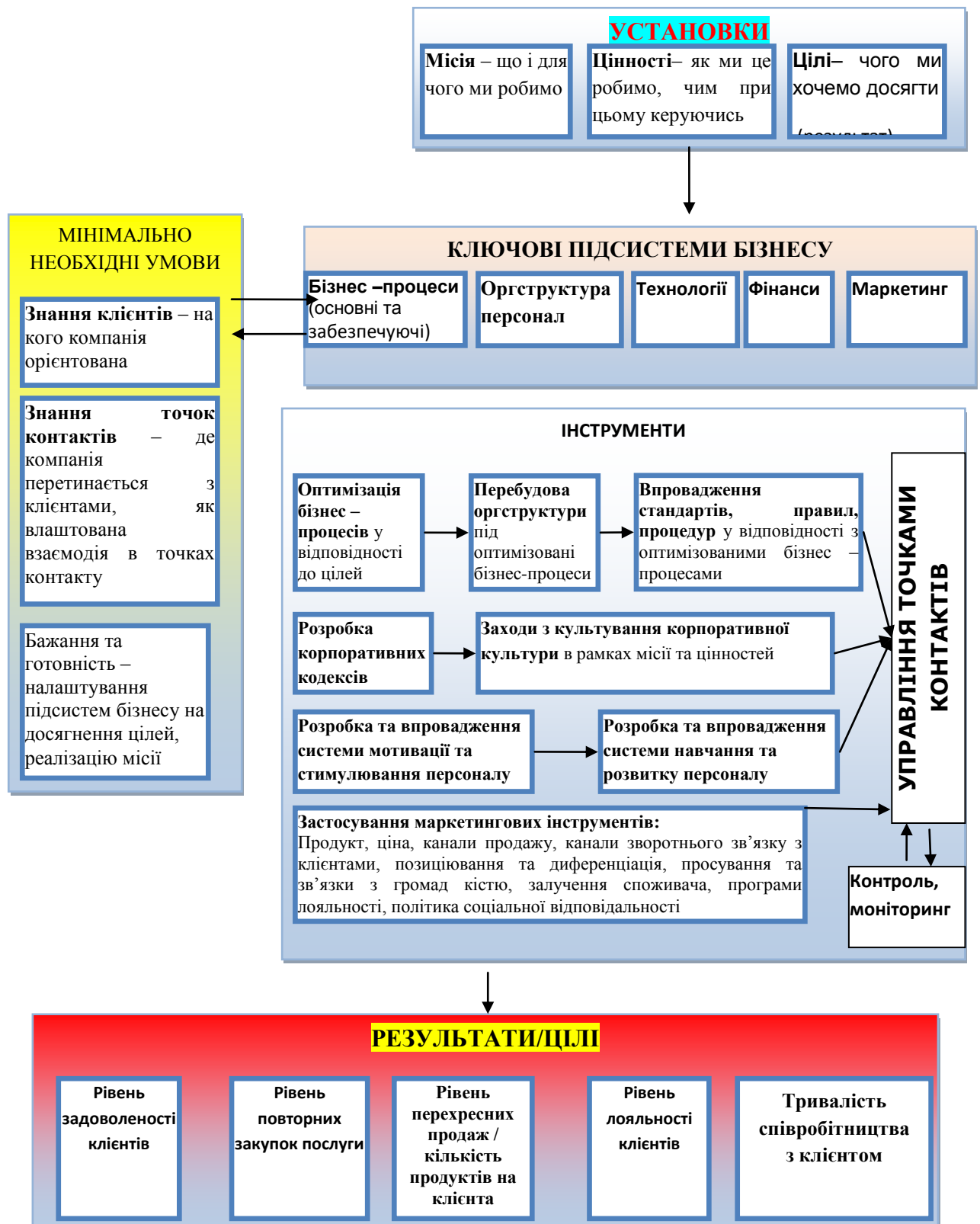


Рисунок 3.1 - Модель клієнтоорієнтованого управління компанії

Запропонована модель дозволяє вирішити наступні завдання:

- 1) знати свого споживача, знати, що йому потрібно, що для нього важливо;
- 2) пропонувати споживачеві продукт, який він сприйме як необхідний і важливий для себе;
- 3) пропонувати споживачеві продукт так, щоб він «почув» і сприйняв цю пропозицію;
- 4) вибудовувати контакти споживача з продуктом максимально комфортно для споживача;
- 5) відстежувати зворотну реакцію споживача на контакти з продуктом;
- 6) виявляти зони незадоволення споживача і реагувати на них;
- 7) забезпечувати задоволеність споживача, переводити її в лояльність і в відданість;
- 8) збільшувати обсяг продажів задоволеним споживачам;
- 9) продавати задоволеним споживачам продукт по більш високій ціні, ніж конкуренти;
- 10) збільшувати термін співпраці з задоволеним споживачем;
- 11) як наслідок, збільшувати і стабільно отримувати прибуток.

З метою досягнення конкурентоспроможності та дотримання необхідної лояльності з боку клієнтів підприємства у ролі постачальників повинні вибрати стратегію обслуговування клієнтів. Вибір стратегії має бути заснований на ґрунтовних дослідженнях зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому функціонує підприємство та планує політику обслуговування.

Схематично модель стратегічного управління обслуговуванням клієнтів підприємства зображено на рис. 3.2.

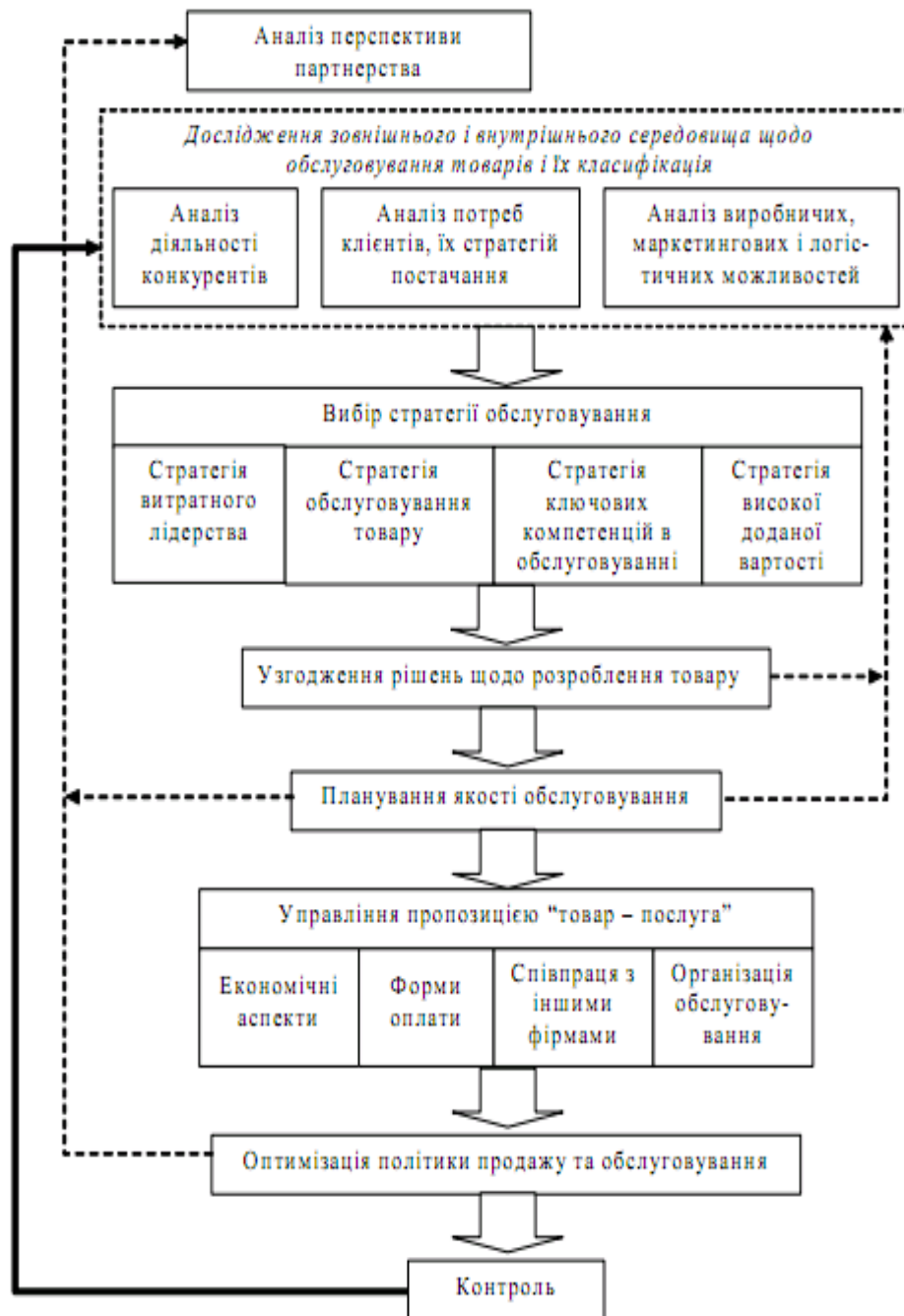


Рисунок 3.2 - Модель розробки стратегії обслуговування клієнтів

Стратегія ключових компетенцій в обслуговуванні клієнтів підприємства полягає у концентрації зусиль на обслуговуванні стандартизованих послуг та їх споживачів, які потребують широкого кола послуг. Чітка ідентифікація цільової групи потенційних покупців стандартизованого товару, а також пристосування логістичної системи до їхніх вимог є ключовими елементами цієї стратегії, які зумовлюють її успіх. У стратегії ключових компетенцій в

обслуговуванні для досягнення успіху необхідні насамперед глибокі знання ринку, а також логістичні вміння. Для реалізації стратегії ключових компетенцій можливі три напрями діяльності підприємства: підвищення рівня логістичного обслуговування клієнтів; збільшення кількості місць продажу товару; пристосування стратегії логістики до визначеної низької ціни продукту.

Стратегія доданої вартості, яка сприймається клієнтом, складається з корисностей, які збільшують прибуток бруто через: покращення результатів, зростання продажу, зниження операційних витрат, зменшення потреби у оборотному капіталі, зменшення ризику тощо або зменшують інвестиційні витрати, пов'язані з продуктом у період його використання, через: зниження цін закупівлі, зменшення витрат інсталяції або під'єднання, зменшення витрат обслуговування, зменшення витрат фінансування, зменшення витрат утилізації продукту.

Обґрунтовуючи вибір стратегії обслуговування клієнта, необхідно брати до уваги витрати обслуговування споживачів, які бувають настільки істотними, що можуть домінувати над витратами закупівлі, тому проблема логістичного обслуговування клієнта є надзвичайно важливою.

На рис.3.3 представлено алгоритм побудови стратегії обслуговування клієнтів.

Як видно, стратегія процесу є наслідком рішень щодо місця, яке бажають зайняти порівняно з іншими, докладного визначення того, що це означає для організації - через встановлення очікувань клієнтів і, нарешті, зведення цих елементів з дійсною продуктивністю процесу. Отже, стратегія послуг повинна міститися на стику таких двох блоків інформації.

Зовнішні критерії оцінки (відомі також як залежні змінні) відображають, наскільки справно організація функціонує. Вирізняємо три найпопулярніші критерії оцінки: абсолютна оцінка; оцінка очікувань; оцінка на тлі конкурентів.

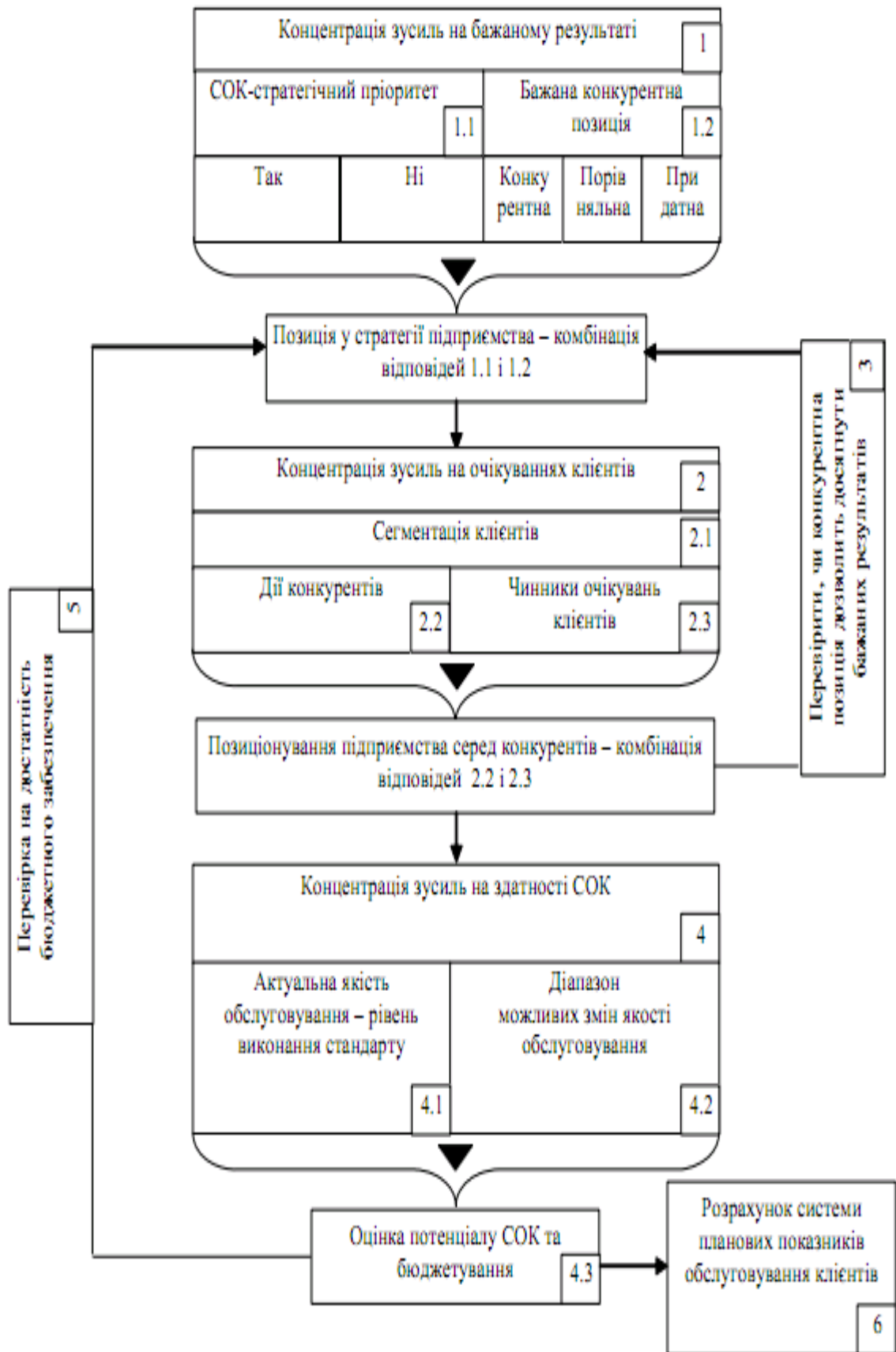


Рисунок 3.3 - Алгоритм розробки стратегії обслуговування клієнтів

Внутрішні критерії оцінки (відомі також як незалежні змінні) допомагають зрозуміти, чому клієнти оцінюють своє задоволення на цьому рівні. Без цих питань опинимося в такій ситуації, коли будемо бачити, що клієнти все менш задоволені, але не зможемо визначити, що за цим криється. В такій ситуації важко знайти якесь вирішення проблеми. Тоді як зовнішні критерії оцінки тісно зв'язані з організацією, внутрішні критерії оцінки є загальнішими. Питання мають на меті дослідження таких рис надавача послуги: ретельності; відповідальності; надійності, вигляду персоналу і предметів тощо.

Отже, компанія ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал» пропонує своїм клієнтам широкий спектр послуг, але при цьому є збитковою. Тому її стратегія роботи з клієнтами потребує удосконалення.

### **3.2 Підвищення ефективності обслуговування клієнтів в сегменті B2B за рахунок диференціації і стандартизації послуг**

Як зазначалося вище, компанія ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал» надає широкий спектр послуг корпоративним клієнтам із експрес-доставки вантажів і пошти.

Важко знайти навіть двох покупців, яких можна вважати однаковими з погляду їхніх вимог до обслуговування. Проте множину покупців можна розбити на окремі групи, або «сегменти» із схожими потребами в обслуговуванні. Ці групи розглядають як «сегменти обслуговування». Тому той, хто розробляє політику обслуговування, повинен знати, за якими критеріями можна розбивати ринок покупців. Значно допомогти у здійсненні такого сегментування може практичне вивчення ринку. Сьогодні підприємства, які конкурують виключно на підставі технічних характеристик послуги, раніше чи пізніше опиняються у невигідній для себе ситуації порівняно з фірмами, які



зміцнюють свою ринкову позицію, підвищуючи якість обслуговування споживачів. У цьому процесі важлива роль належить ефективно організованому комплексному логістичному обслуговуванню, яке має впроваджуватися не лише на рівні окремого підприємства, але й бути процесом, який об'єднує усіх учасників ланцюга поставок.

Якість системи логістичного обслуговування прямо пропорційно впливає на фінансовий результат компанії, тому необхідно чітко розуміти, які з клієнтів приносять найбільший прибуток (тобто які з них є найбільш вигідними для компанії), щоб якомога якісніше їх обслуговувати. Також необхідно приділити увагу клієнтам, що розвиваються і в перспективі можуть бути прибутковими для компанії. Для кращого розуміння того, які клієнти є найвигіднішими, а які найзбитковішими пропонується провести АВС-аналіз клієнтів логістичного провайдера.

Для проведення АВС-аналізу, необхідно підрахувати питому вагу кожного клієнта в доходах компанії. Після цього відсортувати клієнтів в порядку спадання за питомою вагою в доходах компанії та підрахувати питому вагу наростаючим загалом. В результаті ми отримаємо можливість сегментувати клієнтів на групи А, В та С в залежності від питомої ваги, що вони мають. Так, до групи А потраплять клієнти, що мають найбільшу питому вагу та є найприбутковішими, до групи В – клієнти, що мають середню питому вагу та середню прибутковість для компанії, і до групи С – клієнти, що мають низьку питому вагу і можуть стати збитковими.

Як було зазначено в 2-му розділі, компанія ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал» має велику кількість клієнтів із різних галузей економіки. Саме тому ми пропонуємо сегментувати клієнтів за галузями, а потім проводити АВС-аналіз в межах виділеної галузевої сукупності. Вихідними даними у нас є обсяг валової виручки за рік по кожному клієнту. Розрахунки АВС-аналізу представлені в табл. 3.1 [42].

Таблиця 3.1 – ABC-аналіз клієнтів логістичного провайдера (за галузями)

№	Галузь клієнта	Обсяг валової виручки за рік, тис.грн.	Питома вага галузі в загальному обсязі виручки компанії, %	Питома вага наростаючим чином, %	Група ABC
1.	Товари народного споживання (FMCG)	28205,8	42,8%	42,8%	A
2.	Товари для краси (косметика, гігієна тощо)	12030,8	18,3%	61,1%	A
3.	Техніка та електроніка	9845,79	14,9%	76,0%	A
4.	Безалкогольні напої	3247,35	4,9%	80,9%	B
5.	Промислові товари	2675,93	4,1%	85,0%	B
6.	Алкогільні та тютюнові вироби	2060,2	3,1%	88,1%	B
7.	Роздрібна торгівля	2013,64	3,1%	91,2%	B
8.	Хай Тек	1683,65	2,6%	93,7%	B
9.	Фармацевтика	1068,89	1,6%	95,3%	C
10.	Автомобільна галузь	1038,46	1,6%	96,9%	C
11.	Логістичні провайдери	896,38	1,4%	98,3%	C
12.	Авіа-космічна галузь	497,4	0,8%	99,0%	C
13.	Хімічні препарати	456,1	0,7%	99,7%	C
14.	Лісопродукція (папір та упаковка)	87,5	0,1%	99,9%	C
15.	Нафта і Газ	86,2	0,1%	100,0%	C
16.	Уряд і бізнес	12,4	0,0%	100,0%	C
Всього		65906,5			

Як ми бачимо з результатів ABC аналізу найбільш прибутковими клієнтами є клієнти трьох галузей: товари народного споживання, товари для краси та техніка та електроніка. Обслуговування цих клієнтів має проводитись на найвищому рівні, для них мають розроблятися індивідуальні підходи та умови співпраці. Саме для цієї категорії клієнтів є доцільним застосування та впровадження системи дисконтування, акційних пропозицій та безкоштовних послуг. Обслуговування даних клієнтів повинно здійснюватися в першу чергу.

Що стосується клієнтів таких галузей як промислові товари, алкогольні та тютюнові вироби, авіа-космічна галузь, безалкогольні напої, роздрібна

торгівля, хай тек, то вони також є доволі прибутковими. Для цієї групи клієнтів необхідно створювати умови збільшення прибутковості та надавати додаткові послуги. Обслуговувати їх необхідно після клієнтів категорії А, але надавати першочергове обслуговування по відношенню до клієнтів категорії С.

Найменш прибутковими клієнтами є клієнти з галузей: фармацевтика, автомобільна галузь, логістичні провайдери, лісопродукція (папір та упаковка), хімічні препарати, нафта і газ, уряд і бізнес. Витрати на їх обслуговування необхідно зменшити, не пропонувати додаткових послуг, не надавати знижок, але пропонувати мінімальну вартість послуг.

Якщо витрати на цих клієнтів перевищують доходи, то від них варто розглядати доцільність подальшої співпраці з даними клієнтами.

Тепер необхідно для кожної категорії клієнтів розрахувати оптимальний рівень обслуговування та розробити стандарти їх обслуговування.

Оптимальним рівнем обслуговування споживачів вважають такий рівень логістичного обслуговування, при якому логістичний провайдер задовольняє потреби своїх клієнтів і отримує максимальний прибуток. Тобто необхідно, щоб різниця між доходами від певного рівня логістичного обслуговування та витратами на його забезпечення була максимальною.

Для визначення оптимального рівня обслуговування необхідно розрахувати значення деяких проміжних показників:

1. Загальні витрати, які несе компанія ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал» для забезпечення певного рівня обслуговування, розраховуються за формулою:

$$C_i = C_{\text{стала}} + C(S_i^{\text{інт}}) \quad (3.1)$$

де:  $C_{\text{стала}}$  – умовно-стала складова витрат, що не залежить від рівня обслуговування, тобто витрати на функціонування системи обслуговування;

$C(S_i^{\text{інт}})$  – умовно-змінна складова витрат на обслуговування певного сегмента клієнтів, що залежить від рівня логістичного обслуговування;

$i$  – порядковий номер рівня обслуговування.

$$C(S_i^{\text{int}}) = \frac{15 \cdot N_i}{1 - S_i^{\text{int}}}, \quad (3.2)$$

де:  $S_i^{\text{int}}$  – задані значення  $i$ -го рівня обслуговування;

$N_i$  – кількість клієнтів певного сегменту при  $i$ -му рівні обслуговування.

2. Дохід від рівня обслуговування для певного сегмента клієнтів:

$$D_i = \tau_i \cdot N_i, \quad (3.3)$$

де:  $\tau_i$  – вартість продукції (послуг) для певного сегменту клієнтів при  $i$ -му рівні обслуговування.

3. Прибуток від рівня обслуговування для певного сегменту клієнтів :

$$P_i = D_i - C_i. \quad (3.4)$$

Для формування більш чіткої картини логістичного обслуговування клієнтів логістичного оператора, пропонуємо розрахувати оптимальні рівні обслуговування для кожної категорії споживачів окремо.

В табл. 3.2 представлений розрахунок оптимального рівня обслуговування клієнтів категорії А.

За отриманими даними побудуємо графік залежності витрат, доходів та прибутків від рівня обслуговування клієнтів категорії А (рис. 3.4).

З графіку чітко видно, що оптимальний рівень обслуговування споживачів категорії А складає 0,96 або 96%, так як за даного рівня компанія максимізує свій прибуток.

Таблиця 3.2 - Розрахунок оптимального рівня обслуговування клієнтів категорії А

Показник	Одиниці виміру	Значення показників								
		0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	0,95	0,96	0,97	0,98
$S_i^{int}$	-	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	0,95	0,96	0,97	0,98
$N_i$	клієнти	87	107	137	167	197	267	327	387	437
$C_{стала}$	грн.	6370	6370	6370	6370	6370	6370	6370	6370	6370
$C(S_i^{int})$	грн.	2610	4013	6850	12525	29550	80100	122625	193500	327750
$C_i$	грн.	8980	10383	13220	18895	35920	86470	128995	199870	334120
$\tau_i$	грн.	750	750	750	750	750	750	750	750	750
$D_i$	грн.	65250	80250	102750	125250	147750	200250	245250	290250	327750
$P_i$	грн.	56270	69868	89530	106355	111830	113780	116255	90380	-6370

Згідно даних табл. 3.3 існуючий рівень обслуговування – 90,2%, а запланований рівень обслуговування – 98,7%). Проте, з рис. видно, що підвищення рівня обслуговування вище 98% призведе до отримання компанією збитків, а отже плановий рівень спочатку закладений невірно. Тобто ми маємо точку беззбитковості, яка приблизно дорівнює 0,98 або 98% та означає те, що надавати обслуговування вище цього рівня є не ефективним, адже компанія може понести збитки.

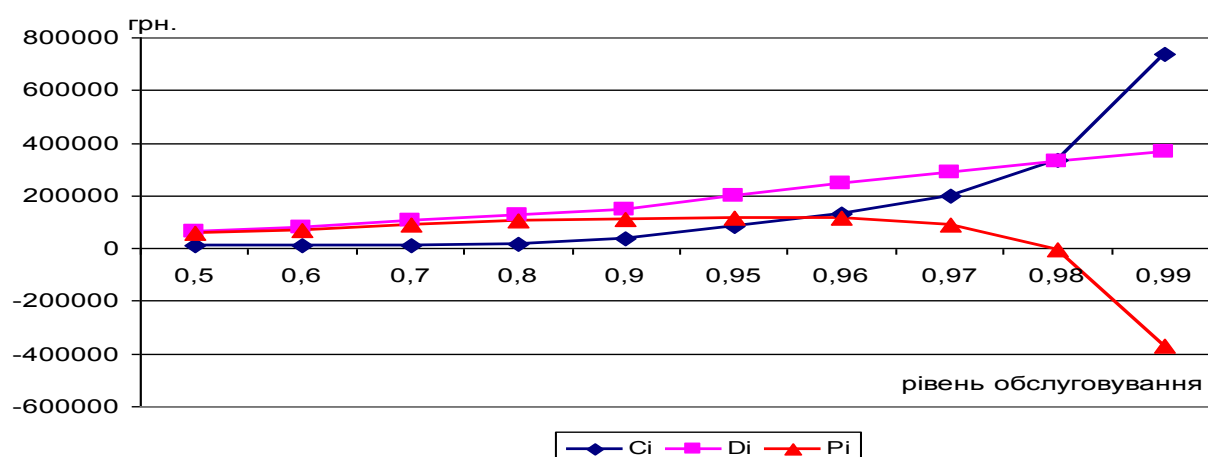


Рисунок 3.4 – Графік залежності витрат, доходів та прибутків від рівня обслуговування клієнтів категорії А

Далі розрахуємо оптимальний рівень обслуговування для клієнтів категорії В. Дані розрахунки наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Розрахунок оптимального рівня обслуговування клієнтів категорії В

Показник	Одиниці виміру	Значення показників								
		3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
$S_i^{imm}$	-	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	0,95	0,98
$N_i$	клієнти	57	67	87	107	137	187	237	287	387
$C_{стала}$	грн.	6370	6370	6370	6370	6370	6370	6370	6370	6370
$C(S_i^{imm})$	грн.	1221	1675	2610	4013	6850	14025	35550	86100	290250
$C_i$	грн.	7591	8045	8980	10383	13220	20395	41920	92470	296620
$\tau_i$	грн.	450	450	450	450	450	450	450	450	450
$D_i$	грн.	25650	30150	39150	48150	61650	84150	106650	129150	174150
$P_i$	грн.	18059	22105	30170	37768	48430	63755	64730	36680	-122470

За отриманими даними побудуємо графік залежності витрат, доходів та прибутків від рівня обслуговування клієнтів категорії В (рис. 3.5).

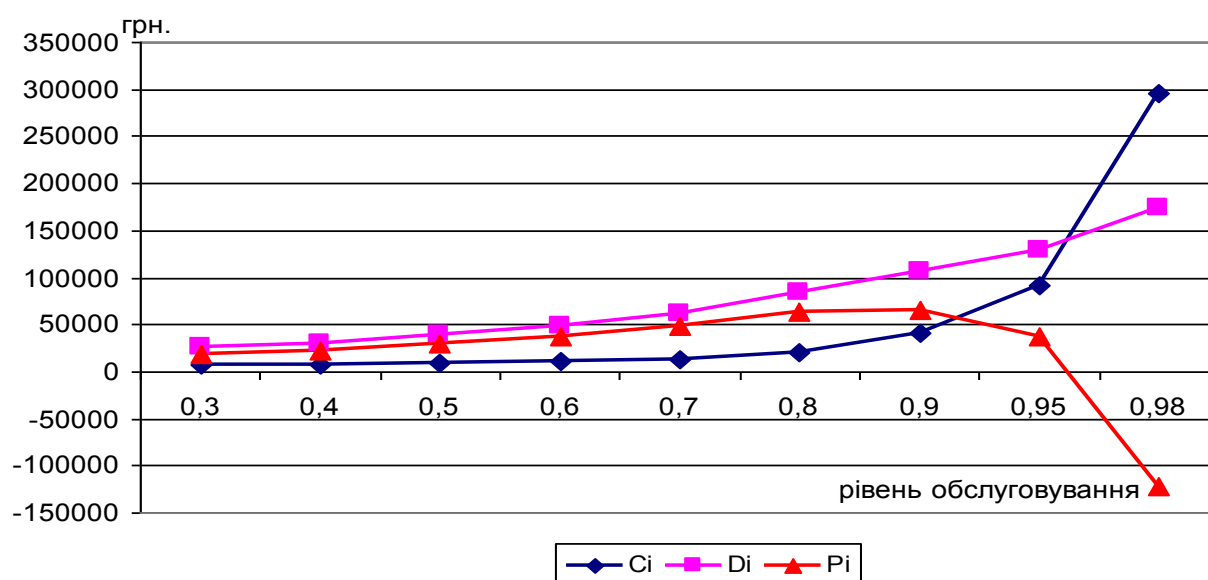


Рисунок 3.5 – Графік залежності витрат, доходів та прибутків від рівня обслуговування клієнтів категорії В

Оптимальний рівень обслуговування споживачів категорії В складає 0,9 або 90%. При підвищенні обслуговування вище цього рівня прибуток логістичного оператора буде зменшуватись. Також на графіку видно точку беззбитковості компанії (приблизно 0,97 або 97%), яка означає, що надавати обслуговування вище цього рівня є не ефективним, так як компанія може понести збитки.

Нарешті визначимо оптимальний рівень обслуговування клієнтів категорії С. Дані розрахунки наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 - Розрахунок оптимального рівня обслуговування клієнтів категорії С

Показник	Одиниці виміру	Значення показників								
		3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
$S_i^{imm}$	-	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9
$N_i$	клієнти	42	47	57	67	87	107	137	187	237
$C_{стала}$	грн.	6370	6370	6370	6370	6370	6370	6370	6370	6370
$C(S_i^{imm})$	грн.	700	881	1221	1675	2610	4013	6850	14025	35550
$C_i$	грн.	7070	7251	7591	8045	8980	10383	13220	20395	41920
$\tau_i$	грн.	150	150	150	150	150	150	150	150	150
$D_i$	грн.	6300	7050	8550	10050	13050	16050	20550	28050	35550
$P_i$	грн.	-770	-201	959	2005	4070	5668	7330	7655	-6370

За отриманими розрахунками побудуємо графік залежності витрат, доходів та прибутків від рівня обслуговування клієнтів категорії С (рис. 3.6).

Як ми бачимо, оптимальний рівень обслуговування споживачів категорії С складає 0,8 або 80%. При підвищенні обслуговування вище цього рівня прибуток логістичного провайдера буде зменшуватись. Також, на графіку видно точку беззбитковості компанії (приблизно 0,85 або 85%), яка означає, що надавати обслуговування вище цього рівня є не ефективним, логістичних провайдер при цьому буде нести збитки.

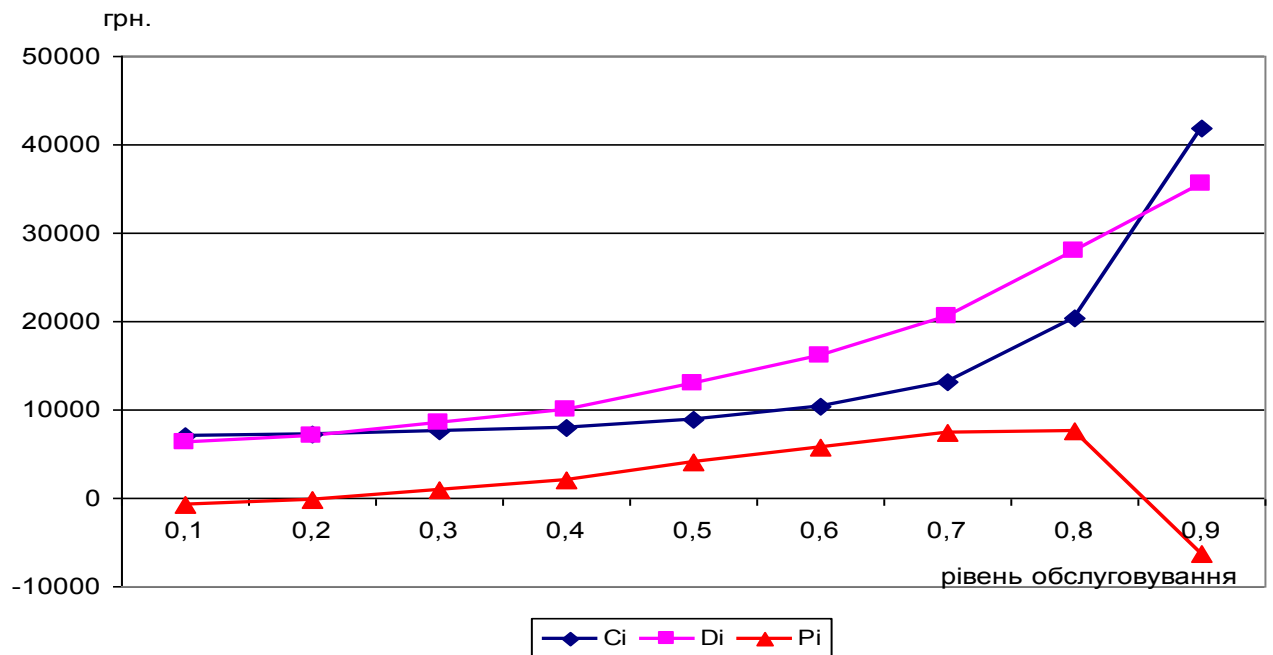


Рисунок 3.6 – Графік залежності витрат, доходів та прибутків від рівня обслуговування споживачів категорії С

Отже, порівнявши значення існуючих та оптимальний рівнів обслуговування клієнтів логістичного провайдера, можна зробити висновок про їх невідповідність. Для деяких клієнтів компанія значно завищує рівні наданого обслуговування, а для деяких надає обслуговування на рівні нижчому за оптимальний. Внаслідок чого має місце збільшення витрат на обслуговування та недоотримання прибутків.

Для підвищення ефективності обслуговування клієнтів необхідно, щоб існуючий рівень логістичного обслуговування максимально був наближений до оптимального.

Виходячи з розрахунків існуючого рівня обслуговування, він однаковий для всіх категорій клієнтів логістичного провайдера та дорівнює 90,2%. При цьому планове значення рівня обслуговування становить 98,7% (див. табл. 3.3).

Розрахунки оптимальних рівнів обслуговування клієнтів логістичного оператора показали наступні результати:

- для клієнтів категорії А оптимальний рівень обслуговування = 96%;
- для клієнтів категорії В оптимальний рівень обслуговування = 90%;



- для клієнтів категорії С оптимальний рівень обслуговування = 80%.

Отже, ми бачимо, що існуючий рівень логістичного обслуговування є майже оптимальним для клієнтів категорії В. Для клієнтів категорії А даний рівень є нижчим на 6%, а для клієнтів категорії С існуючий рівень вище за оптимальний майже на 10%.

Тобто ми можемо дати наступні рекомендації для кожної категорії клієнтів:

1. Для клієнтів категорії А можемо рекомендувати підвищити рівень існуючого обслуговування до оптимального значення. Це можна зробити шляхом підвищення значення тих критеріїв, які мають найменше значення та здійснюють істотний вплив на якість обслуговування. Як було зазначено в попередньому параграфі, це критерії Дотримання часу подачі та Своєчасне подання звітності. Це дасть можливість підвищити прибуток компанії на 4425 грн. (див. табл. 3.8). При цьому різниця між плановим рівнем обслуговування та оптимальним рівнем дає економію у 122625 грн. А отже плановий рівень обслуговування необхідно обов'язково переглянути в сторону його зменшення.

2. Для клієнтів категорії В необхідно підтримувати існуючий рівень обслуговування, адже він дорівнює оптимальному рівню.

3. Для клієнтів категорії С можемо рекомендувати знизити існуючий рівень обслуговування до значення оптимального. Це можна зробити шляхом зменшення значення тих критеріїв, які мають найбільші значення та не здійснюють істотного впливу на якість обслуговування. В нашому випадку це може бути критерій Виконання прийнятих заявок – тобто більш прискіпливо підходити до відбору тих замовлень, які необхідно виконувати та від яких клієнтів, а від яким можна і відмовитись. Це дасть можливість підвищити прибуток компанії на 14025 грн. (див. табл. 3.4).

Отже, загальне підвищення ефективності діяльності логістичного оператора за рахунок нашої проектної пропозиції індивідуалізації рівнів обслуговування для різних сегментів клієнтів складе 18450 грн. за місяць, що становить 221400 грн. за рік.

Забезпечення якості та необхідного рівня обслуговування передбачає розроблення стандартів якості, розподілу відповідальності та контроль якості робіт. Тому наступним етапом повинно стати розробка стандартів обслуговування клієнтів логістичного провайдера.

Стандартизація – діяльність, спрямована на досягнення оптимального ступеня впорядкування в певній області за допомогою встановлення положень для загального і багаторазового використання відносно реально існуючих чи потенційних завдань.

Об'єктами стандартизації можуть бути норми, вимоги, методи, терміни, позначення у сфері обслуговування споживачів тощо.

Стандарт – це нормативний документ зі стандартизації, розроблений, як правило, на основі узгоджень, що характеризується відсутністю заперечень з істотних питань у більшості зацікавлених сторін, прийнятий і затверджений певним органом (організацією).

Мета розроблення стандарту логістичного обслуговування:

- установити загальну основу для стійкого функціонування системи обслуговування;
- запобігти появі збоїв;
- знизити рівень нестабільності та зменшити величину втрат;
- поліпшити взаємодію між компанією та клієнтурою.

Розроблюваний стандарт обслуговування повинен урахувати специфіку підприємства, його розміри, структуру й спосіб організації діяльності. Стандарт обслуговування має бути гнучким, щоб не створювати перешкод тим змінам, які можуть виявитися надалі. Компоненти стандарту обслуговування формуються таким чином, щоб забезпечити виконання замовлень й адекватне управління бізнес-процесами, що впливають на рівень логістичного обслуговування.

Кількісні значення стандартів відбираються з урахуванням двох положень. З одного боку, їх рівень не може бути нижчим за відповідні дані конкурентів, а з другого, ці величини не повинні бути завищеними. Порівнюються обсяги

продажу, що досягаються при вибраних стандартах обслуговування з понесеними логістичними витратами. Орієнтиром при встановленні стандарту логістичного обслуговування має виступати максимізація отриманого прибутку.

Стандарти обслуговування клієнтів зазвичай встановлюються при одержанні замовлення на виконання певного переліку послуг з урахуванням:

- основного значення рівня обслуговування (для комплексних показників з компонентами, залежними один від одного);
- областей припустимих значень, тобто допусків (верхніх та нижніх меж зміни) на кожен показник у випадку їхньої незалежності.

Далі розрахунковим чи емпіричним способами підбираються номінальні значення стандартизованих показників якості обслуговування.

Якість обслуговування вважається задовільною, якщо значення показників якості кожного виконаного замовлення близькі до нормативних чи, принаймні, не виходять за допуски. І, навпаки, якщо значення хоча б одного показника виходять за відповідні допуски, то якість обслуговування визнається незадовільною, а обслуговування – дефектним.

Подібним чином нормативні значення і допуски встановлюються для параметрів (характеристик) процесів виконання замовлень споживачів. При цьому допуски на значення параметрів і допуски на значення показників якості обслуговування узгоджуються між собою. Якщо значення параметрів перебувають у межах установлених допусків, то і значення показників якості перебувають у відповідних допусках. Отже, належність значень показників процесу виконання замовлень до областей припустимих значень – необхідна умова досягнення заданого рівня обслуговування. Вихід за допуски значень якого-небудь параметра процесу виконання замовлень може викликати і, як правило, викликає невідповідність необхідному рівню обслуговування.

Отже, запропоновані стандарти обслуговування різних категорій клієнтів будуть виглядати наступним чином (табл. 3.5).

Після проведених розрахунків та аналізу можна запропонувати логістичному провайдеру використання стратегії оптимального рівня обслуговування. При цій стратегії здійснюється максимізація прибутку. А саме забезпечується максимальна різниця між приростом доходів і додатковими витратами на його досягнення.

Таблиця 3.5 - Запропоновані стандарти обслуговування клієнтів

Категорія клієнтів	Значення стандарту обслуговування (допуски), %	Надійність перевізника, який має обслуговувати даного клієнта, %
1	2	3
A	96% ± 2%	97-100%
B	90% ± 3%	92-97%
C	80% ± 5%	87-92%

Дана стратегія має бути ефективною, адже при наявному рівні логістичного обслуговування організація завжди отримує прибуток. Різниця між фактичним та оптимальним інтегрованим критерієм логістичного обслуговування не значна. Отже, здійснення необхідних змін по кожному із критеріїв, для досягнення стандарту не має викликати труднощів.

Також підходящою стратегією для компанії можна вважати стратегію підбору клієнта. Вона передбачає виявлення та розвиток договірних відносин з високо прибутковими клієнтами та скорочення співпраці з нерентабельними. Її можна застосовувати, у зв'язку з тим, що майже всі клієнти логістичного провайдера є досить великими компаніями і замовляють широкий спектр послуг. Саме це і забезпечує високий прибуток від співпраці з ними. Співпраця з малими клієнтами не завжди є ефективною, тому що обсяг їх замовлень відносно незначний, а витрати на їх обслуговування високі.

При здійсненні даної стратегії можна також виділити менеджера, який буде займатись особливо великими та важливими клієнтами. Такій підхід також

може підвищити ефективність обслуговування клієнтів і дозволити компанії ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал» більш ефективно використовувати внутрішні ресурси, тим самим зменшити операційні витрати, які роблять бізнес компанію збитковим.

### **3.3 Розробка рекомендацій щодо розвитку послуг в сегменті B2C при міжнародних поставках товарів**

За словами аналітиків, ринок перевезень листів, посилок і дрібних вантажів буде продовжувати розвиватися швидкими темпами. Основне зростання відбуватиметься в сегменті посилочних відправлень. Він буде збільшуватися в середньому на 10-15 % в рік. Компанії каталожної торгівлі дадуть приріст майже 10 % в рік, інтернет-доставки - 20 %, компанії прямих продажів - 10-15 % у натуральному вираженні.

Основними чинниками, що впливатимуть у найближчі 5 років на сегмент «бізнес для споживача», експерти називають проникнення Інтернету, коливання рівня доходу домогосподарств та чисельності населення. На нішу «бізнес для бізнесу» матиме вплив зростання ділової активності, стабільність курсу національної валюти та інші фактори.

Розглядаючи діяльність компанії ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал» на ринку експрес-доставки, ми вважаємо, що їй доцільно зосередитися на співпраці з інтернет-магазинами. На сьогоднішній день ця тема є досить актуальною, оскільки в Україні активно розвивається електронна та каталожна торгівля.

За даними Українського процесингового центру та Асоціації учасників електронного бізнесу, в 2019 році на 30-50% зросли обсяги on-line торгівлі в Україні, в порівнянні з 2018 роком. З січня по листопад 2019 року на 98% збільшилися обороти інтернет-магазинів, що використовують систему eCommerce Connect (у порівнянні з аналогічним періодом 2018 року).

За даними компанії Appleton Mayer, найбільш популярними сегментами електронної торгівлі в Україні є комп'ютери та оргтехніка (включаючи

комплектуючі), побутова техніка і книги. До інших категорій товарів, які респонденти найчастіше купували on-line, також належать: мобільні телефони та аксесуари (27%), бронювання/купівля квитків (22%), сувенірно-подарункова продукція (16%), їжа і напої (12%), товари для дітей (11%), мультимедійна продукція (9%), канцтовари (9%), фото- та аудіотехніка (8%).

В Європі on-line торгівля – один з найбільш швидкозростаючих ринків. Починаючи тільки з 2015 року обсяг електронної торгівлі збільшився на 70%, перевищивши в минулому році €200 млрд. Лідерами в цій галузі є Великобританія (€59,4 млрд.), Німеччина (€45,07 млрд.) і Франція (€38,66 млрд.). На них припадає 71% всіх on-line продажів в Європі.

Найбільша частка ринку on-line торгівлі у Великобританії – 12%. Потім йдуть Німеччина (9%) і Швейцарія (8,7%). В середньому майже у всіх країнах в 2011 році ринок on-line торгівлі зумів відтягнути в офф-лайнних ритейлерів трохи більше 1% ринку. Винятком стала Італія, де частка ринку інтернет-торгівлі, навпаки, знизилася на 2%, що відбулося за рахунок більшого зростання продажів в регулярних магазинах.

Найбільше зростання on-line продажів в 2019 році було зафіксовано у Франції та Польщі – понад 20%. Високі показники у Швеції та Італії (по 18%), а також Норвегії (17%).

Обсяг світової дистанційної торгівлі в 2019 році перевищили 10 трлн доларів, – підрахували експерти компанії SLI Systems. Фахівці опитали представників 500 міжнародних компаній, що займаються онлайн-ритейлом. Зростання цього сегменту бізнесу експерти пояснюють тим, що продавці зосередяться на вдосконаленні сервісу та розвитку мобільної торгівлі. Так, 40% інтернет-продавців в новому році планують вводити для свого бізнесу мобільні стратегії, 15% – покращувати вже існуючі. Ще 20% респондентів планують запуснути мобільні додатки для електронної торгівлі.

У вітчизняній практиці для організації доставки товарів покупцям електронних магазинів застосовують наступні види доставки: міжнародну кур'єрську службу; власну або національну кур'єрську службу; поштову службу «Укрпошти»; доставку магістральним транспортом; самовивезення; електронна доставка. Як показують дані нашого дослідження, при організації доставки

товарів вітчизняні електронні магазини найчастіше використовують наступні її види (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 - Види доставки товарів та послуг українськими електронними магазинами

Вид доставки	Кількість електронних магазинів, од	Частка вибору покупцями, %.
1	2	3
Міжнародна кур'єрська служба	2	5
Власна кур'єрська служба	4	22
Національна кур'єрська служба	19	28
Укрпошта	20	18
Самовивезення	12	7
Магістральний транспорт	8	9
Електронна доставка	17	11

Найбільша частка електронних магазинів надають перевагу аутсорсингу логістичних послуг і доручають доставку проданих товарів курсерським службам та національним перевізникам.

З іншого боку, швидкий розвиток електронної торгівлі спонукає логістичні компанії розвивати свої послуги спеціально для даного сегменту. Саме такі пріоритети визначені Європейським холдингом GeoPost, що надає послуги експрес-доставки посилок і вантажів під брендом DPD, яким користується і компанія ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал». У майбутньому компанія буде розвивати такі сегменти ринку, як доставка товарів дистанційної торгівлі кінцевим споживачам і міжнародна доставка при збереженні прибутковості своїх основних операцій з надання послуг компаніям сегмента B2B на внутрішньому ринку. За заявою виконавчого віце-президента GeoPost, головною стратегічною метою компанії є перетворення в найбільшого в Європі оператора експрес-доставки як за рахунок розвитку власного бізнесу, так і за рахунок вибіркового поглинання інших компаній. В даний час французька група компаній претендує на друге місце на європейському ринку доставки посилок і вантажів, контролюючи 15% ринку.

Компанія ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал»також активно співпрацює з інтернет-магазинами, проте це стосується в основному внутрішніх перевезень. Ми вважаємо, що маючи розгалужену мережу міжнародних і внутрішніх представництв компанія може більш активно розвивати пропонування послуг з міжнародної доставки товарів, що реалізуються через інтернет-магазини.

Розглянемо специфіку цього сегменту послуг. Як свідчить проведений аналіз, переважна більшість діючих в Україні систем доставки вантажів забезпечує їх транспортування лише до крупних населених пунктів (наприклад, Нічний експрес – лише з Києва до 12 міст Південно-Східної України і у зворотному напрямку, система «Автолюкса» охоплює лише 18 міст України, EMS – доставляє до рівн ярайонних центрів, ASD – в основному довозить до 28 міст України, і лише система Укрпошти забезпечує доставку поштових відправлень практично до будь-якого населеного пункту України. Щоправда, ASD забезпечує доставку вантажів за межі обласних центрів, але при цьому можливості організації такої доставки обмежуються впливом чинників економічного характеру. В наслідок цього вартість доставки придбаних в електронному магазині товарів до замовника, який проживає на відстані 40 км, зростає в 2,4-1,7 разів і стає співставимою з ціною самого товару. Аналогічне становище складається по низці інших перевізників).

При робот іелектронного магазину в сегменті "B2C" формування систем доставки товарів пов'язане з таким специфічним фактором, як необхідність організації перевезень товарів у вкрай малих кількостях та габаритах (значно менших за норму транспортного відвантаження) та з відсутністю будь-якої ритмічності таких відправлень. Пошук шляхів оптимізації процесів доставки товарів слід вести за двома можливими напрямками:

- оптимізація розмірів партій, які відвантажуються за виділеними географічними напрямками, шляхом прийнятного для клієнта збільшення терміну доставки замовленихтоварів;
- оптимізація розміру партій, які відвантажуються за виділеними географічними напрямками, що досягається шляхом об'єднання декількох покупок для покупців, які проживають в одному населеному пункті (регіоні).



Ефективна організація доставки товарів у системах електронної торгівлі, що створюються в Україні, крім транспортного аспекту, істотною мірою пов'язана з рівнем організації робіт з нагромадження (формування) запасів товарів, пропонує конкретними електронними магазинами, та подальшим рухом товарних запасів завдяки процесам реалізації товарів. Значний вигреш на загальних витратах при організації систем управління запасами в електронній торгівлі може бути досягнутий у випадку створення таких логістичних формувань, у яких запаси формуються за принципом їх диференціації та ешелонування. Особливо привабливим це може бути для організації таких систем на базі електронних магазинів підприємств-виробників, адже в цьому випадку електронний магазин може виконувати функції своєрідного пункту збирання замовлень, а виробниче підприємство з його мережею центральних та регіональних розподільчих складів – безпосередньо джерела виконання замовлень. В цілому формування системи доставки товарів для електронного магазину потрібно здійснювати за загальновідомими процедурами, які базуються на використанні принципів системного підходу.

Під час здійснення комплексу операцій з виконання замовлень і доставки товарів основними заходами повинні бути: вибір оптимального способу перевезення; вибір перевізника; вибір оптимального виду транспорту і типу транспортного засобу; планування доставки, в т.ч. – маршрутизація і календаризація перевезень; вибір виду пакування з врахуванням фізичних властивостей товару (вантажу); нанесення на пакування маркування, штрих-кодів та спеціальних позначень; формування вантажних одиниць (в т.ч. з використанням уніфікованої транспортної тари), пакування і контейнеризація; виконання зважувальних робіт за умови забезпечення повної вантажопідйомності транспортного засобу; дотримання вимог техніки безпеки та оптимальної технології виконання навантажувально-розвантажувальних робіт за умови мінімізації часу простою транспортного засобу; визначення сучасних технологій та способу організації складських операцій обліку товарів, запасів на складах і терміналах; застосування сучасних інформаційних технологій і комп'ютерної підтримки процесів управління доставкою товарів.

Схема взаємодії з клієнтом інтернет магазину представлена на рис. 3.8.

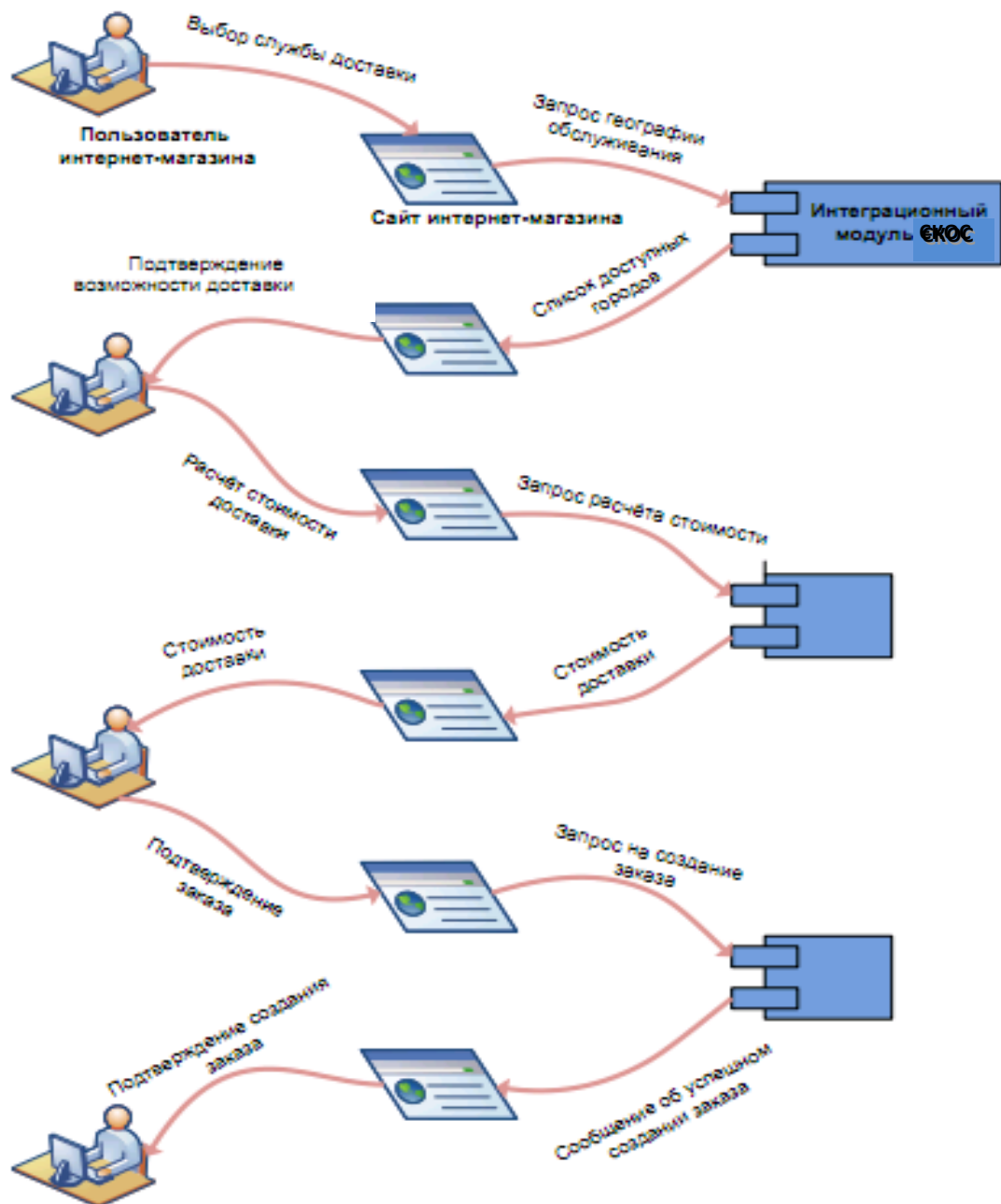


Рисунок 3.8 - Схема взаємодії компанії ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал» з клієнтом інтернет-магазину при оформленні замовлення на доставку

Ми вважаємо, що компанія ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал» володіє, або буде володіти усіма цими компетенціями і може стати активним гравцем доставки товарів, що продаються через міжнародні інтернет-магазини. Для цього компанія ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал» має розвивати свою мобільні інформаційні технології, зокрема, впровадити в Україні інтеграційний модуль –

набір веб-сервісів (на базі вже апробованого аналогічного продукту DPD), побулованих на базі технології SOAP розгорнутих на сервері додатків Tomcat.

Послуга експрес-доставки передбачає доставку від дверей до дверей. Максимальна вага однієї посилки – 80 кг, а однієї партії – 400 кг. Максимальні габарити – 120x80x80, а об'ємна вага – 1 куб м. – 250 кг. При розрахунку вартості доставки габарити відправлення множаться на 250 кг і таким чином визначається об'ємна вага, яка множиться на тариф.

Порівняємо тарифи на звичайну доставку посилок за схемою «від дверей до дверей» з тарифами за доставку товарів інтернет-магазинів на прикладі білоруського підрозділу (табл.3.7 та 3.8).

Таблиця 3.7 - Тарифи на перевезення посилок за схемою «від дверей до дверей»

Кол-во посилок, шт.	Тариф А		Тариф В		Тариф С	
	посылка до 5 кг	посылка до 30 кг	посылка до 5 кг	посылка до 30 кг	посылка до 5 кг	посылка до 30 кг
1	250	400	350	500	500	900
от 2 до 4	150	300	250	400	400	800
от 5 до 9	100	250	150	350	300	700
более 10 посылок	50	200	80	300	200	650

Таблиця 3.8 - Тарифи на перевезення посилок з товарами, придбаними через інтернет-магазин

Тарифы на доставку отправления

Вес \ Тариф №	0	1	2	3	4	5
0 – 2 кг	250	350	400	400	450	550
3 – 5 кг	300	450	500	600	700	950
6 – 10 кг	350	500	800	900	1 200	1 600
11 – 20 кг	400	550	1 200	1 500	2 000	3 000
21 – 30 кг	450	600	1 500	2 000	3 000	5 000
"+" 1 кг	10	15	50	70	100	150

Тарифы на возврат отправления (ниже основного тарифа на 30%)

Вес \ Тариф №	0	1	2	3	4	5
0 – 2 кг	175	245	280	280	315	385
3 – 5 кг	210	315	350	420	490	665
6 – 10 кг	245	350	560	630	840	1120
11 – 20 кг	280	385	840	1050	1400	2100
21 – 30 кг	315	420	1050	1400	2100	3500
"+" 1 кг	7	10,5	35	49	70	105

Із таблиць видно, що доставка товарів інтернет-магазинів коштує дорожче, що може принести компанії додатковий дохід.

Розглянемо приклад доставки товару, придбаного через інтернет-магаин, із США в Київ, а і з Києва – в м.Кременчук.

Із таблиці міжнародних тарифів компанії ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал» визначаємо, що для послуги звичайної поставки при вазі посилки 5 кг тариф буде становити 1750 грн. Далі визначаємо умови розмитнення, які платить клієнт окремо.

Із таблиці внутрішніх тарифів, розрахуємо вартість доставки до м.Полтава. Оскільки Київ і Полтава відносяться до 1 зони, то вартість доставки посилки вагою 5 кг буде становити 71,50 грн.

Доплата за доставку в Полтавській області до м. Кременчук буде становити 25 грн. (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 - Розмір доплати за доставку в області

Вес 1й коробки	К-во коробок, доплата за 1 коробку				
	1	2	3	4	5 и более
0-5 кг	25	18	15	12	10
6-15 кг	35	23	20	18	15
16-30 кг	45	28	25	20	18
+ 1 кг	4,50 грн	4 грн	4 грн	3,50 грн	3,50 грн

Далі добавляємо 22 грн. за доставку до адресата в м.Кременчук.

Таким чином сумарна вартість доставки посилки із США в м.Кременчук буде становити  $1750 + 25 + 22 = 1797$  грн.

Зробимо припущення, що впровадження нової послуги необхідно придбати нове обладнання і встановити необхідну інформаційну систему вартістю 2500 тис. грн. Розглянемо впровадження нової послуги як інвестиційний проект. Оскільки компанія ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал» є збитковою, то отримати кредит їй буде проблематично. Тому ми зробимо припущення, що необхідні кошти вкляде материнська компанія ДПД. Оскільки міжнародна компанія має доступ до більш дешевих капіталів, то будемо

вважати, що вона очікує рівень рентабельності інвестицій 12%, що буде визначати для нашого проекту ставку дисконтування. Розглянемо життєвий цикл проекту – 5 років. Амортизацію вкладених коштів будемо розраховувати із припущення, що вкладені кошти повинні бути рефінансовані за 10 років (тобто, норма амортизаційних відрахувань 10%).

Виручка від реалізації послуг прогнозується наступним чином: базуючись на статистичних даних, що в Україні перевозиться близько 3 млн. посилок у міжнародному сполученні, зробимо припущення, що 0,1% цього обсягу будуть становити посилки з товаром придбаним у міжнародному інтернет-магазині (зокрема, США). Середня вартість доставки за схемою «від дверей до дверей» становить 1795 грн. при середній вазі посилки 5 кг. Будемо вважати, що щорічний приріст обсягів доставки товарів, придбаних через міжнародні інтернет-магазини, буде зростати на 5%. Це дуже скромний сценарій. При збільшенні обсягів продажів операційні витрати во проекту будуть зменшуватися на 1%.

Проведемо оцінку ефективності проекту із зазначеними умовами. Отже, основними показниками ефективності інвестиційного проекту є чистий приведений дохід (NPV), індекс рентабельності (PI), строк окупності (N) та внутрішня норма доходності проекту (IRR). Розрахуємо їх.

Для розрахунку NPV потрібно знати ставку дисконтування грошових надходжень проекту, яка часто вибирається на рівні ціни авансованого капіталу 12%. Показник чистої приведеної вартості дає змогу порівняти між собою теперішню вартість майбутніх доходів від реалізації інвестиційного проекту (у фазі його експлуатації) з інвестиційними витратами, які необхідно здійснити в поточному періоді. Інакше кажучи, чиста приведена вартість являє собою різницю між теперішньою вартістю суми чистого грошового потоку (що визначається згідно з фінансовою концепцією цього терміну) та сумою інвестиційних витрат за проектом. При цьому сума чистого грошового потоку має дисконтуватися до того інтервалу часу, в якому передбачається початок реалізації інвестиційного проекту, а відповідно і здійснення інвестиційних витрат за ним (таке дисконтування має провадитись за постійною ставкою

процента, обраною для проведення розрахунків, окремо за кожним інтервалом часу, що передбачається). NPV визначається за такою формулою 3.5:

$$NPV = \sum [P_k / (1+i)^n] - IC, \quad (3.5)$$

де: P1, P2, Pk, ..., Pn – річні грошові надходження протягом n років;

IC – стартові інвестиції;

i – ставка дисконту;

$$PV = [P_k / (1+i)^n], \quad (3.6)$$

де: PV – загальна сума дисконтованих надходжень за проектом.

Розрахунок показників інвестиційного проекту впровадження нової послуги з доставки товарів, придбаних через міжнародні інтернет-магазини, зроблено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10 - Розрахунок показників ефективності проекту впровадження послуги експрес-доставки в Україні

Показники	Од. виміру	Роки					
		2018	2019	2020	2021	2022	2023
1. Інвестиційні вкладення		2500					
2. Грошові надходження (виручка) (з ПДВ)	тис.грн		5 385	5 654	5 937	6 234	6 546
3. Грошові надходження (виручка) (без ПДВ)	тис.грн		4 486	4 710	4 945	5 193	5 452
4. Витрати на утримання діяльності проекту	тис.грн		3 589	3 721	3 857	3 998	4 144
5. Амортизаційні відрахування	тис.грн		250	250	250	250	250
6. Прибуток до оподаткування	тис.грн		647	739	838	944	1 059
7. Податок на прибуток (20%)	тис.грн		129	148	168	189	212
8. Чистий прибуток	тис.грн		518	591	670	755	847
9. Чистий грошовий потік	тис.грн	-2500	768	841	920	1 005	1 097
10. Коефіцієнт дисконтування (12%)			0,89	0,80	0,71	0,64	0,57
11. Дисконтований грошовий потік	тис.грн	-2500	685,5	670,7	655,1	639,0	622,4
12. Накопичений дисконтований грошовий потік		-2500	-1814,5	-1143,9	-488,8	150,2	772,6

Отже, при зроблених припущеннях із таблиці видно, що вкладені інвестиційні кошти окупуються тоді, коли накопичений дисконтований грошовий потік стає позитивним, тобто на четвертому році реалізації проекту.

За період життєвого циклу проекту  $NPV = 772,6$  тис. грн., що означає доцільність вкладення коштів в проект розвитку нової послуги. Результат позитивний, тому даний інвестиційний проект дозволяє збільшити капітал компанії ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал» і її ринкову вартість.

Показник індекс доходності інвестицій (PI) потребує для розрахунку ту ж інформацію про дисконтовані грошові потоки, що й показник чистої приведеної вартості. Однак при розрахунках індексу доходності замість знаходження різниці між поточною вартістю інвестиційних витрат і дисконтованою (теперішньою) вартістю майбутнього чистого грошового потоку, пов'язаного з реалізацією інвестиційного проекту, визначається співвідношення цих показників. Загальна формула, за якою ведуться розрахунки індексу доходності за інвестиційним проектом, має такий вигляд:

$$PI = \sum [P_k / (1+i)^n] / IC, \quad (3.7)$$

$$PI = 3272,6 : 2500 = 1,31.$$

Індекс рентабельності на рівні 1,31 вказує на те, що рентабельність вкладених коштів в проект становитиме 31%, тобто на кожну гривню інвестованих коштів компанія отримає 1,31 грн доходу, або 0,31 грн. чистого прибутку. Отже,  $PI > 1$  – проект прибутковий і його можна впроваджувати у виробничу діяльність компанії.

Значення показника внутрішньої норми доходності за конкретним інвестиційним проектом може бути інтерпретоване як рівень чистого грошового потоку, який може бути отримано на інвестований капітал у процесі реалізації цього проекту. Для аналізу відсотків за позичковий капітал

вибираємо два значення ставки дисконту  $i_1 < i_2$  таким чином, що в інтервалі  $(i_1, i_2)$  функція  $NPV = f(i)$  змінює своє значення з «+» на «-» або навпаки. Методом підбору визначаємо що таким інтервалом є 25-30%, тобто при ставці 25% показник NPV може бути як від'ємним так і зі знаком плюс.

При ставці 25% показник становитиме:  $NPV(25) = 104,9$  тис.грн

Для розрахунку цього показника використаємо наступну формулу:

$$IRR = i_1 + \{NPV(i_1) / [NPV(i_1) - NPV(i_2)]\} * (i_2 - i_1), \quad (3.8)$$

Відповідно до вищенаведених даних показник внутрішньої норми дохідності становитиме:

$$IRR = 12 + \{772,6 / [772,6 - (-104,9)]\} * (25 - 12) = 23,5\%.$$

Отже, як показує розрахунок показника внутрішньої норми дохідності, верхньою межею допустимого рівня дисконтної ставки є значення на рівні 23,5%, перевищення якої робить проект збитковим, тобто очікувана прибутковість проекту становить 23,5%.

Проведеним розрахунком показника IRR було визначено таку дисконтну ставку, за якої NPV дорівнює нулеві, тобто коли проект є на рівні беззбитковості, але й не є прибутковим.

Показник період окупності інвестицій (N) характеризує обсяг часу, необхідного для повного повернення інвестиційних витрат, пов'язаних із реалізацією проекту [74]. При цьому слід нагадати, що, згідно з концепцією фінансового аналізу інвестиційних проектів, це повернення відбувається у формі чистого грошового потоку, який складається із суми як чистого прибутку, так і амортизаційних відрахувань за основними фондами і нематеріальними активами, які використовуються. Загальна формула розрахунку наступна:



$$N = CI / P_c, \quad (3.9)$$

де:  $N$  – показник строку окупності;

$CI$  – розмір інвестицій;

$P_c$  – щорічний середній чистий прибуток.

Спочатку визначимо середній щорічний дохід за проектом:

$$P_c = (518 + 591 + 670 + 755 + 847) / 5 = 676 \text{ тис. грн.}$$

Строк окупності інвестицій становитиме:

$$N = 2500 / 676 = 3,7 \text{ роки.}$$

Тобто, через 3,7 роки інвестиційний проект окупиться і надалі працюватиме на прибуток для компанії.

Аналіз прогнозного результату від впровадження інвестиційного проекту вказує на те, що компанія ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал» протягом п'яти років отримає чистий прибуток в сумі 3 382 тис.грн. за рахунок впровадження нової послуги – міжнародної поставки товарів, придбаних в інтернет-магазинах світу.

### **3.4 Висновки до розділу 3**

Компанія ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал» має стратегічну мету завоювання лідерства експрес-доставки вантажів і пошти. Саме тому в проектному розділі дипломної роботи основна увага приділена методичним аспектам розробки клієнтоорієнтованої стратегії управління процесами логістичного обслуговування міжнародних перевезень. Оскільки пріоритетами в роботі служби експрес-доставки є якість, оперативність та прийнятна політика ціноутворення, то нами запропонована клієнтоорієнтована стратегія, яка дозволяє знайти компроміс між рівнем обслуговування клієнтів, витратами на логістичне обслуговування та доходами від клієнтів. Ця стратегія спрямована

на підвищення економічної ефективності логістичного обслуговування, оскільки компанія ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал» як логістичний провайдер балансує на межі беззбитковості і потребує, перш за все, пошуку джерел зменшення витрат. На нашу думку, джерелом економії витрат може бути диференційований підхід до обслуговування клієнтів і розробка таких стандартів обслуговування для кожного сегменту клієнтів, які би дозволяли покривати витрати на операційну діяльність компанії. Чітка ідентифікація цільової групи потенційних покупців стандартизованого товару, а також пристосування логістичної системи до їхніх вимог є ключовими елементами цієї стратегії, які зумовлюють її успіх. У стратегії ключових компетенцій в обслуговуванні для досягнення успіху необхідні насамперед глибокі знання ринку, а також логістичні вміння.

Для реалізації розробленої стратегії запропоновано проводити диференціацію клієнтів за різними ознаками з використанням АВС-аналізу. Оскільки якість системи логістичного обслуговування прямо пропорційно впливає на фінансовий результат компанії, тому необхідно чітко розуміти, які з клієнтів приносять найбільший прибуток (тобто які з них є найбільш вигідними для компанії), щоб якомога якісніше їх обслуговувати.

Компанія ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал» має досить велику кількість клієнтів із різних галузей економіки, тому запропоновано методичний підхід до сегментації клієнтів за галузевими сукупностями. Проведений АВС-аналіз показав, що найбільш прибутковими клієнтами є клієнти трьох галузей: товари народного споживання, товари для краси та техніка та електроніка. Саме для цієї категорії клієнтів є доцільним застосування та впровадження нових видів послуг, систем знижок та акційних пропозицій і безкоштовних послуг. Обслуговування даних клієнтів повинно здійснюватися в першу чергу.

За результатами проведено сегментування клієнтів розроблено пропозиції щодо визначення оптимальних рівней обслуговування для кожної категорії споживачів. Порівнявши значення існуючих та оптимальний рівнів обслуговування клієнтів компанії ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал», зроблено

висновок про їх невідповідність. Для деяких клієнтів компанія значно завищує рівні наданого обслуговування, а для деяких надає обслуговування на рівні нижчому за оптимальний. Внаслідок чого має місце збільшення витрат на обслуговування та недоотримання прибутків. Розрахунки оптимальних рівнів обслуговування клієнтів дозволили розробити наступні рекомендації: для клієнтів групи А оптимальний рівень обслуговування має становити 96%; для клієнтів групи В відповідно 90%, а для клієнтів групи С - 80%. Стандарт обслуговування має бути гнучким, щоб не створювати перешкод тим змінам, які можуть виявитися надалі. Їх треба періодично переглядати з урахуванням змін на ринку.

Аналіз виробничо-комерційної діяльності компанії ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал» засвідчив, що вона спеціалізується на послугах з експрес-доставки в основному в сегменті В2В, тобто на обслуговуванні корпоративних клієнтів. За словами аналітиків, найбільш швидкими темпами розвивається ринок перевезень листів, посилок і дрібних вантажів, пов'язаних з інтернет-торгівлею та торгівлею за каталогами. Цей ринок буде збільшуватися в середньому на 10-15 % в рік. Компанії каталожної торгівлі дадуть приріст майже 10 % в рік, інтернет-доставки - 20 %, компанії прямих продажів - 10-15 % у натуральному вираженні.

Розглядаючи діяльність компанії ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал» на ринку експрес-доставки, ми вважаємо, що їй доцільно зосередитися на співпраці з інтернет-магазинами. За даними Українського процесингового центру та Асоціації учасників електронного бізнесу, в 2019 році на 30-50% зросли обсяги on-line торгівлі в Україні, в порівнянні з 2018 роком. З січня по листопад 2019 року на 98% збільшилися обороти інтернет-магазинів, що використовують систему eCommerce Connect (у порівнянні з аналогічним періодом 2018 року). За даними компанії Appleton Mayer, найбільш популярними сегментами електронної торгівлі в Україні є комп'ютери та оргтехніка (включаючи комплектуючі), побутова техніка і книги. До інших категорій товарів, які респонденти найчастіше купували on-line, також належать: мобільні телефони

та аксесуари (27%), бронювання/купівля квитків (22%), сувенірно-подарункова продукція (16%), їжа і напої (12%), товари для дітей (11%), мультимедійна продукція (9%), канцтовари (9%), фото- та аудіотехніка (8%).

Проведений аналіз тенденцій ринку електронної та дистанційної торгівлі свідчить, що це якраз ті товарні групи, які дають найбільші доходи компанії ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал». Враховуючи, що логістична компанія має розгалужену міжнародну мережу перевезень в різних країнах, а стратегія її розвитку передбачає збільшення питомої ваги доставки товарів дистанційної торгівлі до 50% протягом 5 років, ми запропонували впровадити послугу експрес-доставки в Україні. Це спеціальна пропозиція для обслуговування інтернет-магазинів та здійснення доставки електронних покупок за схемою «від дверей до дверей».

Для реалізації цієї послуги необхідні мобільні інформаційні технології, які забезпечують взаємодію з клієнтом в режимі реального часу. Зокрема, в роботі запропоновано інтеграційний модуль – набір веб-сервісів, побудованих на базі технології SOAP розгорнутих на сервері додатків Tomcat. Впровадження цих мобільних додатків дозволить оперативно вирішувати такі задачі:

- оптимізація розмірів партій, які відвантажуються за виділеними географічними напрямками, шляхом прийнятного для клієнта збільшення терміну доставки замовлених товарів.

- оптимізація розміру партій, які відвантажуються за виділеними географічними напрямками, що досягається шляхом об'єднання декількох покупок для покупців, які проживають в одному населеному пункті (регіоні).

Враховуючи високу компетентність персоналу компанії при вирішенні традиційних задач експрес-доставки, а саме вибору оптимального способу перевезення; планування доставки, в т.ч. – маршрутизація і календаризація перевезень; вибору виду пакування з врахуванням фізичних властивостей товару (вантажу); нанесення на пакування маркування, штрих-кодів та спеціальних позначень; формування вантажних одиниць ( в т.ч. з використанням уніфікованої транспортної тари) тощо, ми вважаємо, що

компанія ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал» навіть за песимістичного сценарію може додатково зайняти 0,1% ринку міжнародних перевезень посилок. На основі зробленої гіпотези нами розраховану економічну ефективність інвестиційного проекту – впровадження на ринку України послуги експрес-доставки міжнародної доставки інтернет-покупок за схемою «від дверей дверей». За період життєвого циклу проекту  $NPV = 772,6$  тис. грн., що означає доцільність вкладення коштів в проект розвитку нової послуги. Результат позитивний, тому даний інвестиційний проект дозволяє збільшити капітал компанії ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал» і її ринкову вартість. Індекс рентабельності на рівні 1,31 вказує на те, що рентабельність вкладених коштів в проект становитиме 31%, тобто на кожну гривню інвестованих коштів компанія отримає 1,31 грн доходу, або 0,31 грн. чистого прибутку. При цьому ми вважаємо, що здійснювати фінансування проекту має материнська компанія ДПД Україна, оскільки ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал», маючи майже нульові результати роботи, може зазнати труднощів при отриманні кредиту. Очікувана внутрішня норма рентабельності проекту становить 23,5%, що свідчить про доцільність інвестування коштів в даний проект. Термін окупності капітальних вкладень становить 3,7 роки. Таким чином, аналіз прогнозного результату від впровадження інвестиційного проекту вказує на те, що компанія ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал» протягом п'яти років отримає чистий прибуток в сумі 3382 тис.грн. за рахунок впровадження нові послуги – міжнародної поставки товарів, придбаних в інтернет-магазинах світу.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

В дипломній роботі було досліджено теоретичні і практичні аспекти організації логістичного обслуговування міжнародних поставок товарів на прикладі компанії ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал», що дозволило установити сучасні тенденції ринку та розробити ряд проектних пропозицій з підвищення ефективності логістичного обслуговування. В результаті виконання поставлених завдань було отримано такі результати і висновки.

1. На основі проведеного дослідження теоретичних положень логістичного обслуговування встановлено, що це важлива складова процесу обслуговування ланцюга поставок, яка дає можливість забезпечити необхідний рівень задоволення потреб споживачів за умови підтримки ефективного рівня витрат у ланцюзі поставок. Для забезпечення логістичного обслуговування повинні бути визначені й розподілені за значимістю всі види діяльності, важливі для виконання поставлених завдань. Крім того, повинні бути передбачені кількісні показники для оцінки результатів. Результати необхідно оцінювати за ступенем досягнення й обґрунтованості цілей. Таким чином, логістичне обслуговування представляє собою баланс між пріоритетом високого рівня якості обслуговування споживачів та супутніх витрат.

2. Проведений аналіз різних аспектів логістичного обслуговування засвідчив, що сучасні концепції пов'язані з обслуговуванням ланцюгів поставок, які орієнтовані на розвиток довготривалих і тісних партнерських відносин між постачальником і споживачем, завдяки яким можливе задоволення диференційованих потреб кінцевих споживачів та розвиток потенційної корисності пропозиції і об'єднання зусиль для її збільшення.

Розглядаючи систему міжнародних поставок товарів необхідно екцентувати увагу на специфіці логістичного обслуговування, яке має враховувати міжнародний характер співпраці суб'єктів господарювання різних країн, сукупність різних факторів, що впливають на організацію і управління

рухом товарів через митні кордони, а взаємодію експортерів, імпортерів, перевізників, експедиторів тощо.

3. Аналіз сучасних тенденцій ринку логістичних послуг засвідчив глобальну тенденцію до аутсорсингу логістичного обслуговування, тобто зростання ролі логістичних провайдерів у обслуговуванні міжнародних ланцюгів поставок. У даний час більшість логістичних посередників своєї стратегічною задачею вважають розвиток послуг, що надаються клієнтам, і ставлять за мету стати глобальним логістичним партнером для своїх клієнтів. Саме тому вони пропонують послуги з управління товарним рухом у міжнародному сполученні, а також чимало послуг, пов'язаних з розподілом товарів через електронні канали продажів, поверненням товару та управління запасами в дистрибуційній мережі.

Співробітництво виробничих і торговельних компаній з логістичними провайдерами дозволяє їм скоротити операційні логістичні витрати, і, як наслідок, зменшити собівартість продукції, зменшити тривалість циклу обслуговування, а також підвищити рівень гнучкості і здатності компанії до адаптації до швидко змінних ринкових умов. Що стосується міжнародних поставок, то залучення логістичного провайдера дозволяє зменшити витрати обслуговування ланцюгів поставок завдяки збільшенню партій поставок; здійснювати обслуговування “від дверей до дверей” і скорочувати час реалізації замовлення; сприяти зростанню контейнеризації, в тому числі спеціалізованих контейнерів, зростанню швидкості та скороченню циклу замовлення для індивідуальних споживачів; впровадженню післяпродажного обслуговування.

4. Проведений у другому розділі аналіз виробничо-комерційної діяльності компанії ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал» засвідчив, що вона є одним із лідерів серед компаній адресної доставки. Запорукою успіху компанії стала максимальна гнучкість, висока якість і першокласний сервіс. Підприємство має свою унікальну нішу на ринку логістики України, оскільки запропонувала новий для України сегмент ринку - експрес-експедирування. Таким чином, ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал» постачає свій унікальний набір послуг, які на ринку

України ніхто не пропонує саме в такому комплексі. Ринок експрес-експедирування компанія визначила як більш пріоритетний, а кореспонденція - швидше супутній і допоміжний, для зручності клієнтів.

5. Проведений аналіз господарської діяльності компанії ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал» засвідчив, що компанія має широкий асортимент послуг, гнучко реагує на запити споживачів та розвиває свою збутову мережу, відкриваючи представництва в різних регіонах і містах України. Аналіз логістичної інфраструктури дав нам змогу виокремити основні логістичні процеси щодо доставки вантажів та пошти в середині та зовні компанії.

В структурі собівартості найбільшу частку витрат займають матеріальні витрати компанії, саме: витрати на ПММ, витрати на ремонт автомобілів, витрати на допоміжні запчастини, тощо. Це викликано специфікою діяльності транспортно-експедиційної компанії. Оскільки основним засобом виробництва є персонал, то велику частку витрат становлять витрати на оплату праці персоналу компанії.

6. Аналізуючи формування доходу компанії можна зробити висновок про те, що основним джерелом є дохід від основної діяльності – надання послуг з експрес-перевезення. Динаміка доходу є позитивною, це говорить про те що компанія збільшує свою присутність на ринку за рахунок розгалуженого комплексу надання послуг. Проте аналіз фінансового стану компанії засвідчив, що у 2019 році підприємство було на межі збитковості. Аналіз конкурентної позиції компанії також засвідчив, що вона може втрачати свої конкурентні переваги із-за зростаючої конкуренції і високих тарифів. Все це свідчить про необхідність пошуку нових шляхів утримання існуючих клієнтів та залучення нових за рахунок підвищення якості логістичного обслуговування.

7. В проектному розділі дипломної роботи основна увага приділена методичним аспектам розробки клієнтоорієнтованої стратегії управління процесами логістичного обслуговування. Оскільки пріоритетами в роботі служби експрес-доставки є якість, оперативність та прийнятна політика ціноутворення, то нами запропонована клієнтоорієнтована стратегія, яка



дозволяє знайти компроміс між рівнем обслуговування клієнтів, витратами на логістичне обслуговування та доходами від клієнтів. Ця стратегія спрямована на підвищення економічної ефективності логістичного обслуговування, оскільки компанія ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал» як логістичний провайдер є ризиковою і потребує, перш за все, пошуку джерел зменшення витрат. На нашу думку, джерелом економії витрат може бути диференційований підхід до обслуговування клієнтів і розробка таких стандартів обслуговування для кожного сегменту клієнтів, які би дозволяли покривати витрати на операційну діяльність компанії. Чітка ідентифікація цільової групи потенційних покупців стандартизованого товару, а також пристосування логістичної системи до їхніх вимог є ключовими елементами цієї стратегії, які зумовлюють її успіх. У стратегії ключових компетенцій в обслуговуванні для досягнення успіху необхідні насамперед глибокі знання ринку, а також логістичні вміння.

8. Для реалізації розробленої стратегії запропоновано проводити диференціацію клієнтів за різними ознаками з використанням ABC-аналізу. Оскільки якість системи логістичного обслуговування прямо пропорційно впливає на фінансовий результат компанії, тому необхідно чітко розуміти, які з клієнтів приносять найбільший прибуток (тобто які з них є найбільш вигідними для компанії), щоб якомога якісніше їх обслуговувати. Компанія ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал» має велику кількість клієнтів із різних галузей економіки, тому запропоновано методичний підхід до сегментації клієнтів за галузевими сукупностями. Проведений ABC-аналіз показав, що найбільш прибутковими клієнтами є клієнти трьох галузей: товари народного споживання, товари для краси та техніка та електроніка. Саме для цієї категорії клієнтів є доцільним застосування та впровадження нових видів послуг, систем знижок та акційних пропозицій і безкоштовних послуг. Обслуговування даних клієнтів повинно здійснюватися в першу чергу.

9. За результатами проведено сегментування клієнтів розроблено пропозиції щодо визначення оптимальних рівней обслуговування для кожної категорії споживачів. Порівнявши значення існуючих та оптимальний рівнів

обслуговування клієнтів компанії ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал», зроблено висновок про їх невідповідність. Для деяких клієнтів компанія значно завищує рівні наданого обслуговування, а для деяких надає обслуговування на рівні нижчому за оптимальний. Внаслідок чого має місце збільшення витрат на обслуговування та недоотримання прибутків. Розрахунки оптимальних рівнів обслуговування клієнтів дозволили розробити наступні рекомендації: для клієнтів групи А оптимальний рівень обслуговування має становити 96%; для клієнтів групи В відповідно 90%, а для клієнтів групи С - 80%. Стандарт обслуговування має бути гнучким, щоб не створювати перешкод тим змінам, які можуть виявитися надалі. Їх треба періодично переглядати з урахуванням змін на ринку.

10. Аналіз виробничо-комерційної діяльності компанії ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал» засвідчив, що вона спеціалізується на послугах з експрес-доставки в основному в сегменті В2В, тобто на обслуговуванні корпоративних клієнтів. За словами аналітиків, найбільш швидкими темпами розвивається ринок перевезень листів, посилок і дрібних вантажів, пов'язаних з інтернет-торгівлею та торгівлею за каталогами. Цей ринок буде збільшуватися в середньому на 10-15 % в рік. Компанії каталожної торгівлі дадуть приріст майже 10 % в рік, інтернет-доставки - 20 %, компанії прямих продажів - 10-15 % у натуральному вираженні.

Проведений аналіз тенденцій ринку електронної та дистанційної торгівлі свідчить, що це якраз ті товарні групи, які дають найбільші доходи компанії ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал». Враховуючи, що компанія ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал» має розгалужену міжнародну мережу перевезень в різних країнах, а стратегія її розвитку передбачає збільшення питомої ваги доставки товарів дистанційної торгівлі до 50% протягом 5 років, ми запропонували впровадити послугу експрес-доставки в Україні. Це спеціальна пропозиція для обслуговування інтернет-магазинів та здійснення доставки електронних покупок за схемою «від дверей до дверей».

Для реалізації цієї послуги необхідні мобільні інформаційні технології, які забезпечують взаємодію з клієнтом в режимі реального часу. Зокрема, в роботі запропоновано інтеграційний модуль – набір веб-сервісів, побудованих на базі технології SOAP розгорнутих на сервері додаків Tomcat. Впровадження цих мобільних додатків дозволить оперативно вирішувати такі задачі:

- оптимізація розмірів партій, які відвантажуються за виділеними географічними напрямками, шляхом прийняттого для клієнта збільшення терміну доставки замовлених товарів.

- оптимізація розміру партій, які відвантажуються за виділеними географічними напрямками, що досягається шляхом об'єднання декількох покупок для покупців, які проживають в одному населеному пункті (регіоні).

Враховуючи високу компетентність персоналу компанії при вирішенні традиційних задач експрес-доставки, а саме вибору оптимального способу перевезення; планування доставки, в т.ч. – маршрутизація і календаризація перевезень; вибору виду пакування з врахуванням фізичних властивостей товару (вантажу); нанесення на пакування маркування, штрих-кодів та спеціальних позначень; формування вантажних одиниць ( в т.ч. з використанням уніфікованої транспортної тари) тощо, ми вважаємо, що компанія ДПД навіть за песимістичного сценарію може зайняти додаткові 0,1% ринку міжнародних перевезень посилок. На основі зробленої гіпотези нами розраховану економічну ефективність інвестиційного проекту – впровадження на ринку України послуги міжнародної доставки інтернет-покупок за схемою «від дверей дверей». За період життєвого циклу проекту  $NPV = 772,6$  тис. грн., що означає доцільність вкладення коштів в проект розвитку нової послуги. Результат позитивний, тому даний інвестиційний проект дозволяє збільшити капітал компанії ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал» і її ринкову вартість. Індекс рентабельності на рівні 1,31 вказує на те, що рентабельність вкладених коштів в проект становитиме 31%, тобто на кожну гривню інвестованих коштів компанія отримає 1,31 грн доходу, або 0,31 грн. чистого прибутку. Очікувана внутрішня норма рентабельності проекту становить 23,5%, що свідчить про доцільність

інвестування коштів в даний проект. Термін окупності капітальних вкладень становить 3,7 роки. Таким чином, аналіз прогнозного результату від впровадження інвестиційного проекту вказує на те, що компанія ТОВ «ЄКОС Інтернаціонал» протягом п'яти років отримає чистий прибуток в сумі 3382 тис.грн. за рахунок впровадження нові послуги – міжнародної поставки товарів, придбаних в інтернет-магазинах світу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України № 1955-IV «Про транспортно-експедиторську діяльність» від 1 липня 2004 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rada.kiev.ua>.
2. Закон України Про ліцензування певних видів господарської діяльності. м. Київ 1 червня 2011 року N 1775-III
3. Закон України Про зовнішньоекономічну діяльність Із змінами і доповненнями, внесеними Законом України м.Київ 16 квітня 2015 року N959-XII
4. Господарський Кодекс України із змінами і доповненнями, внесеними Законами України. М. Київ 16 січня 2015 року N 436-IV
5. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів: ДСТУ ISO 9000:2007. – [Чинний від 2007-09-03]. – К. : Держспоживстандарт України, 2008. – 29 с.
6. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. М.: Центр экономики и маркетинга, 2006. - 208 с.
7. Алексеев А. А. Маркетинговые исследования рынка услуг: Учебное пособие. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2008. - 87 с.
8. Альбеков А.У. Логистика коммерции: Учеб. пособие для вузов, обучающихся по экон. спец. / Альбеков А.У., Федько В.П., Митько О.А.; Под ред. В.П.Федько. — Ростов н / Д: Феникс, 2001. — 511 с.
9. Акбердинов Р.З. Экономика организации. Часть 1. / Акбердинов Р.З., Федотова М.А. / Учебное пособие. - М: ГУУ, 2001. – 78 с.
10. Бажин И.И. Логистика: Компакт-учебник./ Бажин И.И. — Х.: Консум, 2003. — 239 с.
11. Алешина И.В. Поведение потребителей: Учебное пособие для вузов. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2005. - 384 с.: ил.

12. Альбеков А.У., Федько В.П., Митько О.А. Логистика коммерции. Серия «Учебники, учебные пособия». Ростов-на-Дону: Феникс, 2001. 512 с.
13. Ансоф И. Новая корпоративная стратегия. СПб/. ПитерКом, 2009. - 416с.
14. Бауэрсокс Доналд Дж., Клосс Дейвид Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок/ Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2001. - 640 е.: ил.
15. Бодряков Р. Методика проведения ABC-анализа. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.rombcons.ru/ABC\\_XYZ.htm](http://www.rombcons.ru/ABC_XYZ.htm)
16. Болт Г.Дж. Практическое руководство по управлению сбытом: Пер. с англ./ Научн. ред. и автор предисл. Ф.А. Крутиков. М.: Экономика. 2001. - 271с.
17. Бочкарев А.С., Кондратьев В.М. и др. 7 нот менеджмента. 5-е изд., доп. - М.: ЗАО «Журнал-Эксперт», 2001. - 656 с.
18. Быстров С.А. Финансовый менеджмент в туризме / С.А. Быстров. – СПб.: «Издательский дом “Герда», 2006. – 240 с.
19. Версан В.Г., Королькова В.И. Стандартизация и сертификация в сфере услуг. Состояние и проблемы// Стандарты и качество. 2006. - №7. - С. 9-15.
20. Гірняк О.М. Лазановський П.П. Менеджмент: Підручник для студентів вищих закладів освіти. – Львів: «Магнолія 2006», 2007.-352с.
21. Григорак М. Ю., Костюченко Л. В., Соколова О. Є. Логістична інфраструктура: Конспект лекцій. – К., 2006. – 190 с.
22. Голиков Е.А. Маркетинг и логистика: Учеб. пособие. — 3-е изд. / Голиков Е.А. — М.: Изд. Дом «Дашков и К», 2014. — 409 с.
23. Глобальные логистические системы: Учебное пособие/ В.И. Сергеев, А.А Кизим., П.А. Эльяшевич; Под общ. ред. В.И. Сергеева. СПб.: Издательский жом «Бизнес-Пресса», 2001. - 240 с.
24. Голиков Е.А. Маркетинг и логистика: Учебное пособие. М: Издательский дом «Дашков и К°», 2004. - 412 с.
25. Григорьев С.И., Растов Ю.Е.. Основы современной социологии. – М.: Педагогическое общество России, 2002, – 256 с.

26. Гузь Н.Г. Управление конкурентоспособностью туристского предприятия / Г.Д. Гузь, Г.Д. Леонова // Вісник ДІТБ. – 2009. – №13. – С. 36 – 41.
27. Даник Ю. Г. Некоторые аспекты развития спутниковой связи и технологии. / Даник Ю. Г., Яцкив Д. Я. // Інноваційні технології. - 2012, № 1. - С. 44-57.
28. Живков А. П. Сравнительные оценки услуг для Украины. / Живков А. П., Скорик Е. Т. // Радиоаматор.- 2015. - № 8. - С. 50-51.
29. Зверев С., Нефедов А. Команда как инструмент повышения клиентоориентированности сотрудников [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.teamlab.ru/library>.
30. Інвестиційна політика організації: Навчальний посібник. - К.: КНЕУ, 2012. - 200 с.
31. Козак В. М. Системний аналіз автоматизованих організаційно-технічних систем: навч. посіб. / В. М. Козак. - К.: Книжковий вид-во НАУ, 2017. - 262 с.
32. Кадыев Т. Аутсорсинг и развитие компании: особенности аутсорсинга на различных фазах развития компании// Корпоративный менеджмент. – 2002. – №7. – С. 10-14.
33. Кареева Ю. Клиентоориентирование: теория и практика//Методы менеджмента качества.- 2007.-№11. – С.12-14.
34. Кареева Ю. Лестница приверженности. Клиентоориентированный подход // Методы менеджмента качества. - 2010.- №4.-С. 5-8.
35. Кирсанов К., Луцкий С. Управление транспортным парком// Логинфо. – 2002. – №7. – С.3-7.
36. Клиентоориентированный подход в развитии организации [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.mbschool.ru/journal/articles.php?p=1&art=389>
37. Кобзева В."Подводные камни" презентации товаров и услуг в обслуживании клиентов//Управление сбытом.- 2007.- № 4. – С.7-9.

38. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов. Под общ. и научн. редакцией проф. В.И.Сергеева. – М.: ИНФРА-М, 2004. -740с.
39. Коротков Э.М. Концепция менеджмента: Учеб. пособие. – М.: Издательско-консалтинговая компания «Дека», 2007. – 304 с.
40. Копченков В. Маркетинг, лояльность на b2b рынке. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://kopchenkov.com/2007/131>.
41. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок /Ф. Котлер; пер. с англ. В.А. Гольдича и А. И. Оганесовой; науч. ред. и авт. вступ. ст. Б.А. Соловьев. –М.: ООО «Издательство АСТ», 2000. – 272 с.
42. Кошин, В. В. Методика трансформации цепочки создания стоимости предприятия с целью увеличения ценности для клиентов / В. В. Кошин // Вестник самарского государственного экономического университета. – 2010. № 3. – С. 37-42.
43. . Кулибанова В.В. Маркетинг: сервисная деятельность. СПб.: Питер, 2000.-240 с.
44. Кунде Й. Уникальность теперь... или никогда. - СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005.
45. Коу Д. Маркетинг и продажи B2B. - М.: РОСМЭН-ПРЕСС, 2004.- 120с.
46. Левитт Т. Маркетинговая миопия. /В кн.: Классика маркетинга: сборник работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг : Пер. с англ / Сост. Б. М. Энис, К. Т. Кокс, М. П. Моква; Пер. Т. Виноградова, Д. Раевская, Л. Царук, А. Чех; Под ред. Ю. Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 2001.- 431 с.
47. Логистика как услуга транспортно-экспедиторских предприятий// Логинфо. 2001. - №7-8. - С.61-63.
48. Максимчук А. Аналіз ринку логістичних послуг. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.propertytimes.ua>.
49. Майкл Д. Джонсон, Андреас Херрманн Ориентация на клиента - ключевой фактор успеха предприятия// Проблемы теории практики управления. -2009. №2. - С.96-100.



50. Менеджмент в сфере услуг: Учебник для вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент в сфере услуг»/ Под ред. д.э.н. В.Ф.Уколова. М.: Луч, 2005.-347 с.

51. Методические рекомендации по внедрению стандарта обслуживания клиентов и других аспектов клиентоориентированного подхода в работе компаний в электроэнергетике [Электронный ресурс] / ОАО РАО «ЕЭС России». – М., 2008. – Режим доступа: [http://www.rao-ees.ru/ru/complaint/client/MR\\_RAO\\_16042008.pdf](http://www.rao-ees.ru/ru/complaint/client/MR_RAO_16042008.pdf).

52. Миронова В.С. Зондаж для шага вперед: моделирование будущего спроса на инновации. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.creativeconomy.ru/articles/19711/>.

53. Миротин Л. Маркетинг логистических услуг// Риск 2005. - №5-6. - С.68-70.

54. Миротин Л. Транспортно-экспедиционное обслуживание// Риск. 2006. -№4-5.-С. 35-38.

55. Мунін Г.Б. Маркетинг туризму: навч. посіб. / Г.Б. Мунін, З.І. Тимошенко, Є.В. Самарцев, А. Змійов. – Ч. 1.– К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2005. – 324 с.

56. Николайчук В.Е. Логистика в сфере распределения. СПб: Питер, 2001. - 160 е.: ил. - (Серия «Ключевые вопросы»)

57. Оболенский В. Оценка конкурентоспособности российской экономики.//Российский Внешнеэкономический вестник. 2008.-№4. -С.40.

58. Ограженшек И., Тайргод П. Количественные или качественные методы? //Деловое совершенство. – 2004 – №4. – С. 12-14.

59. Пепперс Д., Роджерс М. Управление отношениями с клиентами: Как превратить базу ваших клиентов в деньги. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006.

60. . Песоцкая Е.В. Маркетинг услуг СПб.: Издательство «Питер», 2000. - 160 е.: ил. - (Серия «Краткий курс»).

61. Позняк О.В., Вознюк В.В. Клієнтоорієнтованість як фактор конкурентоспроможності логістичної системи. Проблеми підготовки

профессиональных кадров по логистике в условиях глобальной конкурентной среды: X МНПК 18-19 октября 2012 г. Сборник докладов. – К.: НАУ, 2012. – С.252-256.

62. Родников А.Н. Логистика: Терминологический словарь. 2-е изд. испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 360 с.

63. Руднев Р.В. Клиентоориентированный подход в работе современной строительной компании / Рекламный рынок России: проблемы и перспективы. Международная научно-практическая конференция (20 апреля 2010 г.): материалы и доклады / под общ. ред. проф. Е.В. Сибирской. - Орёл: ОрёлГИЭТ, 2010. - С. 49-54.

64. Рыжковский Б. Когда клиент голосует деньгами? //Управление компанией. – 2005 – № 7. – С. 13-16.

65. Сергеев В.И. Логистика в бизнесе: Учебник. - М.:ИНФРА-М, 2011. - 608 с. - (Серия "Высшее образование").

66. Сосунова Л.А. Услуги в логистике: Учебное пособие. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2005. - 103 с.

67. Шемаєва Л.Г. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві / Л.Г.Шемаєва. – Харківський національний економічний ун-т. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2016. – 305с.

68. Тридід О.М. Логістичний менеджмент: навчальний посібник / О.М.Тридід, К.М.Таньков. – Х.: ВД «Інжек», 2015. – 255 с.

69. Титюхин Н.Ф. Управление логистическими процессами в компании через CRM-систему// Логинфо. 2012. - №3. - С. 21-25.

70. Товары и услуги: проблемы управления/ А.В. Орлов, А.И. Уралов, Д.А. Рубвальтер и др. М. : Экономика, 2000. - 315 с.

71. Фузеева, М.А. Клиентоориентированный подход, или зачем нужна CRM [Электронный ресурс]. Официальный сайт «Корпоративные информационные технологии и решения. Режим доступа: <http://www.pcweek.ru/themes/detail.php?ID=73430>.

72. Челенков А.П. Управление качеством сервисных продуктов// Маркетинг. -2000. -№2.- С. 115-123.
73. Черкашин П. А. Готовы ли Вы к войне за клиента? Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) / Черкашин П. А. - М.: ИНТУИТ.ру, 2004. - 384 с.
74. Черноусов Е.В. Анализ рынка логистических провайдеров – зарубежный опыт//Менеджмент за рубежом. – 20011. – №6. – С.4-7.
75. Шоул Дж. Первокласный сервис как конкурентное преимущество/ Джон Шоул; Пер.с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 338 с.
76. Шмелева Ю.А. Принципы взаимодействия предприятия с потребителями на этапе разработки нового товара. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3720>
77. Ampelas A., Daguerregarey M. Paris public transit: The GPS difference, GPS World, Oct. 1999.- №10. – P. 24-41.
78. Jones P. Legal handbook on forwarding. – Canada, Toronto, 1993. – 203p.
79. Hans-Christian Pfohl, Petra Hausler, Alexander Koldau Качество услуг сбытовой логистики// Логинфо. 2001. - №7-8. - С. 74- 76.
80. Manfred Wassel Логистика в управлении взаимосвязями с потребителями// Логинфо. 2001. - №7-8. - С.17-21.
81. Porter M.E. Information Gives You Competitive Advantage / M.E. Porter, V.E. Millar // Harvard Business Review, 1985. – P. 149–160.
82. Rowley T.J. Moving beyond Ties: Towards a Network Theory of Stakeholder Influences// Academy of Management Review. 2007. - Vol. 22. № 4. - P. 887-910.
83. Taguchi G. Introduction to Offline Quality Control / G. Taguchi, Yu-in Wu. – Negaya, Japan: Central Quality Control Association, 1979. - P. 2.
84. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [erwin.com/products](http://erwin.com/products)
85. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://aaecs.org>
86. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://economy.nauka.com.ua>.
87. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://leanvision.com>

88. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mtu.gov.ua>
  89. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://uk.wikipedia.org>
  90. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.comindware.com>
  91. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ria-stk.ru/mmq/adetail.php?ID=51398>
  92. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [tanktrans.com.ua](http://tanktrans.com.ua)
  93. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [tekom-lease.com.ua](http://tekom-lease.com.ua)
  94. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [yourlogistics.com](http://yourlogistics.com)
  95. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.logist-ics.ru>
  96. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.logistics.ru>
  97. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.logolink.ru>
  98. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mclog.ru>
  99. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.transportweekly.com>
-