

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)
«4» червня 2021 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)
ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
«БАКАЛАВР»

ТЕМА: «Управління процесами внутрішньо фірмового транспортного обслуговування»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(шифр і назва)
освітньо-професійна програма «Логістика»
(шифр і назва)
форма навчання денна

Виконавець: Макеев Микита Станіславович
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Науковий керівник: Кулик В.А.
(прізвище та ініціали) (підпис, дата)

Нормоконтролер: Кабан Н.Д.
(прізвище та ініціали) (підпис, дата)

Київ 2021

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра логістики

Освітнього ступеня бакалавр
Форма навчання денна
Спеціальність 073 «Менеджмент»
(шифр найменування)
Освітньо-професійна програма «Логістика»
(шифр найменування)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри логістики
Григорак М.Ю.
(підпис, П.І.Б)
« 17 » травня 2021 р.

ЗАВДАННЯ

НА ВИКОНАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА

Макеев Микита Станіславович
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема дипломної роботи: «Управління процесами внутрішньо фірмового транспортного обслуговування» затверджена наказом ректора від 28 квітня 2021 р. № 679/ст.

2. Термін виконання роботи: з 17.05.2021 р. по 06.06.2021 р. та з 14.06.2021 р. по 20.06.2021 р.

3. Дата подання роботи на випускню кафедру 04.06.2021 р.

4. Вихідні дані до проекту: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, які регламентують особливості діяльності у тій чи іншій сфері, інформація про історію створення та розвиток ТОВ «Accord Logistics», фінансова звітність підприємства фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2017- 2019рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); звіти про виробництво продукції за 2017-2019 рр.; статут.

5. Зміст пояснювальної записки:

а) теоретична частина:

розглянути сутність та особливості організації транспортно-експедиторської діяльності підприємства;

розкрити показники ефективності транспортно-експедиторської діяльності підприємства;

розглянути ризики у транспортно-експедиційній діяльності підприємства;

б) аналітична частина:

охарактеризувати транспортно-експедиційну діяльність підприємства;
здійснити оцінку техніко-експлуатаційних та фінансових показників підприємства;
проаналізувати загрози в транспортно-експедиційній діяльності підприємства;

в) рекомендаційна частина:
запропонувати шляхи удосконалення діяльності транспортно-експедиторської діяльності підприємства;
обґрунтувати економічну доцільність реалізації запропонованих заходів.

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

1. Актуальність дослідження.
2. ТОВ «Accord Logistic».
3. Техніко-експлуатаційні показники підприємства.
4. Фінансові показники.
5. Загальна структура собівартості послуг.
6. Оцінка структури і важливості ризиків.
7. Проект з удосконалення діяльності.
8. Оцінка варіантів транспортних засобів.
9. Вибір оптимального автопоїзда.
10. Оцінка витрат проекту.
11. Розрахунок економічного ефекту.
12. Оцінка доцільності проекту.

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	17.05.21-20.05.21	виконано
2.	Збір статистичних даних, проведення хронометражу, виявлення слабких місць, підготовка першого варіанту аналітичного розділу	21.05.21-24.05.21	виконано
3.	Розробка проектних пропозицій та їх організаційно-економічне обґрунтування, підготовка першого варіанту проектного розподілу та висновків	25.05.21-29.05.21	виконано
4.	Редагування перших варіантів та підготовка остаточного варіанта дипломної роботи, перевірка у нормоконтролера	30.05.21-01.06.21	виконано
5.	Узгодження роботи з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника, одержання внутрішньої та зовнішньої рецензій, довідки про успішність	02.06.21-03.06.21	виконано
6.	Подання дипломної роботи на кафедру логістики	04.06.21	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. Кулик В.А.	17.05.21	17.05.21
Розділ 2	проф. Кулик В.А.	21.05.21	21.05.21
Розділ 3	проф. Кулик В.А..	25.05.21	25.05.21

9. Дата видачі завдання «17» травня 2021 р.

Керівник дипломної роботи: _____ Кулик В.А..
(підпис керівника) (П.І.Б)

Завдання прийняв до виконання: _____ Макєєв М.С.
(підпис випускника) (П.І.Б)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Управління процесами внутрішньо фірмового транспортного обслуговування» Перелік посилань нараховує 50 найменувань.

Метою роботи є удосконалення транспортної діяльності підприємства, яке входить до складу виробничого об'єднання типу корпорації і виконує функцію внутрішньо корпоративного транспортного обслуговування бізнес процесів об'єднання.

Об'єктом дослідження є процес організації транспортного обслуговування підприємств виробничого об'єднання.

Предметом дослідження є теоретичні аспекти та практичні положення стосовно удосконалення транспортної діяльності компанії.

База дослідження – ТОВ «Accord Logistic», що входить до складу об'єднання «Accord Group»

Методи дослідження. Виконання дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти здійснено при застосуванні загальних та спеціальних методів дослідження: статистичний аналіз, порівняльний аналіз, економічний аналіз – для дослідження стану підприємства та його динаміки, систематизація та узагальнення, SWOT-аналіз та метод «мозкового штурму». У процесі досліджень було використано інформаційні технології: Microsoft Excel.

Результати роботи. За результатами проведеного дослідження розроблено та запропоновано проект, що передбачає розширення власного парку транспортних засобів підприємства, з метою зменшення рівня впливу ризиків, пов'язаних із залученням до роботи підрядників – сторонніх транспортних компаній. Це також забезпечить оптимізацію витрат компанії – економічний ефект складе 6314,68 тис.грн щорічної економії. Також запропонована система критеріїв для вибору перевізника, що теж орієнтована на скорочення рівня впливу ризиків на ефективність діяльності підприємства.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Отримані результати дослідження можуть бути використані вітчизняними підприємствами логістичної галузі, для оптимізації витрат на логістичне обслуговування, зок

«Accord Logistic», скорочення рівня впливу ризиків та розширення обсягів діяльності.

Результати впровадження досліджень. Розроблені в дипломній роботі пропозиції були представлені на розгляд керівному складу ТОВ «Accord Logistic», де було визнано ефективність їх практичного застосування.

Ключові слова: транспортно-експедиційна діяльність, ризики, ефективність, логістичне обслуговування

ABSTRACT

Bachelor's thesis includes 100 pages, 26 tables, 20 drawings, 2 attachments.

The bibliography list includes 50 items.

The purpose of the work is the analysis, substantiation and development of practical recommendations for improving the organization of transport and forwarding activities of the enterprise.

The object of research is the process of organizing the transport and forwarding activities of the enterprise.

The subject of research is the theoretical aspects and practical provisions for improving the freight forwarding activities of the company in modern conditions.

The base of the study is Accord Logistic LLC.

Research methods. Thesis of the first (bachelor's) level of higher education was carried out using general and special research methods: statistical analysis, comparative analysis, economic analysis - to study the state of the enterprise and its dynamics, systematization and generalization, SWOT-analysis and "brainstorming". Information technology which was used for the research: Microsoft Excel.

Results of work. Based on the results of the study, a project, which was proposed, provides for the expansion of its own fleet of vehicles, in order to reduce the impact of risks associated with the involvement of contractors - third-party transport companies. It can also optimize the company's costs - the economic effect will be 6314.68 thousand UAH. A system of criteria for carrier selection is also proposed, and is focused on reducing the level of risk impact on the efficiency of the enterprise.

Recommendations about the usage and application of the results of work. The results of the study can be used by domestic enterprises of the logistics industry to optimize the cost of logistics services, in particular LLC "Accord Logistic", reduce the level of risk and expand the scope of activities.

The results of research implementation. The proposals developed in the thesis were presented to the management of Accord Logistic LLC, where the effectiveness of their practical application was recognized.

Key words: transport and forwarding activity, risks, efficiency, logistic service

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	10
ВСТУП	11
Розділ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТРАНСПОРТНОЇ	14
1.1 Сутність та особливості організації транспортної діяльності підприємства.....	14
1.2 Показники ефективності транспортної діяльності підприємства	18
1.3 Ризики у транспортного обслуговування підприємств виробничого об'єднання	28
1.4 Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ТРАНСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ACCORD LOGISTIC».....	30
2.1 Загальна характеристика транспортної діяльності ТОВ «Accord Logistic.....	30
2.2 Оцінка техніко-експлуатаційних та фінансових показників ТОВ «Accord Logistics»	44
2.3 Аналіз загроз в транспортній діяльності ТОВ «Accord Logistic	52
2.4 Висновки до розділу 2	64
РОЗДІЛ 3 ОПТИМІЗАЦІЯ ВНУТРІШНЬО КОРПОРАТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ТРАНСПОРТНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ВИРОБНИЧОГО ОБ'ЄДНАННЯ.....	66
3.1 Шляхи удосконалення транспортної діяльності підприємства в «ACCORD GROUP».....	66
3.2 Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.....	73
3.4 Висновки до розділу 3	84
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89
Додаток А	95
Додаток Б	99

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ТЕД – транспортно-експедиторська діяльність.

ТЕП – транспортно-експедиторські послуги.

ТЗ – транспортний засіб.

ТЕО – транспортно-експедиторське обслуговування.

ВСТУП

Транспорт - це одна з найкрупніших галузей господарства, що впливає на всі сфери діяльності людини та розвитку суспільства в цілому. Також транспорт - це одна зі сфер, що характеризується підвищеним ступенем техногенності, технічної забезпеченості та має стратегічне значення для забезпечення життєдіяльності людей та держави.

В сучасних умовах глобалізації та інтеграції підприємств підвищення ефективності транспортної діяльності досягається шляхом об'єднання завдань та цілей транспортного підприємства у складі виробничих об'єднань (корпорацій) . При цьому необхідно забезпечити поєднання оперативного транспортного обслуговування внутрішніх та між організаційних бізнес процесів з зовнішньою транспортно-експедиторською діяльністю. Тому останнім часом явно намітилася тенденція розширення завдань транспортної діяльності в інтересах як окремих підприємств так і всього комплексу в цілому .

Таке виокремлення потребує більш детального дослідження транспортно-експедиторських підприємств, як учасників ринку логістичних послуг, адже виникає потреба зосередження уваги на визначенні чинників, що сприяють динамічному розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Проблеми та особливості організації внутрішньо фірмової та транспортно-експедиторської діяльності підприємств були розглянуті у великій кількості публікацій вітчизняних та зарубіжних дослідників. Серед вітчизняних науковців популярні праці Є. Крикарського , М.Григорак . Серед зарубіжних же праць значний інтерес становлять роботи авторства Д. Койла, Д. Купера, К. Вінстона, Л. Елрама.

Науковцями розглянуто передумови виокремлення транспортно-експедиторської діяльності в окрему галузь транспортного комплексу, умови розвитку таких підприємств та шляхи їх трансформації до сучасного стану.

Також оцінено ефективність їх діяльності та передумови формування стратегії їх розвитку. Паралельно з тим, ключовим напрямком дослідження є визначення факторів, що впливають на ефективність функціонування підприємства та вплив на них з метою оптимізації діяльності.

Актуальність наведених проблем у сучасному ринку транспортно-експедиторських послуг та необхідність більш глибокого дослідження і визначили вибір теми та цільову спрямованість цього дипломного дослідження

Метою дипломної роботи є аналіз, обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення організації транспортної діяльності підприємств виробничих об'єднань логістичного характеру.

Відповідно до зазначеної мети були поставлені та вирішені наступні задачі:

– розглянуто сутність та особливості внутрішньо корпоративної організації транспортно-експедиторської діяльності підприємства;

– проаналізовано показники ефективності транспортно-експедиторської діяльності підприємства;

– охарактеризовано ризики у транспортно-експедиційній діяльності підприємства;

– розглянуто загальну характеристику транспортно-експедиторської діяльності дослідного підприємства;

– здійснено оцінку техніко-експлуатаційних та фінансових показників ТОВ «Accord Logistic».

– проаналізувано загрози в транспортно-експедиційній діяльності ТОВ «Accord Logistic».

– розроблено шляхи удосконалення діяльності транспортно-експедиторської діяльності ТОВ «Accord Logistic»;

– надано економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес організації транспортно-експедиторської

діяльність підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні аспекти та практичні положення стосовно удосконалення транспортно-експедиторської діяльності компанії в сучасних умовах.

База дослідження - Товариство з обмеженою відповідальністю «Accord Logistic». Юридична адреса: Україна, 07442, Київська область, Броварський район, смт. Велика Димерка, вулиця Броварська, 150.

Теоретичною основою дослідження є результати теоретичних, дослідницьких, дослідно-аналітичних і прикладних розробок вітчизняних і закордонних вчених і спеціалістів у сфері логістичної діяльності і обслуговування.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань застосовувалися такі методи досліджень як статистичний аналіз, порівняльний аналіз, економічний аналіз – для дослідження стану підприємства та його динаміки, систематизація та узагальнення, SWOT-аналіз та метод «мозкового штурму». У процесі досліджень було використано інформаційні технології: Microsoft Excel.

Інформаційною базою дослідження стали: фінансова звітність ТОВ «Accord Logistic», внутрішні документи підприємства, закони України, публікації Міністерства Фінансів України, наукові публікації та інтернет-ресурси.

Практична значущість. Висновки та рекомендації роботи можуть знайти конкретну реалізацію в системі удосконалення транспортно- експедиторської діяльності ТОВ «Accord Logistic». Це дозволить підприємству оптимізувати власні техніко-експлуатаційні показники, збільшити прибуток у перспективі та забезпечити передумови посилення конкурентноспроможності підприємства на ринку логістичних послуг.

Публікації. Результати дослідження організації транспортно-експедиторської діяльності доповідались на I Міжнародній науково-практичній конференції "Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи" (м. Київ, 2020 р.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТРАНСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та особливості організації транспортної діяльності підприємства

У даний час досить перспективним видом послуг є сфера вантажних перевезень і пов'язана з нею транспортна експедиція. Сучасні вимоги вантажовласників, високий рівень конкуренції і взаємини з зовнішнім середовищем змушують компанії транспортної галузі до пошуку нових інструментів і шляхів розвитку, використання нових підходів для залучення і утримання клієнтів. Останнім часом ця проблема стає все більш актуальною.

Потреба в розвитку ринку транспортно-експедиційних послуг очевидна. Не тільки рівень витрат, але і якість пропонованих послуг (навіть базових) не відповідає поточним потребам компаній і задачам розвитку країни. Це і визначило предмет цього дослідження.

Наразі, враховуючи тенденцію до глобалізації світової економіки, збільшення ефективності вантажних перевезень входить в пріоритетні напрямки розвитку та оптимізації витрат промислових підприємств, компаній сфер торгівлі і послуг, та ін.[1, с.112]

Послуги, що надають експедиторські компанії – це не просто фізична доставка вантажу з одного пункту в інший, а цілий комплекс дій та операцій, ціль яких – забезпечення якісного перевезення по самій економічній, безпечній та швидкій схемі.

Транспортно-експедиторська діяльність (ТЕД) - діяльність в логістичній галузі, що охоплює весь комплекс операцій і послуг з доставкою товару від виробника продукції до споживача. В міжнародній практиці під ТЕД мається на увазі особливий тип спеціалізованої діяльності з організації доставки вантажів і

виконання супутніх цьому послуг, здійснюваної експедитором для вантажовласника по договору, який передбачає експедиторську винагороду (комісію). Одним з основних завдань ТЕД в сучасних умовах є пошук найбільш ефективного для замовника варіанта доставки вантажу, використовуючи один вид транспорту, чи комбінацію різних.

Питання організації процесу транспортування та логістичних послуг досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, тому з роками тлумачення поняття транспортно-експедиторської діяльності зазнавало метаморфоз. З розвитком наукоємних галузей, індустрії машинобудування у сфері транспорту та світової торгівлі, в нього вкладали дещо різний зміст. Прослідкувати тенденцію зміни можемо з табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Динаміка зміни поняття транспортно-експедиторської діяльності

Рік	Автор	Поняття
1960	Гоберман І.М.	«Весь комплекс допоміжних операцій, пов'язаних із процесом переміщення вантажу, що містить всі проміжні операції з моменту приймання вантажу до моменту здачі його одержувачу». [2, с. 24]
1975	Афанасьєв Л.Л.	«Комплекс додаткових операцій, пов'язаних з перевезенням вантажів різними видами транспорту, виконанням навантажувально-розвантажувальних робіт, короткостроковим і тривалим складським зберіганням вантажів, спостереженням за рухом вантажів, страхуванням вантажів і оформленням різних документів». [3, с. 35]
1986	Тулчинський Л.І.	«Вид платних послуг, пов'язаних із перевезенням і експедируванням вантажів, а також послуг, що супроводжують переміщення пасажирів». [4, с. 5]

991	Гарані на Л.І.	«Повний цикл перевезення вантажів з пункту відправки до пункту здачі»[5, с.2]
002	Нагорні ий Є.В.	«Процес надання експедиторських послуг відправникам вантажу й вантажоодержувачам згідно з договором транспортної експедиції за встановленими нормами». [6, с.2]
005	Флоро ва А.Т.	«Основна сукупність операцій та допоміжних рішень в питаннях транспортування та експедитування товару від відправника до дорученого одержувача»[7, с.3].
010	Ревуць ка Т.В.	«Вид підприємницької діяльності, що виконується в інтересах вантажовласника та пов'язаний з належним виконанням договору перевезення й супутніх операцій, а також із забезпеченням комерційного завантаження притягнутого для перевезення транспорту». [8, с.2]

Джерело: складено автором

Транспортно-експедиторські компанії, що є акціонерними товариствами, можуть бути змішаними, тобто певна частка власності акціонерного товариства є приватною, а інша частка - державною чи муніципальною. [11, с.25]

Суттю діяльності транспортно-експедиційних компаній є надання перш за все якісних логістичних послуг.

Таке обслуговування визначається як діяльність компаній, що пов'язана з процесом переміщення вантажу територіально з наданням послуг навантаження/розвантаження, страхування та послуг зберігання. Побічною частиною процесу обслуговування клієнта є експедиторське обслуговування. Воно визначає перелік додаткових робіт та дій, без яких перевезення не може бути почате та завершене. При експедиційному обслуговуванні клієнта надаються послуги комерційно-правового, фінансового та інформаційно-консультаційного характеру. Розглядаючи ринок транспортно- експедиційних послуг, необхідно виділити його основні суб'єкти. Суб'єкт - носій предметно-

практичної діяльності і пізнання, джерело активності, спрямованої на об'єкт. Суб'єктів ТЕД можна розділити на три основні групи: державні органи, споживачі послуг та організації, які надають послуги в процесі доставки вантажу[9, с.8]. Докладніше цю структуру і зв'язки між ними зображено на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 - Класифікація суб'єктів експедиторської діяльності

Державні органи у досліджуваній діяльності відіграють регулюючу та контролюючу роль. Експедиторська діяльність керується чинним законодавством країни та зазнає впливу від нього. Зокрема, законодавчі норми регулюють не тільки процес ведення діяльності, а й визначають норми для перевезень вантажів різного характеру. Споживачами послуг варто назвати прямих партнерів компанії-експедитора.

ТЕД як діяльність базується на системі послуг, які необхідні для доставки вантажу. За ознакою взаємозв'язку з основною діяльністю транспортної організації транспортно-експедиторські послуги розподіляють на транспортувальні і нетранспортувальні, за видом споживача - на зовнішні і внутрішні. До зовнішніх відносяться транспортно-експедиторські послуги, що

надаються не транспортним організаціям, до внутрішніх – ті що надають транспортним організаціям. По характеру діяльності послуги ділять на технологічні, інформаційні, комерційні, сервісні та організаційні.

Докладніше розберемо послуги за характером діяльності та визначимо, які операції до них відносяться.

Технологічні послуги в свою чергу включають навантажувально-розвантажувальні роботи, пакування, маркування, пломбування, зважування, зберігання вантажу, тощо. З боку транспортування – супровід вантажу, перевірка відповідності транспортного засобу та документів вимогам законодавства та міжнародних стандартів. Зі сторони прийому/передачі вантажу – оформлення документації.

Інформаційні послуги включають надання консалтингових послуг, надання інформації про стан, місцезнаходження вантажу та деталі транспортування, виконання рекламних функцій.

В комерційні ж послуги зазвичай входить виконання взаєморозрахунків з перевізниками від імені відправника вантажу, або ж його одержувача, ведення фінансової та операційної звітності, продаж клієнту тари чи пакування, продаж вантажу, що було неможливо доставити, виконання функцій комерційного посередника між виробниками та споживачами, надання в оренду техніки, тощо.

1.2 Показники ефективності транспортної діяльності підприємства

Збільшення ефективності виробництва характеризується більш комплексною відповідністю потребам суспільства, у зв'язку з чим головним показником високої ефективності у виробництві постає виготовлення продукції у вираженні характеристики її якостей та властивостей. Продукція транспортно-експедиторської системи в даному випадку – це фізичне переміщення вантажів. [16, с.221].

Отже, логічно постає потреба виділення окремих факторів, які впливають на рівень ефективності транспортної системи в цілому. Наведена на рис. 1.4 класифікація наглядно показує рівень залежності ефективності від всіх чинників та дозволяє відслідкувати вплив на загальний рівень ефективності як окремих факторів так і їх в індивідуальній оцінці.

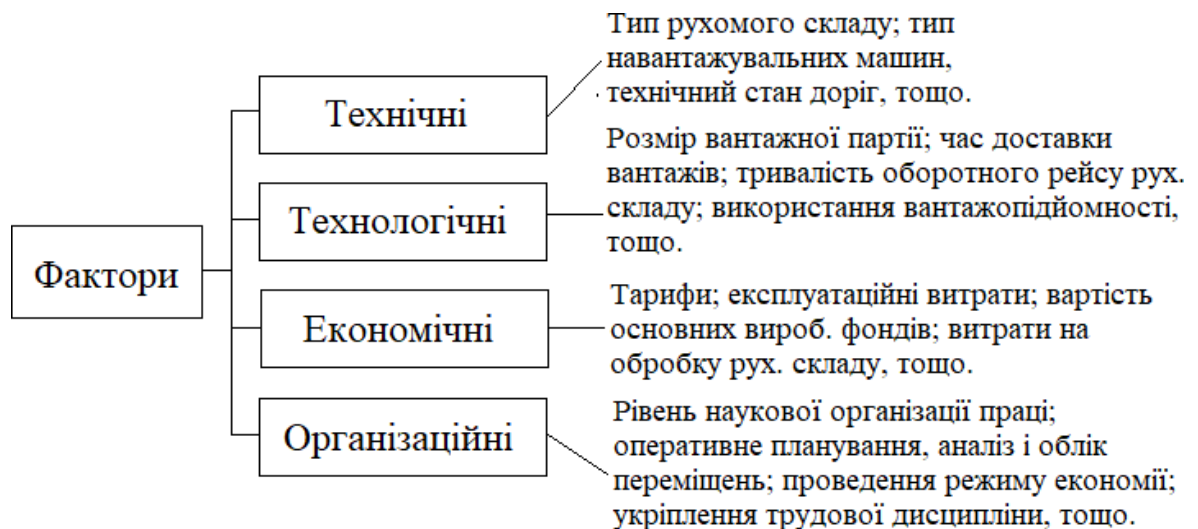


Рисунок 1.4 - Фактори, що впливають на ефективність

Сутність проблеми збільшення ефективності транспортно-експедиторської діяльності полягає у тому, що на кожну одиницю витрат (трудових, матеріальних або фінансових) має припадати максимально збільшений обсяг прибутку. Виходячи з цього, основним критерієм ефективності діяльності є зростання продуктивності праці.

Кількісне значення та якісний зміст критерію визначається у показниках ефективності виробничо-господарської та логістичної діяльності підприємства. Визначаючи систему окремих показників ефективності діяльності транспортно-експедиторської компанії доцільно притримуватись основних принципів [13, с.15]:

- наявність взаємозв'язку критерію та системи визначених показників ефективності;
- Відображення ефективності застосування всіх наявних ресурсів та можливостей;

- Використання показників ефективності для управління різними ланками діяльності організації
- Виконання провідними показниками

Стимулюючі функції процесі застосування резервів зростання ефективності діяльності [13, с.15]. Система загальних показників ефективності експедиторської діяльності підприємства має включати декілька груп. Це узагальнюючі показники діяльності, показники використання персоналу, показники ефективності використання фінансових коштів.

Окремі види активності можуть виділятися не тільки різними результатами та ефектами діяльності підприємства, але й використовуються при розрахунках. Використані ресурси - це сукупність праці, споживані ресурси - це витрати на виробництво продукції надання послуг зв'язку з цим на практиці ведення діяльності. Потрібно виділяти активність застосовуваних і споживаних ресурсів як специфічну форму прояву загальної активності діяльності.

Узагальнюючими показниками активності використаних ресурсів може бути показник витрат на одиницю окремої послуги, що характеризує рівень поточної собівартості. До собівартості продукції використані ресурси входять у статтях оплати праці, амортизації та матеріальних витрат.

Серед узагальнюючих показників ефективності діяльності підприємства виокремлюють перш за все відносний рівень відповідності потребам ринку. Він визначається відношенням фактичного обсягу надання послуг до виявленого попиту споживачів. До важливих загальних показників ефективності діяльності належить ще частка приросту об'єму послуг за рахунок посилення функціонування підприємства.

Система загальних показників ефективності експедиторської діяльності підприємства має включати декілька груп. Це узагальнюючі показники діяльності, показники використання персоналу, показники ефективності використання фінансових коштів.

Окремі види активності можуть виділятися не тільки різними результатами та ефектами діяльності підприємства, але й використовуються при розрахунках.

Використані ресурси - це сукупність праці, споживані ресурси - це витрати на виробництво продукції надання послуг зв'язку з цим на практиці ведення діяльності. Потрібно виділяти активність застосовуваних і споживаних ресурсів як специфічну форму прояву загальної активності діяльності. Узагальнюючими показниками активності використаних ресурсів може бути показник витрат на одиницю окремої послуги, що характеризує рівень поточної собівартості. До собівартості продукції використані ресурси входять у статтях оплати праці, амортизації та матеріальних витрат.

Серед узагальнюючих показників ефективності діяльності підприємства виокремлюють перш за все відносний рівень відповідності потребам ринку. Він визначається відношенням фактичного обсягу надання послуг до виявленого попиту споживачів. До важливих загальних показників ефективності діяльності належить ще частка приросту об'єму послуг за рахунок посилення функціонування підприємства.

Комплексний аналіз економічної ефективності роботи транспортної системи слід розпочинати з узагальнюючих показників, для яких характерною є різнонаправленість їх динамік. Так зниження питомих доходів внаслідок зниження обсягів перевезень є свідченням зниження ефективності роботи досліджуваної транспортної системи. У той же час це може викликати зниження питомих витрат на доставку вантажів, якщо дана послуга була поєднана з відносно високими витратами трудових та матеріальних ресурсів, що в цілому відображає підвищення ефективності роботи транспортної системи.

Таку різнонаправленість узагальнюючих показників цього рівня дозволяють подолати показники питомого прибутку та рентабельності, які можуть розглядатися як показники другого рівня, або синтетичні, оскільки дають змогу врахувати наявну різнонаправленість показників першого рівня. При цьому питомий прибуток як синтетичний показник слід використовувати у випадку, якщо в якості базового варіанту для порівняння обрано роботи даної транспортної системи за попередній період.

Якщо базою порівняння є конкуруюча транспортна система, то в якості

синтетичного показника доцільно використовувати показник рентабельності.

Динаміка показників питомих доходів та питомих витрат, у свою чергу, визначається групою часткових показників, які дозволяють дослідити ефективність використання у транспортних системах різних видів ресурсів. Ці показники виражаються через натуральні, вартісні та натурально-вартісні показники.

У кожній групі часткових показників показники, що виражаються через вартісні величини (трудомісткість, фондоємність, паливо-, енергоємність, узагальнюючий показник якості) є синтетичними груповими показниками ефективності використання окремих видів ресурсів і тим самим показниками, що згладжують ймовірну внутрішньогрупову різнонаправленість показників, що аналізуються.

Слід відзначити, що значення часткових показників не зводяться лише до визначення резервів та ефективності використання окремих видів ресурсів. В залежності від урахування різних факторів вони можуть ставати критеріальними при оцінці ефективності роботи транспортних систем. Так, низька забезпеченість трудовими ресурсами потребує у розгляді в якості критеріального показника виробіток продукції на одного працівника виробничого персоналу.

Обмеженість та висока вартість паливно-енергетичних ресурсів може стати обґрунтуванням ефективного використання в першу чергу цього виду ресурсу.

Фактори зовнішнього (конкурентного) середовища здійснюють вплив більшою мірою на показники економічної ефективності роботи транспортної системи та не здійснюють вплив на показники часткові, використання палива та енергії та ефективності якості продукції.

Дослідження економічної ефективності роботи транспортної системи має за мету аналіз всіх груп факторів та показників, що визначають ефективність роботи досліджуваної транспортної системи, та дає змогу провести оцінку як кожного показника економічної ефективності роботи транспортної системи та в комплексі.

З усіх показників економічної ефективності роботи транспортних систем

найбільш повним і ґрунтовним є собівартість транспортування, оскільки комплексно включає в себе всі аспекти економічної ефективності, тобто всі показники ефективності.

1.3 Ризики у транспортній діяльності підприємства

удь-яка практична реалізація транспортно-експедиційної діяльності, від процесу руху вантажів до процесів переміщення замовлень в ринковому просторі, охоплює велику кількість різномірних аспектів, робота яких знаходиться під впливом різних факторів і пов'язана з певним ризиком. У процесі здійснення транспортно-експедиційної діяльності часто виникають ситуації, коли з транспортними засобами в процесі руху до вантажоодержувача трапляються непередбачувані поломки і вантаж під час перевезення піддається втрати свого початкового товарного вигляду, розкрадання та інших наслідків, що тягне за собою збільшення запланованих термінів доставки вантажу, або в країні відбуваються які-небудь зміни економічного чи політичного плану, що впливають на діяльність організації і її партнерів

На етапі становлення ринку транспортних послуг експедитори, відповідно до традиційної моделі системи експедирування, виступали в якості сполучної ланки, посередника між вантажовідправником, перевізником і вантажоодержувачем, надаючи окремі види послуг. Як правило, один експедитор відповідав за комплекс операцій, пов'язаних тільки з одним видом транспорту. Це призводило до того, що дії декількох експедиторів, які беруть участь в одного ланцюга руху товару, що не були скоординовані, внаслідок чого виникали помилки і збої в роботі. Відсутність природного механізму взаємодії між елементами системи експедирування та централізованого управління в даній моделі не дозволяє учасникам перевезення адекватно оцінювати альтернативні варіанти доставки з урахуванням динаміки кон'юнктури товаротransпортного

ринку.

У міру формування сучасних форм масового виробництва і споживання товарів, що відрізняються особливо великими обсягами, широким асортиментом, складними структурними взаємозв'язками і широкою географією, роль експедиторів в транспортному процесі незмінно зростала. Тепер потрібно не тільки перевезти вантаж з найменшими витратами, але і забезпечити доставку товарів «від дверей до дверей» і «точно в строк», витримуючи високі стандарти якості обслуговування, скорочуючи витрати на зберігання, збільшуючи показники ефективності роботи рухомого складу. Іншими словами, експедитор повинен надати весь комплекс послуг з доставки вантажу, практично повністю звільнивши виробника від функції постачання і розподілу.

Експедитор стає відповідальним за всі ланки доставки, самостійно оцінює і вибирає найбільш підходящі варіанти перевезення. Низькі вхідні бар'єри на ринок експедиційних послуг і, відповідно, висока конкуренція серед малих і середніх транспортно-експедиційних підприємств (ТЕП) також впливають на темпи інноваційного розвитку організації доставки вантажів. З'являються все більш сучасні методи контролю виконання замовлень.

В сучасності, на компанію, що надає експедиційні послуги, впливають багато факторів і чинників. Вони зумовлюють більшість ризиків, які виникають в ході діяльності підприємства. Щоб їх структурувати, розділимо всі фактори на дві категорії – зовнішні та внутрішні.

Зовнішні охоплюють вплив чинників макроекономічного характеру та тісно взаємопов'язані із політиками держави майже у всіх сферах. Сюди віднесемо економічні фактори, що впливають на діяльність компаній та їх фінансову успішність. Економічні аспекти також деколи створюють перепони, або ж навпаки стимулюють розвиток діяльності.

Політичні фактори охоплюють всі чинники, що пов'язані з державним, або ж міжнародним регулюванням діяльності. Сюди включимо законодавство, конвенції та акти, затверджені міжнародною спільнотою, напрями розвитку держави у окремих сферах та, неодмінно, політична ситуація в цілому по країні.

Нормативно-правові ж чинники здійснюють вплив з точки зору обмеження діяльності шляхом ліцензування, сертифікації, або ж особливих вимог до ведення підприємницької діяльності у сфері транспортно- експедиційної діяльності.

Соціальними факторами чомусь часто нехтують у дослідженнях, хоча вони теж вагомі і виокремлюються у свою групу. Сюди віднесемо рівень життя населення, стан ринку праці в регіоні ведення діяльності, тощо. [14, с.321]

До внутрішніх факторів віднесемо ті чинники впливу, що діють на підприємство зсередини. Це і рівень кваліфікації персоналу, і рівень розвитку та функціонування організаційної структури компанії, і наявність та можливості матеріальних ресурсів, і навіть рівень інформаційного забезпечення.

Докладніше структуру факторів та їх взаємозв'язки зображено на рис.1.5.

Останніми роками в організації транспортної логістики спостерігаються істотні зміни у масовій частці експедиційних компаній з-поміж всіх, що надають послуги транспортування. У зв'язку з цим, останнім часом дуже очевидно спостерігається тенденція виділення транспортно-експедиційного обслуговування в уже окрему, самостійну галузь транспортного комплексу.

Наразі в сучасній Україні більш ніж 80% перевезень вантажів всіма видами транспорту здійснюється шляхом безпосередньої участі експедиторів. Транспортно-експедиторська діяльність виконує посередницькі функції між відправником та отримувачем.

Експедитори у цьому процесі не тільки виконують визначений об'єм робіт, пов'язаний із фізичним переміщенням вантажу, вони ведуть активні маркетингові дослідження та теренах ринку транспортних послуг, приймають участь у підготовленні вантажу до перевезення, супроводжують його на шляху транспортування, забезпечують вимоги відправника/отримувача відносно доставки вантажу від пункту призначення до місця прибуття, виконують функції логістичних операторів при здійсненні міжнародних перевезень та надають не тільки транспортні, а й митні послуги, тощо.

Експедиторські компанії традиційно мають спеціалізацію на наданні послуг

з комплексного обслуговування або ж тільки одного з напрямів логістичної діяльності компаній, наприклад, процесу експорту або імпорту; вони можуть працювати відокремлено або.

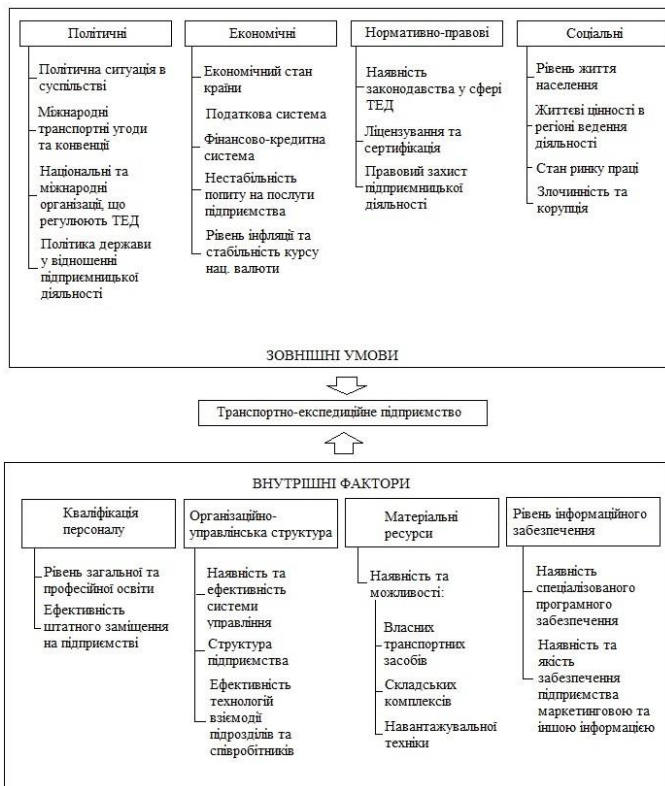


Рисунок 1.5 - Фактори, що впливають на транспортно-експедиційну діяльність

Джерело: розроблено автором на основі [15, с.25]

Зустрічається ще окрема спеціалізація експедиторської діяльності підприємств по виду логістичних операцій, наприклад консолідація, супровід вантажу, вантаження-розвантаження, складське зберігання і так далі.

Всі учасники у процесі транспортно-експедиційної діяльності при обслуговуванні як регіональної, так і національної та міжнародної доставки вантажу набувають ряд переваг, якщо ця діяльність координується експедиторами.

Основна частка ризиків, пов'язаних з транспортно-експедиційної діяльністю, відноситься до логістичних. Саме логістичні ризики є першорядними в компанії, що здійснює транспортно-експедиційну діяльність, оскільки дана діяльність безпосередньо пов'язана з організацією та управлінням процесом

транспортування вантажів від вантажовідправника до вантажоодержувача і супутнім управлінням інформаційним і фінансовим потоками.

Отже, перелічимо основні логістичні ризики, що найчастіше зустрічаються в транспортно-експедиційній діяльності:

- Ризик, пов'язаний з керування транспортними мережами;
- Ризик непередбаченого зниження обсягу заявок на перевезення;
- Відмова клієнта від навантаження (коли ТЗ вже прибув на станцію навантаження або адресований на неї);
- Ризик, пов'язаний з податковою діяльністю;
- Ризики, пов'язані з різними причинами затримки рухомого складу ризик трансферту;
- Ризик форс-мажорних ситуацій, оголошених в договорі між клієнтом і експедитором;
- Ризики змін транспортного законодавства в період угоди;
- Ризик невиконання точних зобов'язань експедитора перед клієнтом по різним причинам;
- Ризик розриву контракту через дії влади країни, в якій знаходиться контрагент ризик підвищення тарифної вартості перевезення;
- Ризик зменшення прибутку по майбутніх операціях;
- Втрата цінової конкурентоспроможності;
- Банкрутство контрагентів ризик сплати штрафу за несвоєчасно поставлений вантаж контрагента;
- Ризик несвоєчасної сплати транспортних послуг клієнтами, ризик браку ліквідності;
- Ризик недотримання умов договору ризик невірно складеної документації ризик рішення проблем в судовому (арбітражному) порядку;
- Ризик військових дій і цивільних заворушень ризик псування або втрати вантажу.

З наведеного переліку видно, що більшість ризиків позначається несприятливо на транспортно-експедиційній діяльності. Це підтверджує

необхідність в аналізі, оцінці та управлінні ризиковими ситуаціями на користь мінімізації втрат. Навіть ті ризики, які мають подвійну природу, можуть негативно позначитися на фінансовому результаті при несприятливому результаті розвитку подій, що, природно, небажано для організації.

Перераховані логістичні ризики позначаються на діяльності організації

найбільш несприятливо, оскільки становлять основну спрямованість цієї діяльності. Всі інші ризики так чи інакше супроводжують логістичним в процесі здійснення транспортно-експедиційної діяльності.

Відповідальність за їх виявлення, запобігання і прийняття вірних рішень в першу чергу несе менеджер з логістики, який доносить до керівництва компанії проаналізовану їм ризикову ситуацію, пропонує комплексні рішення і методи щодо їх уникнення, але основна відповідальність все ж лежить на керівний склад компанії.

1.4 Висновки до розділу 1

В сучасних умовах ринку, який тяжіє до глобалізації та об'єднання національних транспортних систем єдину світову, на вітчизняний ринок більше застосовуються стандарти що базуються на міжнародному досвіді.

Для забезпечення стабільного функціонування такої системи потрібно мати розвинуту транспортно-експедиційну діяльність. Майже вже досліджувані наукові праці вчених показали, що останнім часом транспортно-експедиційна діяльність виділяється в окремий напрям ведення логістичної діяльності взагалі. Отже має місце утворення нового ринку, на якому існують свої умови, свої гравці та споживачі. Щоб довести свою конкурентноспроможність та закріпити власні позиції підприємство мусить самостійно вирішувати та визначати свої дії у сфері раціонального ресурсовикористання та прийняття управлінських рішень.

Було визначено що основними критеріями ефективної діяльності

транспортно-експедиційної компанії є рівень якості надання послуг, їх вартість та строки і надійність компанії виконавця перевезення. При цьому ціна на послуги не завжди є визначальною у виборі клієнта адже за поняттям транспортно-експедиційної діяльності стоїть не лише фізичне переміщення товару з одної точки в іншу, але й надання комплексу інших супровідних та допоміжних послуг, що полегшують роботу компанії-замовника.

Враховуючи специфіку діяльності експедиційні компанії є посередником між клієнтом та перевізником, а отже вони приймають на себе всі ризики пов'язані як з однією стороною, так і з іншою. Визначено, що саме такі ризики є найрозповсюдженішими та несуть загрозу для ефективності функціонування підприємства. Вони позначаються на діяльності підприємства найбільш несприятливо, адже мають вплив на основну спрямованість послуг тим самим знецінюючи їх споживчу цінність для клієнта

Це підтверджує необхідність у проведенні аналізу, оцінки та управління потенційними ризиковими ситуаціями, з метою мінімізації можливості їх настання та збитків.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ТРАНСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ
«ACCORD LOGISTIC»

2.1 Загальна характеристика транспортної діяльності ТОВ «Accord Logistic»

Компанія «Accord Logistic» («Accord Logistic») входить до складу компанії «Accord Group» і існує на ринку України з 2003 року. Група «Accord» - логістичний оператор, що надає послуги компаніям малого, середнього і великого бізнесу, які вирішили скористатися перевагами аутсорсингу комплексної логістики.

На українському ринку компанія представлена у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Більш розширено дані вказано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Юридичні відомості про компанію

Повне найменування	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ACCORD LOGISTIC" (ТОВ "ACCORD LOGISTIC")
Організаційно-правова форма	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Назва	"ACCORD LOGISTIC"
Місцезнаходження	07442, Київська обл., Броварський район, селище міського типу Велика Димерка, ВУЛИЦЯ БРОВАРСЬКА, будинок 150
Статутний капітал	Розмір (грн.): 662934804.84 Дата закінчення формування: 04.10.2006

Види діяльності	Код КВЕД 49.41 Вантажний автомобільний транспорт (основний); Код КВЕД 52.10 Складське господарство; Код КВЕД 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту; Код КВЕД 63.99 Надання інших інформаційних послуг, н. в. і. у.; Код КВЕД 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування; Код КВЕД 74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н. в. і. у.
Уповноважені особи	ОЧЕРЕТНА ІННА АНАТОЛІЇВНА - керівник (обмеження згідно з статутом); КОВАЛЕНКО ВІТАЛІЙ СЕРГІЙОВИЧ - підписант (обмеження згідно з статутом); ОЧЕРЕТНА ІННА АНАТОЛІЇВНА - підписант (обмеження згідно з статутом);

Компанія «Accord Logistic» є однією з групи компаній Рабен, які надають послуги логістики третьої сторони, або 3PL (Third Party Logistics). Вона являє собою організацію, яка надає комплексні послуги в області логістики для клієнтів: транспортування, експедирування, складування, митне оформлення, тощо.

Абревіатура 3PL означає Third Party Logistics - логістика третьої сторони. Іншими словами, термін 3PL є синонімом поняття аутсорсинг, що означає передачу частини або всіх функцій логістики третій стороні, яка є провайдером логістичних послуг.

Найбільш часто передаються в аутсорсинг логістичним провайдерам саме транспортні послуги. На відміну від простих вантажоперевізників, 3PL провайдери не просто надають послуги фізичного переміщення вантажу. Вони виконують весь комплекс робіт, необхідний для просування товару по всьому ланцюжку поставок, включаючи експедирування, прийом, відвантаження і зберігання товарів на складах, страхування товарів, митне оформлення, перевалку вантажів і багато іншого.

Найбільш крупні логістичні оператори також спеціалізуються і на

міжнародних перевезеннях. Вони вимагають від компанії досвіду, спеціалізованих знань та окремого штату спеціалістів вузького профілю.

Згідно з дослідженнями, у сучасному світі найчастіше передаються на аутсорсинг такі логістичні функції: складування (73,7%); зовнішня транспортування (68,4%); оформлення вантажів/платежів (61,4%); внутрішня транспортування (56,1%); консолідація вантажів/дистрибуція (40,4%); пряма транспортування (38,6%). Рідше клієнти передають логістичного аутсорсеру наступні функції: повернення товарів і ремонт (22,8%); менеджмент запасів (21,0%); маршрутизація перевезень, управління транспортним господарством (19,3%); інформаційні технології (17,5%); послуги консолідації (17,5%); управління замовленнями (15,8%); прийом/обробка замовлень (5,3%); управління відносинами з покупцями (3,5%). [14, с.324]

Вищенаведена інформація обґрунтовує і підтверджує перспективність транспортно-експедиторської діяльності досліджуваного підприємства. Наразі «Accord Logistic» як і ряд інших експедиційних компаній, виконує низку важливих функцій, що забезпечує життєдіяльність компаній клієнтів та, як наслідок, певного відсотку економіки країни.

Функції, які виконує експедитор в процесі своєї діяльності [15, с.7]:

- організація і керування процесу перевезення;
- облік і керування запасами;
- консолідація і складування вантажів;
- доставка товарів кінцевому споживачеві;
- забезпечення проходження митного контролю;
- оформлення імпоротно-експортної документації;
- розробка індивідуальних рішень для бізнесу [15, с.7].

Компанія спеціалізується на комплексному логістичному обслуговуванні, в т.ч. вантажів із спеціальним режимом зберігання (свіжі продукти харчування) і небезпечних вантажів, а також міжнародних вантажних перевезеннях (близько 10% в їх загальній кількості) і на перевезеннях по Україні (близько 80% в їх загальній кількості), морських і авіаперевезеннях.

Наразі компанія «Accord Logistic» пропонує своїм споживачам наступні послуги:

- Організація перевезень вантажів різними видами транспорту;
- Митно-брокерські послуги;
- Складське зберігання;
- Контрактна логістика;
- Послуги «Фреш-логістики» ;
- Послуги крос-доку;
- Послуги фулфілменту.

Всі з послуг містять в собі наступний перелік основних операцій:

- Консультація клієнта;
- Визначення обсягу та нюансів робіт;
- Прийняття замовлення;
- Узгодження деталей, зокрема юридичні та фінансові аспекти;
- Підготовка до виконання замовлення;
- Надання послуги;
- Консультація за потреби клієнта, щодо наданих послуг;
- Обмін документацією;
- Взаєморозрахунок.

Організаційна структура головного офісу компанії «Accord Logistic» є лінійно-функціональною та схематично подана на рис. 2.1. В основі такої структури управління зазвичай лежить принцип поділу організації на окремі елементи, що мають свою чітко визначену задачу і обов'язки. Конкретні характеристики і риси діяльності кожного з підрозділів відповідають важливим напрямкам діяльності організації

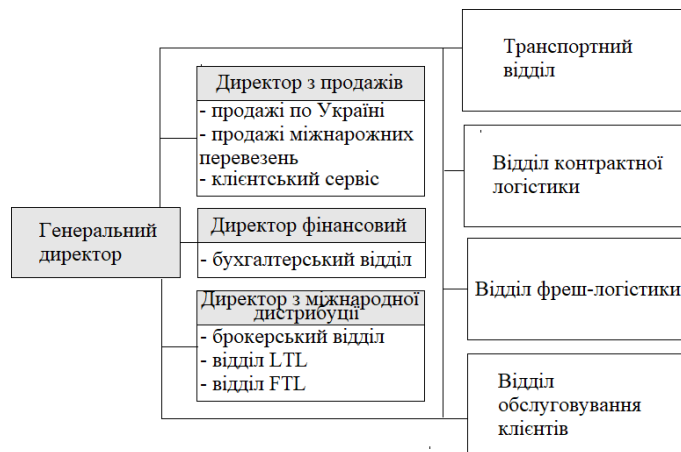


Рисунок 2.1 - Організаційна структура компанії «Accord Logistic»

Сукупність лінійності інструментів і функціональної департаменталізації в лінійно-функціональній структурі поєднує всі переваги цих двох видів. Зокрема, стимулюється ділова та професійна діяльність, покращується координація в функціональних областях та зменшується дублювання зусиль і споживання матеріальних ресурсів. До недоліків віднесемо те, що окремі відділи можуть бути більш зацікавленими у реалізації цілей своїх підрозділів, ніж у досягненні мети всієї організації. Також, у таких великих компаніях ланцюжок комунікацій від керівника до безпосереднього виконавця може стати занадто довгим. Обов'язки окремих структурних підрозділів подано у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні обов'язки структурних підрозділів «Accord Logistic»

Підрозділ	Обов'язки
Бухгалтерський відділ	Ведення обліку діяльності підприємства, проведення взаєморозрахунків з контрагентами, нарахування виплат персоналу, складання фінансової звітності, контроль дебіторської заборгованості.
Відділ продажу	Залучення нових клієнтів до співпраці, комунікація з існуючими, ведення договірної документації.
Брокерський	Оформлення митних декларацій, допомога у митному

й відділ	очищенні вантажів.
Відділ LTL	Забезпечення функціонування збірної лінії міжнародних перевезень, оформлення товаросупровідної документації, підписання заявок/договорів з перевізниками, організація консолідованих перевезень.
Відділ FTL	Організація перевезень повнокомплектними авто, контроль розрахунків з перевізниками, перевірка нових перевізників, підписання заявок/договорів, контроль виконання транспортування.
Відділ внутрішньої дистрибуції	Планування транспорту, залучення найманих транспортних засобів, контроль виконання доставок, ведення звітності по виконаним перевезенням.
Відділ обслуговування клієнтів	Комунікація з клієнтами, підписання довгострокових договорів, консультація, ведення розгляду вхідних претензій.
Відділ контрактної логістики	Забезпечення функціонування складського господарства, виконання переміщення вантажів всередині підприємства, розміщення їх на площах зберігання, виконання розвантаження і завантаження транспортних засобів, пакування і стікерування вантажів і окремих товарів.

Щодо розташування компанії «Accord Logistic» - Центральний офіс та центральний розподільчий центр знаходяться у Київській області, Броварському районі, в смт. Велика Димерка. На території підприємства розміщені всі основні підрозділи компанії: офіс, основний склад, крос-док, склад тимчасового зберігання(СТЗ), митно-ліцензійний склад(МЛС), склад для вантажів із

потребою у спеціальному температурному режимі, зона митного контролю та зони паркінгу для вантажного транспорту. Візуалізація розташування подана на рис. 2.2.



Рисунок 2.2 - Схема розташування основних підрозділів ТОВ «Accord Logistics»

Однією з найзатребуваніших послуг є складське зберігання. Складські операції включають в себе дії зі зберіганням товарів, їх надходженням і відвантаженням. Даний процес є комплексним і умовно поділяється на кілька етапів:

- прийом і розміщення товарів;
- зберігання;
- підготовка до дистрибуції;
- дистрибуція.

Від правильного виконання кожного етапу залежить якість подальшого. Компанія «Accord Logistic» має сучасні складськими приміщеннями, загальна площа яких становить близько 75 000м². Всі вони відповідають сучасним нормам і підходять для зберігання різних видів товарів.

Для продуктів харчування реалізовані зони з клімат-контролем. Спеціально оснащені площі призначаються для зберігання побутової техніки, і автомобільних комплектуючих.

У 2014 році в смт. Велика Димерка, Київської області було збудовано новий склад класу «А» для потреб компанії. Будівництво нового складу в першу чергу було викликано завантаженістю вже існуючих площ складських приміщень "Accord Logistic" в смт Велика Димерка. Частина нових складських приміщень запланована під зберігання небезпечних вантажів ADR, частина для комерційних.

За даними "Accord Logistic", новий склад висотного стелажного зберігання класу «А», який розташований на території діючого складського комплексу компанії, включає, зокрема, 33 вантажно-розвантажувальні рампи, власний контрольно-пропускний пункт, а також 10,5 тис. кв. м відкритих майданчиків.

У 2009 році компанією «Accord Logistic» було збудовано перший в Україні професійний крос-док, що успішно виконує свої функції і по сьогодні.

Цей крос-док - це перший професійний склад наскрізного складування з використанням найкращих світових практик. Він має площу 5400 кв.м., налічує 51 гідравлічну вантажно-розвантажувальну рампу, 2 в'їзних воріт нового складського приміщення призначені виключно для перезавантаження вантажів, тобто повністю відсутня зона тривалого зберігання.

За конструкцією, одна гідравлічна рампа припадає майже на кожні 100 кв.м., що є дуже хорошим показником ефективності використання площі навіть за світовими стандартами. [40, с.23].

Слід зазначити також, що конструкція складу передбачає прозору смугу по всій довжині даху, завдяки чому співробітники можуть працювати при денному освітленні. До появи цього приміщення всі крос-докінгові операції виконувались на центральному складі. Тепер ці операції перенесені в новий спеціалізований склад. Це збільшило пропускну здатність за кількістю щодня оброблюваних палет на 80%.

Ефективність роботи по часу обробки вантажів зросла на 30%, а по операційним можливостям (по кількості рамп в порівнянні з попередніми умовами) - на 140%. Крос-док «Accord Logistic» обладнаний системою 24-годинного відеоспостереження і всі процеси побудовані на використанні

сканерів. Без цього робота професійного крос-доку практично неможлива.

У 2020 році крос-док такого ж рівня забезпечення технологічним обладнанням було відкрито в м. Умань, що дав можливість повноцінно покрити послугами Миколаївську та Одеську області.

На території складського комплексу у смт. Велика Димерка також розташований митний термінал, який дозволяє споживачам скористатись митно-брокерськими послугами.

Митно-брокерські послуги включають в себе:

- Акредитація в митних органах України
- Оформлення митних декларацій
- Отримання дозвільних листів/угод від митних служб
- Проходження екологічного, ветеринарного та карантинного контролю
- Послуги митного терміналу

Основою діяльності «Accord Logistic» є автомобільні перевезення, як по Україні так і у міжнародному сполученні. Автоперевезення вантажів здійснюються в різних форматах - збірному або повнокомплектними авто. Збірні вантажоперевезення підійдуть представникам середнього і малого бізнесу, а повнокомплектні - великим корпораціям, холдингам, фабрикам, промисловим компаніям, тощо.

Внутрішньоукраїнські перевезення в основному представлені збіркою лінією, таким чином транспортується близько 86,5% вантажів. Такі переміщення реалізуються власним автопарком та транспортом довгострокових партнерів із залученням власних складських площ по всій Україні.

Схема обслуговування транспортування таких вантажів по Україні представлено на рис. 2.3.

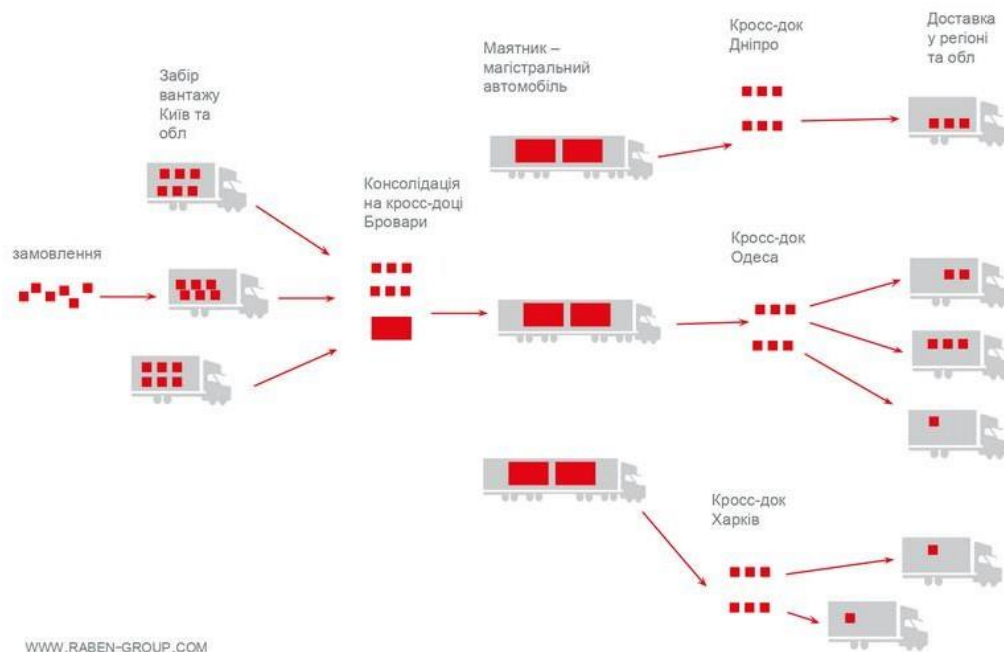


Рисунок 2.3 - Схема транспортування консолідованих вантажів по Україні

Складено автором на основі даних ТОВ «Accord Logistic»

У міжнародному сполученні пропорція приблизно та сама – 79% вантажів перевозиться збірною лінією. Принцип транспортування зберігається – від споживача вантаж транспортується на найближчий розподільчий центр, після чого маятниковим авто доставляється на центральний склад у м. Хмельницький, Польща. Звідти комплектується по тим же маятниковим авто в Україну, найчастіше пунктами призначення є Львів або Велика Димерка. [41, с.311].

Відміною від внутрішньоукраїнських перевезень є наявність певних правил, яким має відповідати вантаж, адже міжнародне сполучення змушує стикатись із рядом ускладнень, таких як митне оформлення, перетин кордону, дозвільна документація, тощо.

Зокрема до таких вимог відносяться:

- митне оформлення на місці загрузки, або силами «Accord Logistics Польща»;
- обсяг вантажу не має перевищувати 10 паллет та 5т ваги;

- забір вантажу здійснюється протягом двох днів з дати подачі заявки.

Загальна схема транспортування вантажів у міжнародному сполученні збірною лінією подано на рис. 2.4.

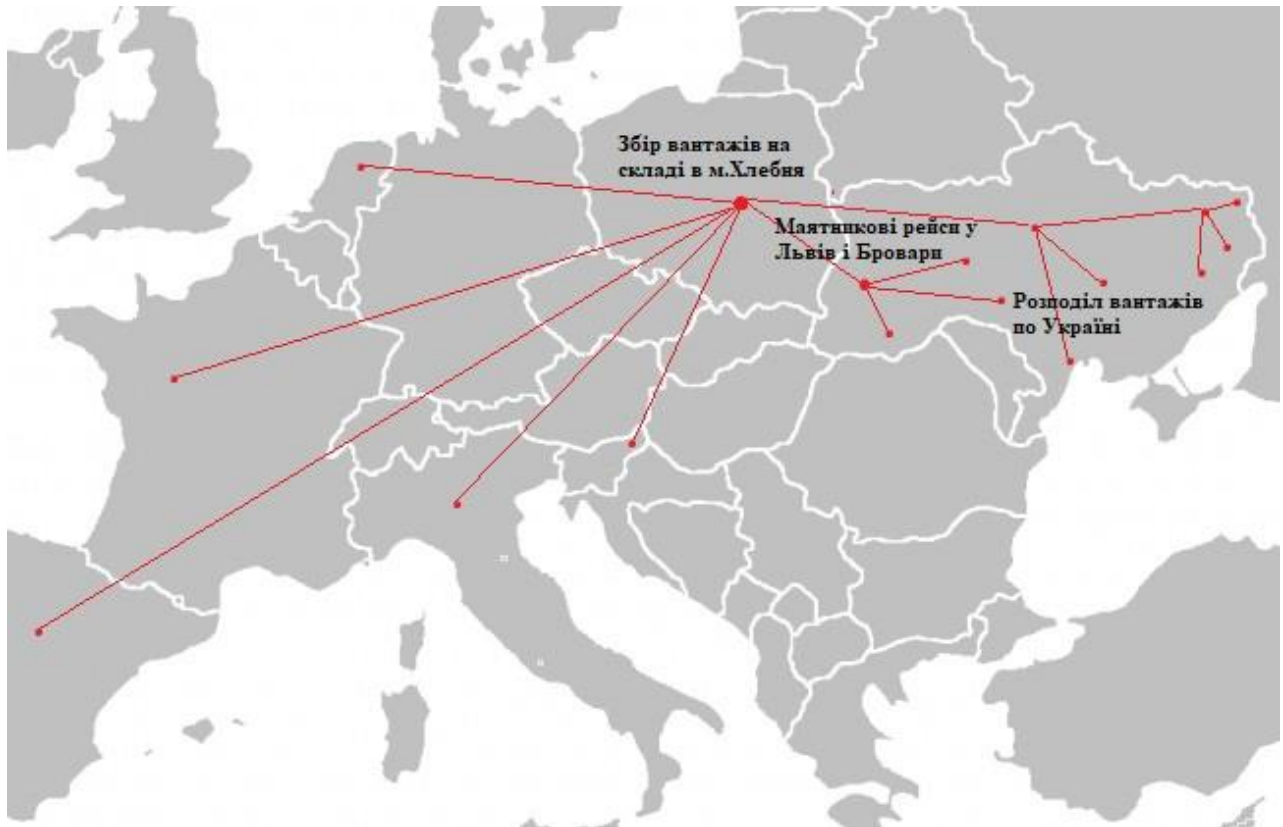


Рисунок 2.4 - Схема транспортування збірною лінією у міжнародному сполученні

Складено автором на основі даних ТОВ «Accord Logistic»

До перевезень у міжнародному сполученні не приймаються вантажі, що в силу свого характеру є проблемними: фрукти, овочі, дрова, торф, пеллети, граніт, тощо.

Наразі компанія орієнтована на обслуговування підприємств будь-якого розміру та характеру виробництва, які потребують транспортування, зберігання та оформлення вантажів.

Зараз основними клієнтами є компанії харчової, меблевої та

машинобудівної галузей та компанії-рітейлери, що користуються переважно послугами з організації перевезень та складським зберіганням.

У співпраці з клієнтами «Accord Logistic» націлена на довгострокову роботу, чим пояснюється пропорція постійних та нових споживачів – у 2019 році частка нових клієнтів складала близько 38%.

Характеристики компаній, на співпрацю з якими направлена діяльність «Accord Logistic» подана в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Сегментація споживачів послуг ТОВ «Accord Logistic»

Ознака	Відповідний сегмент ринку
Вид діяльності	Виробничі компанії, що мають потребу у збуті/постачанні/зберіганні продукції Компанії-дистрибутори, що займаються закупівлею/продажем партій товарів
Місцезнаходження	Тяжіння до областних центрів, або міст зі зручним транспортним сполученням
Форма господарювання	Переважно ТОВ, ПАТ, ЗАТ.
Масштаб компанії	Малі, крупні та середні компанії
Характер вантажу	Товар для комерційної діяльності, палетований
Потреба у послугах	Компанії, що користуються комплексом послуг: зберіганням та митним оформленням, перевезеннями та зберіганням, тощо

Складено автором на основі даних ТОВ «Accord Logistic»

За 2017-2019 роки компанія активно розвивала співпрацю із крупними клієнтами. До таких можна віднести Metro Cash&Carry, ІКЕА, Limagrain, Elecrtolux, Nestle, Yves Rocher та ін.

Серед вітчизняних компаній з «Accord Logistic» вели співпрацю АТБ, Рошен, Ніжинський консервний завод, Сільпо-Фуд, тощо. [42, с.56].

Наразі структура вантажів є доволі неоднорідною, це пояснюється

направленістю компанії на співпрацю з різними галузями виробництва та різнопрофільними підприємствами.

Структура перевезених вантажів за 2017-2019р. подана на рис. 2.5-2.7.

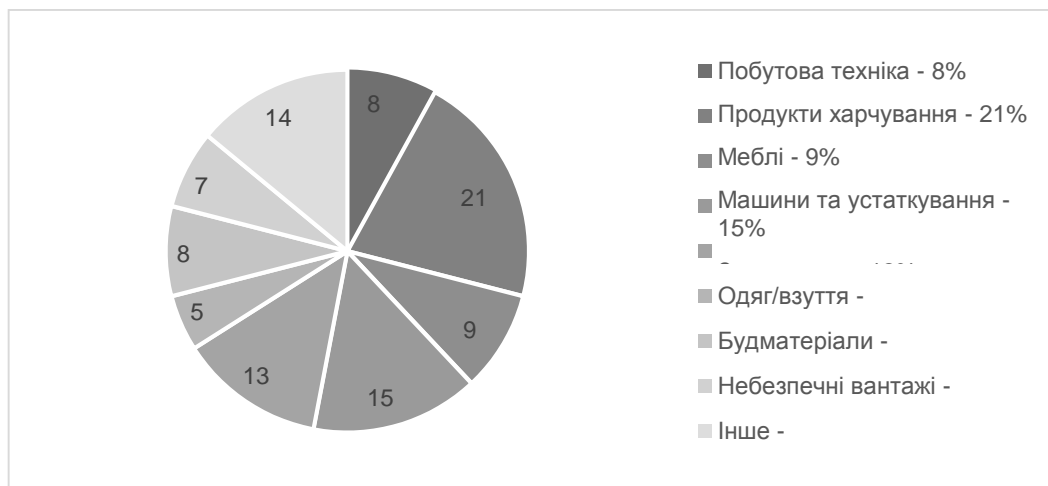


Рисунок 2.5 - Структура вантажів за 2017р.

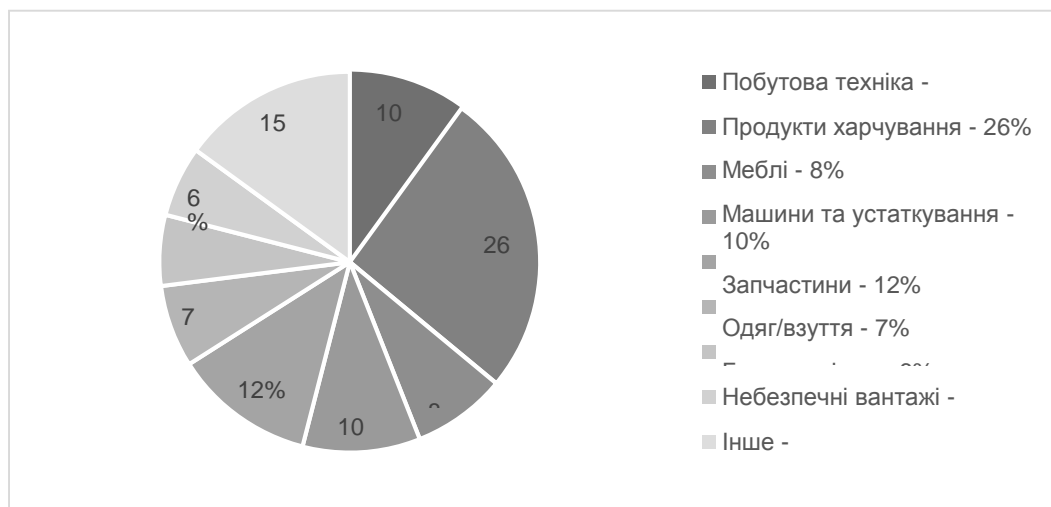


Рисунок 2.6 - Структура вантажів за 2018 рік.

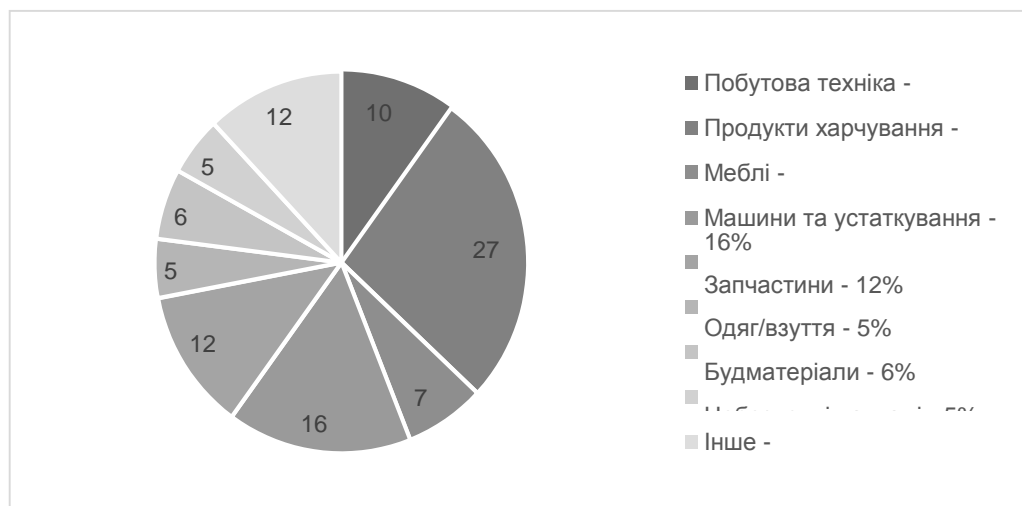


Рисунок 2.7 - Структура перевезених вантажів за 2019 рік.

З динаміки зміни структури перевезених вантажів бачимо, що масові частки окремих категорій не зазнають значних коливань – це є наслідком залучення клієнтів до постійної співпраці, тож на зміну показника більшою мірою впливають нові клієнти. З очевидного, бачимо, що поступово збільшується частка перевезених продуктів харчування, а от обсяг перевезених меблів поступово зменшується.

До транспортування приймаються вантажі будь-якого характеру, в тому числі небезпечні, рефрижераторні та негабаритні. Для збірної лінії діє стала тарифна сітка, що переглядається зазвичай раз на рік, для повнокомплектних авто ставки прораховуються в індивідуальному порядку в залежності від маршруту перевезення, кількості точок завантаження/вивантаження, тощо.

Вигода співробітництва з «Accord Logistic» для споживачів перш за все виражається у зниженні затрат. Цей пункт включає в себе багато різних факторів - це і економія на утриманні власних складських площ, автопарку і, як наслідок, персоналу, що буде це все обслуговувати.

По-друге - це підвищення якості сервісу. «Accord Logistic» постійно аналізує свою діяльність, навчає співробітників, покращує матеріально-технічну базу, вдосконалює технології та підходи.

По-третє - клієнти можуть повністю сфокусуватися на розвитку свого

власного бізнесу, не відволікаючись на супутні проблеми транспортної діяльності.

При роботі з «Accord Logistic» більша частина питань логістики та управління ланцюжками поставок лягає саме на її плечі. Особливо це важливо при виході компанією-клієнтом на нові ринки, на міжнародний рівень та запуску нової продукції.

2.2 Оцінка техніко-експлуатаційних та фінансових показників ТОВ «Accord Logistic»

Техніко-експлуатаційні характеристики роботи автотранспорту зазвичай описують характеристику технічної готовності рухомого складу, можливість його випуску на маршрут і використання на перевезеннях, тривалість його роботи.

Ці характеристики зазвичай необхідні для планування та аналізу роботи автотранспортного підприємства, обліку роботи рухомого складу, звітності та оцінки діяльності підприємства.

«Accord Logistic» має у розпорядженні 12 власних вантажних автомобілів та 214 авто компаній-партнерів, що надають транспорт у користування на довгостроковий період. За потреби залучаються транспортні засоби перевізників на основі договору експедирування. [43, с.110].

Такий формат роботи розширює можливості автопарку і обмежується лише операційним потенціалом компанії.

Усі 226 автомобілів, що залучені до перевезень мають брендування компанії «Accord Logistic» для підвищення впізнаваності підприємства серед споживачів. Частина з них обладнана гідробортами, що дозволяє вивантаження/завантаження товарів навіть при відсутності рампи або спеціальної складської техніки.

Наведений автопарк використовується виключно при виконанні внутрішньоукраїнських перевезень, переважно у роботі із консолідованими вантажами.

Для транспортування у міжнародному сполученні використовується тільки найманий транспорт та автомобілі компаній групи Accordy Європі (для забезпечення роботи збірної лінії).

Більш детально структура автопарку наведена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Склад автопарку ТОВ «Accord Logistic»

Характеристика	Кількість (шт)
Всього вантажних тягачів	226
З них вантажопід'ємністю:	
- понад 20т	94
- 10-20т	19
- 5-10т	76
- до 5т	37
Всього напівпричепів	249
З них:	
- тентовані	103
- рефрижераторні	59
- цільнометалічні	87

Розроблено автором на основі даних ТОВ «Accord Logistic»

Щоб проаналізувати ефективність використання у роботі наведеного автопарку, варто розрахувати техніко-експлуатаційні показники основі доступних даних.

Показники техніко-експлуатаційного характеру напряму впливають на конкурентоспроможність транспортно-експедиційного підприємства, що активно використовує свої автомобілі. Їх умовно можна розподілити на дві групи.

До першої віднесемо ті показники, які характеризують ефективність

використання транспортних засобів у діяльності підприємства: це коефіцієнти технічної готовності, випуску і використання рухомого складу; коефіцієнти використання вантажопідйомності, місткості і пробігу; середня відстань поїздки і середня відстань перевезення; час простою під навантаженням-розвантаженням; час в наряді; технічну та експлуатаційну швидкість.

До другої групи віднесемо ті показники, що характеризують ефективність результатів роботи автопарку: кількість поїздок; загальна відстань перевезення пробіг з вантажем; обсяг перевезень і транспортну роботу. [17, с.190-193]

В сучасних умовах ринкової конкуренції та тяжіння підприємства до максимального збільшення прибутку аналіз фінансової діяльності підприємства є невід'ємною частиною управління.

Проведення аналізу забезпечує правильне прийняття управлінських рішень та формування цілей підприємства. Для цього використовують різні форми фінансової звітності. [18, с. 157-159]

Наведемо основні фінансові показники для аналізу компанії «Accord Logistic» у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Основні фінансові показники ТОВ «Accord Logistic»

Показники	Роки			Відхилення	
	2017	2018	2019	2017/2018	2018/2019
Доход від реалізованої продукції тис. грн.	600000	660000	700000	60000	40000
Податок на додану вартість, грн.	120000	130000	140000	10000	10000
Чистий доход від реалізації, грн.	480000	530000	560000	50000	30000
Собівартість реалізованої продукції, тис, грн.	370000	430000	460000	60000	30000
Валовий прибуток, тис. грн.	110000	100000	100000	-10000	0
Інші операційні доходи, тис. грн.	17000	37000	38000	20000	1000
Адміністративні витрати, тис. грн	110000	120000	120000	10000	0
Витрати на збут, тис. грн.	9300	13000	14000	3700	1000

Інші операційні витрати, тис. грн.	86000	12000	21000	-74000	9000
Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн.	-74000	-330	-290	73670	40
Інші доходи, тис. грн.	1200	93000	96000	91800	3000
Інші витрати, тис. грн.	25	65000	48000	64975	-17000
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	-100000	20000	31000	120000	11000
Чистий прибуток, тис. грн.	-100000	16400	25000	116400	8600

Закінчення таблиці 2.7

З наведених показників бачимо, що 2017 рік був доволі складним для компанії – її фінансовий результат склав 100 000 тис.грн. збитку, проте наступні роки були значно кращими: 2018 рік компанія закінчила із 16 400 тис.грн. прибутку, а у 2019 році отримала 25 000 тис.грн. Такий результат можна обґрунтувати складнощами у сфері автоперевезень у період політичної нестабільності в Україні в 2014-2015 роках. Внаслідок цього «Accord Logistic» втратила вагому частку постійних клієнтів та перевізників, що базувались на сході України. Неможливою стала також співпраця з компаніями, що розташовуються на анексованому півострові Крим. Поряд з цим, значно скоротились об'єми імпорту/експорту з Російською Федерацією.

У 2015 році також ударом по діяльності підприємства стала втрата 5 тис. кв.м складської площі внаслідок пожежі. Це зумовило як фінансові збитки, так і погіршення відносин з деякими контрагентами у довгостроковій перспективі. [44, с.8].

Паралельно із зростанням прибутку спостерігаємо збільшення собівартості послуг, що викликано рядом причин. Зокрема, зміною курсу валют, станом попиту на ринку перевезень, тощо. Основні складові загальної собівартості всіх послуг, що надає «Accord Logistic» зведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Складові елементи загальної собівартості послуг
«Accord Logistic» в динаміці по роках

Елемент собівартості	2017	2018	2019	Відхилення	
				2017/2018	2018/2019
Оплата транспортних послуг перевізників, тис. грн.	160800	240000	247000	79200	7000
Оплата праці, тис. грн.	49000	58000	69000	9000	11000

З наведених показників бачимо, що 2017 рік був доволі складним для компанії – її фінансовий результат склав 100 000 тис.грн. збитку, проте наступні роки були значно кращими: 2018 рік компанія закінчила із 16 400 тис.грн. прибутку, а у 2019 році отримала 25 000 тис.грн. Такий результат можна обґрунтувати складнощами у сфері автоперевезень у період політичної нестабільності в Україні в 2014-2015 роках. Внаслідок цього «Accord Logistic» втратила вагому частку постійних клієнтів та перевізників, що базувались на сході України. Неможливою стала також співпраця з компаніями, що розташовуються на анексованому півострові Крим. Поряд з цим, значно скоротились об'єми імпорту/експорту з Російською Федерацією.

У 2015 році також ударом по діяльності підприємства стала втрата 5 тис. кв.м складської площі внаслідок пожежі. Це зумовило як фінансові збитки, так і погіршення відносин з деякими контрагентами у довгостроковій перспективі. [44, с.8].

Паралельно із зростанням прибутку спостерігаємо збільшення собівартості послуг, що викликано рядом причин. Зокрема, зміною курсу валют, станом попиту на ринку перевезень, тощо. Основні складові загальної собівартості всіх послуг, що надає «Accord Logistic» зведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Складові елементи загальної собівартості послуг
«Accord Logistic» в динаміці по роках

Елемент собівартості	2017	2018	2019	Відхилення	
				2017/2018	2018/2019

Оплата транспортних послуг перевізників, тис. грн.	160800	240000	247000	79200	7000
Оплата праці, тис. грн.	49000	58000	69000	9000	11000
Відрахування на соціальні заходи, тис.грн.	9700	12000	14000	2300	2000
Матеріальні затрати, тис. грн.	9000	6500	8000	-2500	1500
Амортизація транспортних засобів і обладнання, тис. грн.	1500	1800	1700	300	-100
Інші витрати, тис. грн.	140000	102000	120000	-38000	18000

Складено автором на основі даних ТОВ «Accord Logistic» Закінчення таблиці 2.8

З наведеної таблиці бачимо, що за дослідний період собівартість послуг зростала. Найбільший приростом відмітилась сума оплати транспортних послуг основна стаття собівартості взагалі. Підвищення витрат пояснюється збільшенням кількості перевезень в цілому та ростом ціни на ринку транспортних послуг. А це в свою чергу викликано підвищеним попитом на вантажні перевезення і стрімким ростом цін на пальне за досліджуваний період (вартість поступово збільшувалась з 19,47грн/л у 2017р. до 31,50грн/л у 2019р.).

За 2017-2019рр. дохід компанії від реалізованих послуг поступово зростав з 600млн у 2017 році він збільшився до 700млн в 2019 році. Це є наслідком поступового нарощення кількості замовлень від клієнтів та коливанням курсу валют – значна частка операцій проводяться з прив'язкою до валюти. Щоб наявно побачити, яку частку становить кожна послуга у доході компанії, представимо структуру доходів за 2017-2019рр. на рис. 2.8-2.10.

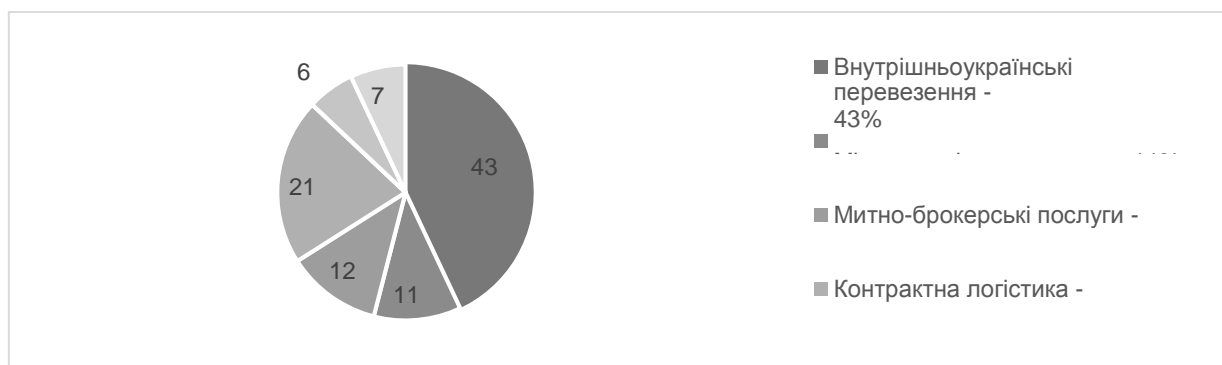


Рисунок 2.8 – структура доходів ТОВ «Accord Logistic» за 2017р.

Складено автором на основі даних ТОВ «Accord Logistic»

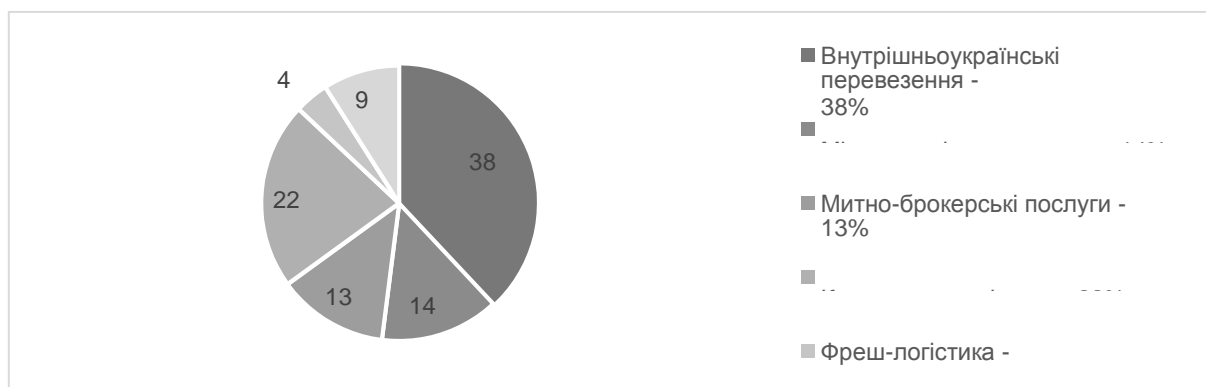


Рисунок 2.9 – структура доходів ТОВ «Accord Logistic» за 2018р.

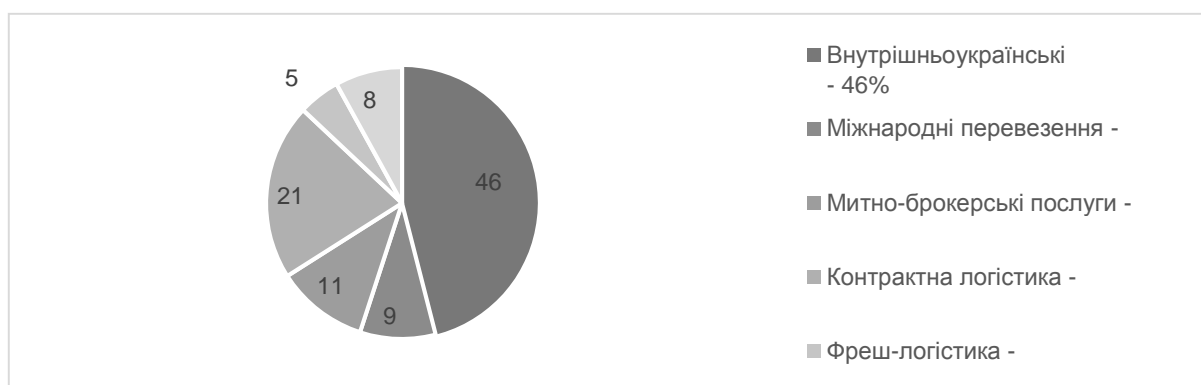


Рисунок 2.10 – структура доходів ТОВ «Accord Logistic» за 2019р.

Отже, можемо зробити висновок, що основну частину доходу компанії становлять внутрішньоукраїнські перевезення і їх масова частка у 2019р. збільшилась у порівнянні з 2017р. Другою за значимістю є контрактна логістика

її частка лишається майже незмінною у загальному доході за дослідний період і по факту є найбільш стабільним джерелом доходу для компанії, адже клієнти, що користуються цими послугами мають довгострокові контракти і зміна постачальника послуг означатиме для них великі затрати.

Частка міжнародних перевезень і митно-брокерського оформлення має тенденцію до зниження, такий показник пов'язаний із тимчасовим браком кадрів у відповідних відділах компанії та загальною конкуренцією на ринку цих послуг. Послуги фреш-логістики мають найменший відсоток у структурі та поступово

втрачає свої позиції. Це пов'язане з декількома причинами: по-перше, сучасний український ринок не готовий до послуг такого характеру – потенційні клієнти орієнтовані на максимальну економію на транспортуванні. Через це нерідко нехтують належним температурним режимом перевезення вантажу та обирають тентовані авто замість рефрижераторів. Досить прохолодне літо та помірною зимою 2017-2018рр. тільки посилили дію цього чинника, що спостерігаємо у динаміці відсотка.

Поряд з наведеними показниками фінансову стійкість компанії також характеризують фінансові коефіцієнти - відносні показники.

Обчислені коефіцієнти для компанії «Accord Logistic», наведемо у табл. 2.9.

Дані показники розраховуються та аналізуються в динаміці з використанням рекомендацій та їх нормативних (орієнтованих) значень. Для дослідного підприємства наведемо показник поточної та абсолютної ліквідності, коефіцієнт автономії і коефіцієнт рентабельності активів.

Таблиця 2.9 - Фінансові коефіцієнти діяльності ТОВ «Accord Logistic»

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Поточна ліквідність	122,3%	142,2%	140,3%	161,9%	172,9%	168,2%
Абсолютна ліквідність	4,8%	20,3%	21,0%	41,2%	50,6%	52,3%
Коефіцієнт автономії	-43,0%	-0,9%	-10,7%	-37,7%	-31,9%	-28,5%
Рентабельність активів	-62,4%	-68,4%	-9,7%	-26,8%	4,7%	6,5%

Розроблено автором на основі [20]

Показник поточної ліквідності характеризує здатність компанії погашати свої поточні зобов'язання строком до 1 року за рахунок оборотних активів. Індикатор дозволяє зрозуміти, чи є у фірми ресурси, які можна використати для погашення короткострокових вимог кредиторів. Для «Accord Logistic» в 2014-2019 роках цей показник має тенденцію до зростання. І при рекомендованому значенні більше 100%, компанія має хороші результати. [31]

Значення коефіцієнту абсолютної ліквідності є найбільш жорстким

індикатором ліквідності, що відображає здатність компанії погашати поточні зобов'язання лише за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів. Індикатор дозволяє зрозуміти, чи є у фірми кошти для задоволення вимог кредиторів на поточну дату. Рекомендоване значення $> 20\%$ і ми бачимо, що у 2014 році показник «Accord Logistic» становив $4,8\%$ - менше норми. Проте до 2019 року підприємство змогло збільшити коефіцієнт до $52,3\%$

Значення коефіцієнту автономії – це індикатор платоспроможності, що характеризує частку власного капіталу компанії у загальній сумі коштів, інвестованих у її діяльність. Чим вищий цей коефіцієнт, тим більш компанія є фінансово незалежною від кредиторів. Для нефінансових корпорацій оптимальне значення складає $\geq 50\%$. Показник рентабельності активів - це індикатор прибутковості, що показує скільки прибутку приносить кожна гривня активів компанії. Коефіцієнт дає розуміння наскільки ефективно менеджмент використовує активи фірми для генерації прибутку. Від'ємні значення «Accord Logistic» свідчать про збитки, і лише у 2018 році показник рентабельності активів стає позитивним – $4,7\%$. [47].

2.3 Аналіз загроз в транспортній діяльності ТОВ «Accord Logistic»

Будь-яка практична реалізація транспортно-експедиторської діяльності, від процесу фізичного руху вантажів до розподілу ринкового попиту охоплює велику кількість різних аспектів, що знаходяться під впливом певного ризику. В процесі діяльності часто виникають ситуації, коли з транспортними засобами виникають несправності, або ж вантаж зазнає пошкоджень, тощо.

Всі ці обставини негативно впливають на подальше надання експедиційних послуг та викликають певні складнощі: або ж подання позову в суд, або ж припинення співпраці з контрагентом. Через це негативні ситуації потрібно передбачувати, контролювати та попереджувати. [48].

Основна частина ризиків пов'язаних з транспортно-експедиційною діяльністю відноситься до логістичних. Саме логістичні ризики є першочерговими для підприємства, що здійснює транспортно-експедиційну діяльність оскільки така діяльність напряду пов'язана з організацію та керуванням процесу транспортування вантажу від відправника до отримувача та супутнім управлінням інформаційним та фінансовими потоками.

Названі логістичні ризики мають вплив на діяльність організації найбільш неблагоприємно через те, що складають основний напрямок її діяльності.

Відповідальність за їх виявлення попередження та прийняття вірних рішень в першу чергу несе керівництво, що має аналізувати ризикові ситуації та приймати комплексні рішення та методи по їх запобіганню [21, с.441-442].

В сучасній науковій літературі визначення сутності загроз і ризиків є доволі різноманітним. Для «Accord Logistic» ж ризики – це вірогідність фактичних втрат від діяльності компанії, що пов'язана з реалізацією послуг, фінансовим та матеріальним забезпеченням, внаслідок невизначеності умов функціонування на ринку при наявності факторів зовнішнього та внутрішнього впливу.

Для сучасних українських транспортно-експедиційних підприємств, в тому числі і для «Accord Logistic» ризики обумовлені багатьма факторами [22, с.8-9]:

- високим рівнем конкуренції на ринку експедиційних послуг;
- перенасиченість ринку експедиторів напівлегальними та тіншовими учасниками, що використовують систему недобросовісної конкуренції
- плинність управлінського персоналу, який часто переходить до компаній- конкурентів
- слабка диференційованість клієнтської бази та складнощі в її розширенні
- наявність перепон для освоєння нових видів організації перевезень та послуг, таких як мультимодальні перевезення, лізинг, факторинг, тощо [22, с.8-9].

Щоб проаналізувати положення компанії на ринку взагалі, наведемо SWOT-аналіз «Accord Logistic» у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – SWOT-аналіз компанії «Accord-Україна»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - Ресурсозабезпеченість (наявність великих складських площ, власного автопарку та транспорту партнерів) - Тривалий період існування на ринку - Наявність оптимізованої збірної лінії, що економить кошти клієнтів - Ретельна перевірка нових перевізників - Перевірка супровідної документації на всіх етапах перевезення - Обслуговування крупних клієнтів, що є показником якості 	<ul style="list-style-type: none"> - Висока плинність кадрів у деяких підрозділах - Значна загруженість складів, обладнання та персоналу - Вплив роботи підрядників на імідж компанії - Слабка маркетингова стратегія просування бренду компанії
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - Підвищення рівня впізнаваності бренду - Залучення нових крупних клієнтів до співпраці - Розширення складських площ та автопарку - Відкриття нових розподільчих центрів для розширення території покриття логістичними послугами. 	<ul style="list-style-type: none"> - Наявність на ринку серйозних конкурентів - Залежність прибутку від коливання валютного курсу - Законодавчі нововведення в сфері автомобільних перевезень - Залежність від недоліків транспортної інфраструктури - Сезонна нестабільність попиту

З наведеної таблиці бачимо, що сильні сторони компанії виходять з її тривалого існування на ринку – компанія має значний рівень забезпеченості ресурсами та напрацьований імідж. Слабкі ж сторони обумовлені специфікою роботи транспортно-експедиторської діяльності: залежність від роботи з підрядниками, високі темпи та інтенсивність роботи, тощо.

До можливостей компанії віднесемо потенційне розширення діяльності, адже попит є досить високим, а розвиток логістичної системи - перспективним. \

Щодо загроз - вони сконцентровані довкола ряду зовнішніх факторів, що

впливають із законодавства та умов на ринку транспортно-експедиційних послуг.

Основними конкурентами можна назвати компанії, що теж є операторами логістики третьої сторони і функціонують на території України (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Основні конкуренти ТОВ «Accord Logistic»

Назва компанії	Характерні риси
Zammler	<ul style="list-style-type: none"> - Має представництва лише в Україні, Китаї та Польщі; - Розвинений напрям фулфілменту; - Наявність послуг залізничних перевезень;
DB Schenker	<ul style="list-style-type: none"> - Існує на ринку понад 150 років; - Має послуги перевезень збірних вантажів залізничним транспортом; - Має представництва по всьому світу.
Kuehne & Nagel	<ul style="list-style-type: none"> - Спеціалізація більше на морських та авіаперевезеннях; - Пропонує послуги з упором на залучення ІТ; - Має глобальний вплив на ринок;
FM Logistic	<ul style="list-style-type: none"> - Приблизно 2,5млн м² складських площ; - Компанії групи мають різну спеціалізацію (будівництво, медицина); - Розвинений напрям фармацевтичної логістики;

Найбільш ефективними методами ідентифікації можливих ризиків в транспортно-експедиційних компаніях є інтеграція контрольованого «мозкового штурму», фінансово-коефіцієнтний аналіз та метод експертних оцінок. Така комбінація дозволяє виявити всі суттєві потенційні ризики компанії та сценарії їх виникнення. Використання статистичних методів, як правило, не є можливим в силу відсутності необхідної накопиченої інформаційної бази.

Спираючись на метод «мозкового штурму», за участі спеціалістів «Accord Logistic» було виділено основні ризики, що впливають на діяльність підприємства, їх згрупуємо за ознакою джерела виникнення: з боку клієнта, перевізника, експедитора, держави та законодавства. Інформація подана в табл.

2.12.

Таблиця 2.12 – Потенційні ризики у транспортно-експедиційній діяльності ТОВ «Accord Logistic»

№	Ризик	Сутність	Наслідк и
З боку клієнта			
1	Шахрайські дії з боку клієнта	Клієнт не виконує зобов'язання згідно з договором та урегулювання відносин неможливе	Подання заяви в суд на недобросовісного клієнта. Витрати на судові збори, втрачена вигода, виникнення безнадійної дебіторської заборгованості.
2	Некоректне оформлення товаросупровідних документів відправником	Відправник надав недостовірну або неповну інформацію про вантаж у товаро-транспортній накладній, експортній декларації, сертифікаті EUR-1, тощо.	Затримки у оформленні товару отримувачем, пропуску його на кордоні, або ж повна їх неможливість. Виникнення затримки доставки наступних вантажів для збірного авто. Нарахування експедитором штрафу.
3	Вісутність печатки отримувача на товаро-транспортній накладній	Отримувач фізично не може підтвердити факт отримання вантажу власною печаткою на накладних.	Клієнт може заявити про недоставку вантажу в суді. Без підтвердження печаткою – він має змогу отримати відшкодування, що тягне за собою витрати
4	Неготовність вантажу в обумовлений договором	Авто прибуло на завантаження, але вантаж не	Виникає упущена вигода експедитора та

	термін	готовий до погрузки	перевізника внаслідок простою авто. Нарахування штрафу
5	Брак місця на складі одержувача	Через відсутність місця під вантаж, авто змушене чекати вивантаження зайвий час	Виникає упущена вигода експедитора та перевізника внаслідок простою авто. Нарахування штрафних санкцій.
6	Затримка сплати митних зборів при оформленні імпортової декларації	Затримка оформлення попередньої митної декларації внаслідок несвоєчасної сплати митних зборів, через що авто не має змоги перетнути кордон.	Нарахування штрафних санкцій за простої, затримка або спізнення на доставку.
7	Надання некоректних параметрів вантажу	Вантаж неможливо прийняти для транспортування через невідповідність характеру вантажу, габаритів, тощо.	Зрив доставки, нарахування штрафних санкцій на клієнта.
8	Неналежне пакування вантажу	Відправник використовує неналежну тару для вантажу, або ж ненадійно його пакує	Пошкодження вантажу, втрата їм товарного вигляду. Додаткові витрати часу на врегулювання ситуації.
9	Несвоєчасна оплата послуг експедитора	Клієнт затримує оплату рахунків за надані послуги	Затримка оплати перевізника, як наслідок – погіршення ділових відносин. Зменшення грошового обороту.
З боку перевізника			
10	Втрата або пошкодження вантажу	Через недбалість перевізника вантаж втрачено, або ж зіпсовано товарний вигляд	Товар не придатний до реалізації клієнтом. Виставлення претензії

			для відшкодування вартості вантажу.
11	Спізнення на доставку	Через необ'єктивні причини авто спізнюється на доставку	Виникає упущена вигода клієнта, зрив поставки, внаслідок спізнення авто. Нарахування
12	Режим роботи/відпочинку водія	Порушення режиму роботи/відпочинку водія внаслідок затримок з будь-якої сторони	Затримка або спізнення автомобіля на доставку, нарахування штрафних санкцій винній стороні.
13	Відсутність страхування відповідальності перевізника	Надання некоректного або недійсного полісу добровільного страхування відповідальності перевізника	Внаслідок можливої втрати чи псування вантажу фінансова відповідальність, що
14	Технічна несправність транспортного засобу	Поломка або технічна несправність автомобіля	Затримка або спізнення на доставку, при серйозній поломці – повний зрив постачання.
15	Відсутність належної комунікації з перевізником	Перевізник не здатний своєчасно надати актуальну інформацію щодо стану авто, його місцезнаходження, тощо.	Невдоволеність клієнтом через відсутність даних про перебіг перевезення.
16	Перевантаження авто через неправильне розміщення вантажу в транспортному відсіку	Водій некоректно проконтролював розміщення вантажу в автомобілі, внаслідок чого виникає перегруз авто по осях.	Виникнення додаткових витрат на послуги складу для перезавантаження автомобіля та можлива затримка на доставку.

17	Надання некоректної інформації про транспортний засіб	Оформлення відправником документів, що заздалегідь потребують інформації про авто некоректно.	Фінансові втрати клієнта внаслідок потреби у переоформленні документів, простій автомобіля та можливі затримки у оформленні вантажу на кордоні, митниці, тощо.
19	Неподача авто під завантаження внаслідок затримання його на попередній вигразці	Затримка подачі авто, або ж відмова від завантаження, внаслідок затримання авто з попереднім вантажем	Штрафні санкції за затримку або неподачу авто. Погіршення іміджу компанії на ринку.
20	Водій не присутній на завантаженні або вивантаженні	Відсутність поміток про стан вантажу та хід загрузки/вигразки авто внаслідок відсутності водія на погрузці	При зіпсуванні вантажу вина автоматично лягає на експедитора та перевізника, без можливості оскаржити рішення. Виставлення претензії для відшкодування вартості вантажу.
21	Різне підвищення попиту на вантажні перевезення	Підвищення фрахту перевезення внаслідок підвищеного попиту	Збільшення собівартості на транспортні послуги для клієнтів.
З боку експедитора			
22	Брак місця на складі	Неможливість обслуговування клієнтів через брак вільного місця на складі	Упущена вигода від невиконаних замовлень
23	Відсутність вільного складського обладнання	Затримки розвантаження та завантаження вантажів	Виникнення простою транспортних засобів через неможливість взяття їх у роботу.

24	Погіршення якості логістичного обслуговування	Підвищення невдоволеності клієнтів наданими послугами	Погіршення іміджу компанії серед конкурентів, відтік клієнтів
25	Різде збільшення собівартості перевезення	Перевищення собівартістю послуги договірної ціни на неї.	Відмова від співпраці за невикідними контрактами і, як наслідок, можлива втрата клієнта, або ж робота зі збитком.
З боку законодавства і держави			
26	Введення недосконалої системи розподілу дозволів на міжнародні перевезення	Складна, недосконала система отримання дозволу призводить до неможливості його вчасного отримання і, як наслідок, зриву перевезення.	Штрафні санкції, що підлягають виплаті клієнту у сумі, затвердженій договором.
27	Невідповідність транспортної інфраструктури країни	Погана якість дорожнього покриття призводить до пришвидшення фізичного зносу транспортних засобів	
28	Закінчення квоти дозволів на міжнародні перевезення, їх відсутність в пунктах видачі	Неможливість здійснювати доставку або транзитне перевезення у країні, чия квота дозволів вичерпана.	Зменшення кількості перевезень у країні з браком дозволів, як наслідок – упущена вигода. Збільшення витрат на амортизацію, простій автомобілів для технічного обслуговування
29	Утворення черг на переходах кордону з Україною	Через утворення черг на переходах неможливо точно визначити час прибуття авто на доставку, висока	Нарахування клієнтом штрафу за спізнення у сумі, затвердженій

		вірогідність спізнення.	договором.
30	Форс-мажорні обставини	Неможливість виконання договірних умов через виникнення форс-мажорних обставин	Додаткові витрати на засвідчення форс-мажору торгово-промисловою палатою, можливий зрив поставки.
31	Різка зміна курсу валют	Різке падіння курсу валют	Зменшення прибутку внаслідок скорочення

Закінчення таблиці 2.12

З перерахованих ризиків бачимо, що з боку клієнта вони можуть бути викликані невідповідальним ставленням до надання інформації та нехтуванням договірними умовами.

Найчисельніша група ризиків - з боку перевізника – викликана тим, що на час перевезення вантаж знаходиться під відповідальністю саме перевізника. До того ж всі його дії сприймаються клієнтом як дії експедитора, що псує імідж компанії на ринку транспортних послуг.

Аналіз різних методів оцінки ризиків, проведених в рамках дослідження, дозволяє зробити висновок, що для транспортно-експедиційних компаній найбільш прийнятним є метод формування профілю ризику, що включає ранжування ризиків з використанням шкал важливості та оцінки вірогідності ризику та розрахунку на їх основі індексів окремих ризиків. [10, с.174-175]

У 2018 та 2019 роках спостерігаємо збільшення долі ризиків через вичерпання квоти дозволів на міжнародні перевезення. Такий показник пов'язаний із введенням нової системи видачі дозволів, зокрема до Польщі. Загальна квота польських дозволів усіх видів не відповідала обсягам вантажів, що бажали перетнути кордон, через що квота 2018 року була остаточно вичерпана вже у жовтні, а в 2019 році дозволи припинили видавати у серпні.

Така ситуація зумовила нестабільність на ринку перевезень не тільки сполученням з Польщею, а постраждали ще й напрями для яких вона була країною транзиту – Німеччина, Нідерланди, Бельгія, Данія, Швеція, Фінляндія, та ін. [31, с.22].

У 2019 році через неможливість користуватись прикордонними вантажними переходами з Польщею, більша частина авто слідувала в об'їзд через п/п Ужгород та п/п Чоп. [49, с.174]

У листопаді, в результаті утворення величезної черги на п/п Ужгород як на в'їзд, так і на виїзд авто змушені були проводити в очікуванні оформлення від 7 до 14 днів, що звичайно ж відобразилось і на ціні перевезення і на строках доставки. Фрахти зросли майже вдвічі, а тривалість доставки визначалась актуальним станом ситуації.

Стрімкий ріст тарифів та дефіцит транспорту унеможливив продовження роботи за договірними умовами із рядом крупних клієнтів. Щоб продовжити співпрацю, компанія була вимушена підняти тарифи для перевізників, і таким чином втратити частину прибутку.

Деякі проекти, що було почато раніше, довелося виконувати зі збитком. Виконання належних строків доставок і обсягів перевезень були переглянуті, що теж вдарило по іміджу компанії.

Враховуючи все вищенаведене, саме міжнародні перевезення були найризикованішими с-поміж інших послуг у дослідний період.

Щоб наглядно побачити збитки від вказаних ризиків, наведемо їх структуру у табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Збитки від настання ризиків у 2017-2019рр(тис.грн).

	2017	2018	2019	Відхилення	
				2017/201	2018/201
				8	9
Внаслідок спізнень авто на	2400	2150	2080	-250	-70

загрузки/вигрузку					
Внаслідок псування вантажу	1730	1650	1590	-80	-60
Внаслідок підвищення собівартості послуг	3530	5400	6600	1870	1200
Безнадійна дебіторська заборгованість	415	320	395	-95	75
Інші причини	1860	2300	1950	440	-350

Закінчення таблиці 2.13

З наведених даних бачимо, що одні з найбільших збитків компанія несе від спізень автомобілів на загрузку/вигрузку, хоча за досліджувані роки спостерігається тенденція до зменшення. Такий значний результат маємо через великий обсяг наданих послуг перевезення, більша частка яких були надані збірними лініями. Специфіка таких доставок полягає у ланцюжковій реакції – якщо з якихось причин авто спізнюється на доставку одного вантажу, воно автоматично не встигає на всі наступні загрузки/вигрузки. [32, с.342].

Найбільшою ж статтею витрат стали збитки внаслідок підвищення собівартості послуг. Такі показники пояснюються великою кількістю довгострокових контрактів із споживачами, з закріпленням ціни, що має компанія. Тому, при коливанні собівартості послуг підприємство отримує менший прибуток, а інколи, щоб утримати клієнта, надає послуги зі збитком.

Якщо ж можливі збитки при наданні послуг можуть бути більшими ніж потенційний прибуток – компанія не може виконувати свої зобов'язання, внаслідок чого має упущену вигоду, або ж змушена виплачувати штрафи, згідно з договором експедирування. За останні роки, можемо побачити, що показник мав незначні зміни та в цілому тримався на одному рівні. За 2017-2019 роки загальний приріст склав -40тис.грн, що свідчить про позитивну тенденцію. [50, с.232]

До інших причин збитків включено витрати через поломки автомобілів, упущена вигода в зв'язку зі зміною курсу валют, коливання ціни на паливно-мастильні компоненти, тощо. У 2018 році бачимо значне підвищення витрат на ці типи збитків (на 440тис. грн), які у 2019 році зменшили свій обсяг до 1950тис.

грн.

2.4 Висновки до розділу 2

Від правильно організованої діяльності підприємства напряду залежить ефективність та фінансова успішність. Дотримання основних показників компаній в межах норми забезпечить її стабільне функціонування на ринку та підвищить конкурентоспроможність.

З аналізу техніко-експлуатаційних показників компанії можемо зробити висновок, що діяльність є стабільною впродовж останніх трьох років. Наявність достатньої кількості замовлень клієнтів підтверджується значенням коефіцієнту випуску рухомого складу, який більшу частину дослідного періоду 2017-2019 років перевищувала 100%.

Майже вся решта показників мають доволі хороші значення та позитивну тенденцію. Найменше значення мають коефіцієнт використання місткості та коефіцієнт використання вантажопідйомності. Отриманні значення зумовлені індивідуальними характеристиками кожного вантажу та специфікою їх транспортування, тож вважати їх проявом неефективної діяльності недоцільно.

З фінансових показників можемо побачити що Компанія пережила значний удар по-своєму фінансовому стану у 2014-му 2015-му роках відголоски якого видно навіть у звітності останніх 3 років. Зокрема у 2017р. спостерігається збиток у 100 000 тис. грн збитку. Хоча за наступні роки компанія вже отримує прибуток коефіцієнт автономії все ще є від'ємним через великий обсяг непокритого збитку що має компанія.

Значення ж поточної ліквідності та абсолютної ліквідності є в нормі та має тенденції до зростання.

З аналізу потенційних ризиків у діяльності компанії виділено 4 її категорії, що характеризують їх за джерелом впливу. Визначено, що найбільш

небезпечними є ризики з боку держави експедитора та перевізника. Найчисельніші витрати у грошовому еквіваленті в компанію мала внаслідок спізнення авто псування вантажу та підвищення собівартості послуг.

РОЗДІЛ 3

ОПТИМІЗАЦІЯ ВНУТРІШНЬО КОРПОРАТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ТРАНСПОРТНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ВИРОБНИЧОГО ОБ'ЄДНАННЯ

3.1 Шляхи удосконалення транспортної діяльності підприємства в «ACCORD GROUP»

Експедиторська діяльність унікальна тим, що виконує посередницькі функції між вантажником та власником вантажу. На успіх відправляючого бізнесу безпосередньо впливають відносини з роботодавцем. Саме співпраця з ним призводить до значних ризиків у дії та до втрат.

В результаті аналізу втрат запасів за 2017-2019 роки стало зрозуміло, що витрати були пов'язані із затримками відвантаження / відвантаження та пошкодження відвантаження. Загалом ці витрати можуть бути зменшені шляхом більш ретельного контролю за діями підрядника та відповідального підходу до вибору перевізника.

Тому, щоб вибрати найкращого перевізника, рекомендується застосовувати його алгоритм оцінки за певними критеріями, які в сукупності визначають успіх транспортної компанії. 33, с.23].

По-перше, вартість доставки є одним з найважливіших показників, який часто є суттєвим, а потім настає час доставки. Часто потрібна постійна доставка товарів. Час роботи на ринку визначає наскільки перевізник досвідчений та зможе оперативно вирішувати нагальні питання, що виникають під час роботи.

Наявність CMR-страхування є однією з визначних особливостей транспортної компанії. Перш за все, під час відвантаження вантаж перевозиться під відповідальність перевізника, і він відповідає за його стан та безпеку.

У випадку крадіжки, пошкодження або втрати вантажу у компанії може не

вистачити грошей, щоб окупити його вартість, або затримати вирішення справи ще до відкриття позову. З втратами для компанії це також означатиме величезний удар по іміджу, оскільки пошкоджений власник вантажівки не може знову шукати такого перевізника.

Вибираючи перевізника, слід також звернути увагу на тип транспортного засобу, який він пропонує для перевезення. Через характер вантажу рекомендується вибирати той чи інший вид перевізника: якщо він не вимагає особливих умов транспортування, для нього найбільш актуальним варіантом буде наметовий автомобіль, як найпоширеніший і найдешевший варіант. Якщо вантажівка має велику купюру або ненадійну упаковку, їй буде легше транспортуватись у рефрижераторних транспортних засобах без необхідності пропускати тепло або знаходитись у суцільнометалевій машині. Останній критерій - наявність необхідних документів, що є однією з основних вимог. Вважається, що підрядник матиме юридичні причини для виконання покладеної на нього роботи. Це контролює, чи перебуває вантаж у стані зупинення, чи може він перевозити вантаж згідно з КВЕД і чи має дозвіл на перевезення небезпечних вантажів або перевезення їх на міжнародному рівні, якщо це необхідно. [34 с.23].

Алгоритм підбору виконавця також має суб'єктивні особливості, такі як оцінка даних та оцінка відповіді. Ці речі потрібно включити, оскільки вони створюють ефект носія, який матиме прямий вплив на постачальника зображень.

У разі незадовільної операції з вантажем власнику вантажного судна важко отримати актуальну інформацію про стан та місцезнаходження вантажу та судна, як правило, про хід відвантаження. Коли виникають проблеми, спілкування є важливим інструментом їх вирішення.

Зараз є багато можливостей отримати відгук про компанію, яка надає транспортні послуги. Найпопулярнішою формою Інтернет-ресурсу є "Ларді-транс", що включає особистий кабінет більшості українсько-українських операторів, де ви можете перевірити позитивні та негативні коментарі цієї компанії з їхніх контрактів. На основі цих аналізів ви можете прийняти остаточне

рішення, працювати з цим чи ні. [35, с.122].

Для того, щоб чітко побачити процес вибору вантажівки за цими критеріями, було представлено рекомендації трьох вантажовідправників завантажувати 20 тонн піддону вантажу на відстань 450 км (таблиця 3.1). Це найпопулярніша транспортна відстань за місцем розташування великих міст України. Зокрема, на трасі Київ-Харків та Київ-Дніпро є саме ця миля.кілометраж.

Таблиця 3.1 – Характеристика перевізників

Критерій	Перевізник 1	Перевізник 2	Перевізник 3
Вартість перевезення, грн	11000	10500	11300
Час доставки, год	12	12	10
Час роботи на ринку, р	10	5	8
Наявність CMR-страхування	+	-	+
Тип транспортного засобу	Тент	Тент	<u>Цільномет</u>
Наявність необхідної документації	+	+	+
Оцінка комунікації	Відмінна	Задовільна	Відмінна
Оцінка відгуків	Позитивні	Позитивні	Позитивні

У таблиці нижче ми бачимо, що ціни, пропоновані оператором, різні, хоча вони кардинально відрізняються. Що стосується часу доставки, лише Carrier 3 пропонує інвестувати за 10 годин, що менше, ніж у конкурентів.

Працюючи на ринку, не всі оператори є новими, але не бажано розглядати їх однаково.

Для оператора 2 не існує страхування CMR, що ускладнює стосунки. Щодо типу транспортного засобу - два перевізники пропонують автомобілі з покриттям, а Carrier 3 - повністю металевий автомобіль. Що стосується безпеки вантажу, це найкращий варіант.

Згідно з необхідними документами, всі перевізники знаходяться в хорошому стані, що не виключає вільної співпраці з ними.

Згідно з аналізом даних, лише Перевізник 2 відрізнявся з точки зору задовільного спілкування: інформація не завжди надається повністю та з невеликими затримками. Про відгуки - немає негативних відгуків від компаній, що використовують його користувачів.

Нижче наведено п'яти бальну шкалу для кожного перевізника (таблиця 3.2). Для цього кожен оператор отримує оцінку критеріїв відповідно до потреб компанії та результатів роботи конкурентів.

Для всіх ваг їх вага також дається за шкалою від 0 до 1, яка визначатиме найважливіші. Важливість критеріїв визначалася методом експертної оцінки, до складу якої входили експерти "Accord Logistics". (дод. Б).

Таблиця 3.2 – Оцінки перевізників за критеріями

Критерій	Перевізнак 1	Перевізнак 2	Перевізнак 3	Вага критерію
Вартість перевезення, грн	4	3	5	0,9
Час доставки, год	5	5	4	0,8
Час роботи на ринку, р	5	3	4	0,3
Наявність CMR-страхування	5	1	5	1
Тип транспортного засобу	4	4	5	0,4
Наявність необхідної документації	5	5	5	1
Оцінка комунікації	5	3	5	0,6
Оцінка відгуків	5	5	5	0,9

Розглядаючи добуток ваги міри на її значення для кожного перевізника, було порохований загальний бал для компаній у знаках. Були додані значення

всіх позицій для кожного запасу та отримані остаточні оцінки (табл. 3.3).

Найкращим перевізником буде той, хто має найбільше суспільне значення, тобто залучення до партнерства.

Таблиця 3.3 – Підсумкові значення оцінювання

Критерій	Вага критерію	Перевізник 1	Перевізник 2	Перевізник 3
Вартість перевезення, грн	0,9	3,6	2,7	4,5
Час доставки, год	0,8	4	4	3,2
Час роботи на ринку, р	0,3	1,5	0,9	1,2
Наявність CMR-страхування	1	5	1	5
Тип транспортного засобу	0,4	1,6	1,6	2
Наявність необхідної документації	1	5	5	5
Оцінка комунікації	0,6	3	1,8	3
Оцінка відгуків	0,9	4,5	4,5	4,5
Підсумкове значення		28,2	21,5	28,4

У нашому випадку Оператор 3 може найкращим чином задовольнити потреби компанії, хоча його ціна не найвища серед конкурентів. Коли ви повинні звертати увагу на інші функції, це саме те, що вам потрібно.

Щоб уникнути ризиків, пов'язаних з корпоративною діяльністю, компанії також потрібно розширити свій флот. Через розмір маршруту компанії варто придбати 5 автопоїздів.

Рекомендується вибрати вантажівку вантажопідйомністю понад 20 тонн і перевантажувальною площею більше 86 м². Ці транспортні засоби були обрані через їх велику місткість та різноманітність, і їх можна використовувати як ідеальні транспортні засоби для перевезення між розподільними центрами або

під вантажівкою. У той же час вони придатні для перевезення сипучих вантажів, оскільки перевезення вантажів складніше, частка витрат на одиницю вантажу зменшується.

Вибір такого обладнання також підтримується великою кількістю компаній, що надають послуги з легких вантажівок. Між ними існує велика конкуренція, тому їх ціни. Крім того, більш важливою вимогою до компанії є встановлення безперервного зв'язку між основними розподільчими центрами, що було б краще здійснити для її перенесення - рівень ризику знижується, а потенціал зменшення зменшується при стабільній роботі. Отже, навіть на початковому етапі очевидно непрактично знаходити свій корабель на невеликих машинах. Після аналізу ринку транспортних засобів, було обрано 3 найпопулярніші марки та моделі тягачів та проаналізовано їх технічні та економічні характеристики, зокрема було розглянуто витрати пального як з вантажем так і без, вартість відповідного виду палива що споживає дане авто, розглянуто його клас екологічності, вантажопідйомність, крейсерська швидкість та вартість технічного обслуговування в місяць.

Однак при покупці у офіційного покупця ціна автомобіля знаходиться в базовій конфігурації.

Вартість технічного обслуговування означає заміну паливно-мастильних матеріалів та інших матеріалів замовника, що гарантують експлуатацію вантажівки в належних технічних умовах.

Для зручності вихідні дані для аналізу зведені в таблицю 3.4., Значення наведені для одиниці приладів.

Таблиця 3.4 – Характеристики тягачів

Характеристика	Модель авто		
	DAF XF 105.460	MAN TGX 18.440	Mersedes Actros MP3
Витрата пального без вантажу, л/100км	29	24	27

Витрата пального з вантажем, л/100км	43	36	42
Вартість відповідного палива, грн/л	25,8	25	25,8
Клас екологічності	Євро 5	Євро 6	Євро 6
Вантажопідйомність, т	30	22	28
Крейсерська швидкість, км/год	125	120	115
Вартість технічного обслуговування, грн/міс	4900	8100	7600
Ціна, грн	1 545 000	1 734 000	1 689 500

Складено автором на основі [24], [25], [26]

Закінчення таблиці 3.4

Ми можемо бачити, що споживання палива у всіх моделях мережі сильно різниться, що залежить від характеристик мережевої технології. Майже всі трактори та вантажівки не мають дизельних двигунів, тому вибирайте середню ціну 1 літра дизеля у 2017-2019 роках.

Вантажопідйомність усіх автомобілів дуже різна. Якщо не враховувати вагу напівпричепа, загальна вантажопідйомність становить 22-30 тонн вантажу.

Середня швидкість - 120 кілометрів на годину, що є важливим показником, оскільки вказує на швидкість автомобіля з низьким споживанням палива.

Був обраний саме стандартний, оскільки він підходить для перевезення більшості видів вантажів і може використовуватися в будь-який час року, що зручно адаптувати до вимог різних видів транспортування тари та транспортування небезпечних вантажів. Крім того, їх обслуговування простіше і дешевше для власників. Характеристики пропонованих до покупки напівпричепів надано в табл.3.5.

Таблиця 3.5 – Характеристика напівпричепів

Характеристика	Модель напівпричепа		
	<u>Berger SAPL-24L</u>	<u>Shmitz SCS-24L</u>	<u>Schwarzmueller S1</u>
Об'єм, м3	86	94	86
Спосіб загрузки	Задня/бічна/верхня	Задня/бічна	Задня/бічна/верхня
<u>Вантажопід'ємність, т</u>	24	23,5	22
Вартість технічного обслуговування, грн/міс.	2600	2150	2450
Ціна, грн	250 800	273 500	256 800

Загалом всі три наведені моделі подібні відрізняється лише об'ємом, один з них є місткістю 94 м3, і він не має можливості верхньої загрузки, через особливості конфігурації причепа. Щодо вантажопідйомності - вона є стандартною для таких причепів та коливається від 22 до 24 тон.

Вартість технічного обслуговування та ціна наведена для нових напівпричепів що планується закупати у офіційних дилерів Покупка саме нових транспортних засобів зумовлена тим що в процесі їх експлуатації витрати на амортизацію будуть мінімальними та сама цінність транспортного засобу буде вищою, якщо в подальшому виникне потреба їх перепродати. [36, с.154].

Навіть на перший погляд проект є доцільним адже зможе збільшити загальну вантажопідйомність автопарку на понад 100т, та загальну місткість транспорту на 430м3.

Придбані машини дадуть можливість відмовитись від залучення підрядників у найважливіші транспортні сполучення, і зможуть збільшити потенціал компанії та стимулювати залучення нових клієнтів.

3.2 Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

Моделі тягачів та напівпричепів найкраще відповідають вимогам компанії,

і після оцінки ви можете вибрати серед широкого кола автомобілів. Для цього використовується процедура нормування, оскільки всі показники мають різні параметри.

Цей метод підходить для показника з найменшим значенням, розміщуючи його за найнижчим значенням, інші методи обчислюють діленням найменшого сигналу на інше відповідне значення.

Для показника з найкращим значенням, тобто максимальним значенням, одному присвоюється найбільше значення, а іншому обчислюється діленням значення на те саме максимальне значення.

Тому визначте найбільш підходяще значення для кожного атрибута. Мінімальний витрата палива буде кращим, оскільки витрата палива безпосередньо впливає на вартість завантаження цього автомобіля. Для відповідної вартості палива ми розглядаємо найнижче значення. [37, с. 166].

Ми вибираємо значення з найвищим екологічним рівнем як вищий екологічний рівень автомобіля, тим довше цей автомобіль буде актуальним на ринку і може вільно використовуватися в міжнародних перевезеннях.

Для вантажопідйомності беремо максимальне значення, оскільки воно впливає на вантажопідйомність, яку можна перевозити за одну поїздку. Найнижче значення було б ідеальним для швидкості, оскільки середня швидкість автомобіля на дорозі набагато нижча, ніж для цих автомобілів. Вибирати автомобіль з найнижчою швидкістю руху буде зручніше, щоб покращити споживання пального в майбутньому. Оптимальним значенням для вартості технічного обслуговування та ціни покупки будуть звичайно ж мінімальне значення, адже вартість транспортного засобу є найвагомішою витратою у втіленні проекту.

Нормування для тягачів та напівпричепів подано в табл.3.6-3.7.

Таблиця 3.6 – Нормування основних показників для тягачів

Характеристика	Оптимальне значення	Модель авто		
		DAF XF 105.460	MAN TGX 18.440	Mercedes Actros MP3
Витрата пального без вантажу, л/100км	мінімальне	0,83	1	0,93
Витрата пального з вантажем, л/100км	мінімальне	0,83	1	0,92
Вартість відповідного палива, грн/л	мінімальне	1	1	1
Клас екологічності	максимальне	0,83	1	1
Вантажопідйомність, т	максимальне	1	0,73	0,93
Крейсерська швидкість, км/год	мінімальне	0,92	0,95	1
Вартість технічного обслуговування, грн/міс	мінімальне	1	0,58	0,64
Ціна, грн	мінімальне	1	0,89	0,91
Підсумок		7,41	7,15	7,33

Складено автором на основі таблиці 3.4

Після підрахунків підраховується, що витрата пального в ідеальній моделі автомобіля MAN TGX становить 18440. Що стосується реального споживання палива, то всі машини однакові, оскільки вони однаково працюють від дизельних двигунів і використовують одне і те ж паливо для роботи. Що стосується екологічного класу - два з трьох автомобілів отримують найвищий бал, оскільки їх екологічний клас має найвищий бал. DAF XF отримує найвищий бал з точки зору вантажопідйомності

Тому ідеальним вибором для Accord Logistic буде напівпричеп DAF XF 105.460, який має належні характеристики, щоб задовольнити потреби компанії.

Для напівпричепи значення оптимального розміру буде максимальним значенням, оскільки воно відповідає за максимальну вантажопідйомність, яку несе перевізник одночасно. Для способу завантаження ми виберемо максимальне значення, оскільки наявність усіх можливих типів завантаження дозволяє використовувати напівпричіп для завантаження будь-якого розміру та типу упаковки, що не перевищує розмір причепа. Оптимальним значенням

вантажопідйомності буде максимальне значення, яке визначає вагу вантажу, який також можна перевозити автомобілем. Що стосується витрат на обслуговування та кращі витрати, ми отримали найнижчу вартість, оскільки це одна з основних витрат проекту. [38, с.56].

Таблиця 3.7 – Нормування основних показників для напівпричепів

Характеристика	Оптимальне значення	Модель напівпричепа		
		Berger SAPL-24L	Shmitz SCS-24L	Schwarzmueller S1
Об'єм, м ³	максимальне	0,95	1	0,95
Спосіб загрузки	максимальне	1	0,66	1
Вантажопід'ємність, т	максимальне	1	0,98	0,91
Вартість тех. обслуговування, грн/міс	мінімальне	0,84	1	0,88
Ціна	мінімальне	1	0,94	0,99
Підсумок		4,79	4,58	4,73

Складено автором на основі таблиці 3.6

З таблиці видно, що напівпричіп Shmitz SCS-24L ідеально підходить за розмірами. Він не набагато більший за конкурентів, але з точки зору знижок вони отримали найнижче значення, тоді як інші отримують бали за дизайн своїх конкурентів.

В результаті змін у ціні захисту та закупівлі напівколісів, Shmitz SCS-24L буде більш вигідним з точки зору доставки, а початкова ціна закупівлі виключає необхідність завантаження даху та можливість перевантаження.

Що стосується вантажопідйомності напівпричепа, усі вони майже рівні, і лише Schwarzmueller S1 важливіший за Berger SAPL-24L.

Згідно з нещодавнім оглядом, ми бачимо, що Berger SAPL-24L буде найкращим вибором для “Accord Logistics”, оскільки він отримав найвищу оцінку.

Для того, щоб визначити стартову суму, необхідну для проекту, були розраховані всі основні стартові витрати (табл. 3.8). Вони купують машини та напівпричепи, їх юридичне оформлення та обов'язкове страхування. [39, с. 67]. Всі ці операції необхідні для збалансованості проекту та законної установки

автомобіля, щоб почати використовувати його в щоденній роботі.

Таблиця 3.8 - Початкові витрати

Стаття витрат	Витрати на од., грн	Кількість, од.	Сума, грн
Закупка тягачів	1 545 000	5	7725000
Закупка напівпричепів	250 800	5	1254000
Виготовлення номерного знаку	178,20	15	2673
Оформлення бланків техпаспортів	219	10	2190
Послуга сервісного центру для авто, вироблених не в Україні та СНД (в т.ч. і агрегатів)	590,15	10	5901,5
Збір на обов'язкове державне пенсійне страхування	0	10	0
Оформлення обов'язкового страхування для тягачів	2984	5	14920
Оформлення обов'язкового страхування транспортних засобів	589	5	2945
Витрати на оплату праці	12 098	2	24196
Загальні витрати			9 031 825,5

Розраховано автором на основі таблиць 2.4, 3.5, 3.6 та [28]

Очевидно, що більша частина витрат пов'язана з витратами на придбання тягача та напівпричепа, інші витрати менш значні, але є обов'язковими для перевезення транспортних засобів на баланс компанії.

Вони відстежують вартість реєстрації процесу державної реєстрації, що включає виготовлення зразків дизайну державного паспорта та функції реєстрації кол-центру. Збір за обов'язкове державне пенсійне страхування не стягується, оскільки, згідно з українським законодавством, він сплачується лише за автомобілі [29].

Витрати включають зарплату керівників проектів. Планується, що двоє співробітників, які будуть проводити переговори з дилерами транспортних засобів, вносять пропозицію щодо закупівлі та готують відповідні документи під час реалізації проекту.

Для того, щоб зрозуміти, чи вигідно придбати транспортні засоби, планові витрати на вашу експлуатацію було визначено на 1 календарний рік (табл. 3.9). Зокрема, вартість захисту, виходячи з того, що запланована вартість захисту, зазначена виробником, буде правильною.

Таблиця 3.9 - Планові витрати на експлуатацію власних авто у внутрішньоукраїнських перевезеннях

Стаття витрат	Витрати за рік, грн	К-сть, од	Сума, грн
Витрати на технічне обслуговування тягача	58800	5	294 000
Витрати на технічне обслуговування напівпричепа	31200	5	156 000
Витрати на оплату праці	143 200	8	1 145 600
Витрати на пальне В т.ч:	1809348,84	5	9046744,2
- при холостому пробігу	$21,6\text{л} * 25,8\text{грн/л} * 333\text{д} = 185574,24$		
- з вантажем	$189\text{л} * 25,8\text{грн/л} * 333\text{д} = 1623774,6$		
Загальні витрати			10 642 344,2

Розраховано автором на основі таблиць 2.5, 3.5, 3.6

Очікується, що для 5 автомобілів команда з 8 чоловік працюватиме у змінах (4/2 робочого часу) та використовуватиме 24 дні свят, щомісячна вартість обслуговування 1 водія становить 17 900 грн., Що загалом складе 1 145 600 грн.

Найважливішими статтями витрат будуть витрати на паливо. Для розрахунку цього показника беремо середні дані про запаси за 2017 та 2019 роки та технічні характеристики запасу.

Отже, маємо, що в середньому машина проїжджає 420 кілометрів на день із вантажем і має швидкість 72 кілометри безробіття. Витрата палива складе 21,6 літра без завантаження та 189 літрів із завантаженням.

При вартості палива 25,08 грн. Та середньому робочому часі 333 дні / рік, ми маємо витрати на безробіття 185 574,24 грн. Та на управління вантажами 1623 774,6 грн.

Отже, загальна вартість пального на автомобіль на рік становитиме 1 809

348,84 грн. Заплановано на всі п'ять автомобілів - 9 046 744,2 грн.

Для порівняння заплановані витрати також розраховуються за однакових умов (табл. 3.10), але коли відвантажується однакова кількість транспортних засобів..

Таблиця 3.10 - Планові витрати на експлуатацію експедованих авто у внутрішньоукраїнських перевезеннях

Стаття витрат	Витрати на рік, грн	К-сть одиниць	Всього, грн
Фрахт перевізника	$20,70\text{грн} * 492\text{км} * 333\text{д} = 3391405,2$	5	16 957 026

Отже, бачимо, що витрати на експедований транспорт становитимуть 16 957 тис. грн та повністю залежать від ціни, що встановлює перевізник.

За умови використання власного транспорту економічний ефект складе $16\,957\,026 - 10\,642\,344,2 = 6\,314\,681,8$ грн економії у порівнянні з експедуванням автомобілів підрядників. За умов такого збільшення прибутку, для компанії було б позитивним, щоб термін окупності даного проекту склав не більше 2-х років.

Для придбання транспортних засобів компанії рекомендується взяти позику, оскільки її фінансове становище не робить таких значних інвестицій. Позика пропонується компанії строком на 4 роки, оскільки при її позиції на більш тривалий термін процентна ставка збільшується. Середня вартість позик, наданих українськими банками юридичним особам (16%), обчислюється як відсотки за позиками. Компанія виграє від того, що у квітні 2020 року ставка скорочення НБУ була зменшена на 2%, що робить запозичення дорожчими. Зараз це 8%.

Для рахунків розраховано, що позика буде погашена за рік. У цьому випадку щомісячні платежі позичальника однакові для позичальника протягом усього терміну позики, незалежно від суми позики. Щомісячна заробітна плата включається до основного боргу та непогашеного боргу.

Коли розраховуються компенсаційні виплати, загальна сума виплат за позицією буде більшою, ніж при розрахунку різних виплат, але схема виплат

компенсацій простіша для позичальників, оскільки кошти розподіляються повністю протягом усього місяця позики. Багато українських банків використовують на своїх рахунках план погашення кредитної картки.

Тож якщо ви повернете позику рівними частинами протягом чотирьох років, ми отримаємо таку карту виплат. (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Схема виплати кредитних коштів за проектом

Період	Щорічний платіж			Залишок заборгованості
	Загальний платіж	Тіло кредиту	Відсотки	
1 рік	3 071 573,64	1 751 220,49	1 320 353,17	7 280 605,01
2 рік	3 071 573,64	2 052 904,64	1 018 669,00	5 227 700,37
3 рік	3 071 573,64	2 406 560,16	665 013,49	2 821 140,20
4 рік	3 071 573,64	2 821 140,20	250 433,45	0,00
Всього по кредиту	12 286 294,6	9 031 825,49	3 254 469,11	

Розраховано автором

Отже, зі схеми виплати видно, що щорічний платіж складе 3 071 573,64грн, при чому загальна переплата по кредиту становитиме 3 254 469,11 грн

Насправді для оцінки проектів використовуються такі показники (таблиця 3.12): чиста теперішня вартість (NPV), рентабельність інвестицій (RI), рентабельність інвестицій (DROI), внутрішня норма рентабельності (IRR), рентабельність інвестицій. інвестиції (DPP), співвідношення витрат і вигод (BCR).

Таблиця 3.12 – Структура доходів і витрат проекту за рік

Показник	Значення, грн	Загальна сума, грн
	доходи	

Виручка від продажу транспортних послуг	16 957 026	18 652 728,6
Націнка компанії за експедиторські послуги (10%)	1 695 702,6	
Витрати		
и		
Обслуговування автопарку	10 642 344,2	13 713 917,84
Виплати по кредиту	3 071 573,64	

Розраховано автором на основі таблиць 3,9-3,11

Закінчення таблиці 3.12

Для обчислення даних показників необхідно розрахувати базові показники прибутковості проекту. Їх згрупуємо у табл. 3.12.

Таблиця 3.12 - Основні економічні показники діяльності проекту

Період часу (t), рік	Інвестиції, тис. грн	Доходи (B _t), тис. грн	Витрати (C _t), тис. грн	B _t - C _t	K _{диск}	Чисті дисконтовані надходження	NPV
0	9 031,83				1,00		-9 031,83
1		18 652,73	13 713,92	4938,81	0,86	4247,38	-4784,45
2		18 652,73	13 713,92	4938,81	0,74	3654,72	-1129,73
3		18 652,73	13 713,92	4938,81	0,64	3160,84	2031,10
4		18 652,73	13 713,92	4938,81	0,55	2716,35	4747,45
5		18 652,73	10 642,34	8010,39	0,48	3844,98	8592,44
6		18 652,73	10 642,34	8010,39	0,41	3284,26	11876,7
Сумма						20908,53	

Складено автором на основі таблиць 3.8 і 3.11

Наведені вище показники показують втрату вартості грошового фактора з часом і визначаються відповідно до оновлення грошового потоку проекту за ставкою дисконтування, яка пов'язана з фіксованою ставкою дисконту. Для обраного проекту дисконтна ставка становить 16% порівняно із середньою ринковою ставкою кредитного ринку, оскільки за відсутності офіційної ринкової процентної ставки дисконтна ставка базується на процентній ставці можливих

позик [30].

Розрахунок зменшеного чистого доходу (NPV) здійснюється за формулою 3.1.

$$NPV = -IC + \sum_{t=0}^N CF^t / (1+i)^t \quad (3.1)$$

де V_t – вигоди проекту в рік t ; C_t – витрати проекту у рік t ; i – ставка дисконту (16%);
 n – тривалість проекту.

$$NPV = 11\,876,7$$

Запропонований проект має позитивний чистий дисконтований дохід у розмірі 11 876,7 тис. грн, що свідчить про його прибутковість у довгостроковій перспективі.

Далі визначено термін окупності інвестицій (*DPP*) за формулою 3.2:

$$DPP = \frac{|H_p|}{H_p + H_{p+1} + T} \quad (3.2)$$

де H_p – величина останнього від'ємного надходження, що є попередньою від року, в якому повністю покривають суму інвестицій;

H_{p+1} – дисконтовані надходження за рік, в який повністю покриваються інвестиційні вкладення;

T – попередній рік до повного покриття інвестиційних вкладень.

$$DPP = \frac{1129,73}{1129,73 + 2031,10} + 2 = 2,36$$

З розрахунків бачимо, що закупівля нових автомобілів до власного автопарку «Accord Logistic» окупить себе за 2,36 роки, що відповідає плановому терміну окупності, який був запропонований раніше.

Наступним розраховано індекс прибутковості. за формулою 3.3

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{S_t}{(1+k)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{A_t}{(1+k)^t}} . \quad (3.3)$$

де S_t – вигоди проекту в рік t ;

F_t – витрати проекту у рік t ;

i – ставка дисконту (16%);

n – тривалість проекту;

$$PI = \frac{11\,876,7}{9\,031,83} = 1,31$$

Проект доцільно приймати, оскільки індекс прибутковості для нього становитиме 1,31. Це значення означає, що через 6 років прибуток становитиме 131% від вкладених в нього інвестицій.

Наступним розраховано дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій, за формулою 3.4:

$$DROI = PI - 1 \quad (3.4)$$

де PI – індекс прибутковості відповідного проекту.

$$DROI = 1,31 - 1 = 0,31$$

Для пропонованого проекту індекс прибутковості становить 0,31, що є позитивним значенням і свідчить про доцільність його затвердження.

Інвестиції в проект будуть швидкими, оскільки в процесі експлуатації на 1 гривню інвестиції становитимуть 1,4 грн, що більше 1.

Для полегшення остаточного аналізу економічної ефективності реалізації проекту отримані значення зведені в таблицю. 3.13. На основі повного розслідування можна буде зробити остаточний висновок..

Таблиця 3.13 - Показники оцінювання проекту

Показники	Значення	Характеристика	Рішення
Чистий дисконтований дохід (NPV)	11 876,7	Якщо $NPV > 0$ — проект можна приймати; $NPV = 0$ — проект не спричинить ні прибутків, ні збитків; $NPV < 0$ - проект збитковий	Проект прибутковий
Індекс прибутковості (PI)	1,31	Проект відхиляється, якщо $PI < 1$; приймається, якщо $PI > 1$; а у випадку $PI = 1$, проект є ні прибутковим, ні збитковим.	Проект є прибутковим
Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI)	0,31	Якщо DROI більше 0 – проект доцільно приймати.	Проект приймається
Дисконтований термін окупності	2,36 роки	Термін окупності проекту має відповідати очікуванням компанії.	Проект приймається

Складено автором

Після ретельного аналізу фінансової складової проекту ми можемо впевнено визначити, що проект є життєздатним та прийнятним.

Протягом 6 років експлуатації зменшений чистий прибуток планується отримати на рівні 11 876,7 тис. Грн., Що є дуже значним внеском у дохід

компанії.

Тому придбання ще п'яти транспортних засобів дозволить компанії поліпшити свої транспортні показники та максимізувати прибуток..

3.3 Висновки до розділу 3

Коли розраховували вплив ризиків на діяльність компанії, було виявлено, що більшість збитків зазнані через відмову вантажу. При цьому враховується як затримка доставки, так і пошкодження товару, що впливає не тільки на рівень успіху компанії, але і на її імідж проти конкурентів, адже коли вона здійснює переказ, перевізник від імені " Логістична угода ". Це призвело до запропонованого керівництва проектом для підвищення ефективності.

Компанії пропонується приділити більше уваги вибору перевізників, щоб основні критерії їх оцінки були визначені методом відбору. Цей метод дозволить відмовитись від перевізників з низькою надійністю в інтересах досвідчених людей, які мають усі необхідні дані та позитивні відгуки.

Компанія також пропонує розширити свій автопарк, щоб відмовитись співпрацювати з підрядниками у найважливіших сферах робіт, зокрема, вона пропонує включити свої транспортні засоби до перевезень між розподільчими центрами, оскільки це перевезення регулярне, що знижує стабільність та брак часу. Крім того, ці вантажі постійно пов'язані між собою, а це означає, що велика кількість особистих речей інтегрована в один транспортний засіб, і у разі затримки або недбалості водія на дорозі відповідальність за вантаж лягає на всіх цих предметів.

Серед найпопулярніших марок та моделей тракторів та напівпричепів була обрана найбільш відповідна потребам компанії. До його переваг можна віднести, серед іншого, низьку вартість терміну експлуатації, прийнятні технічні характеристики та економічний захист.

Для цього проекту пропонується залучити нове обладнання, оскільки воно вимагатиме менших інвестицій в інвестиції та матиме більш високу ринкову вартість продажу. При такому переказі трансакційні витрати вашої операції становитимуть 10642,34 тис. Грн. За використання підрядників за ту саму роботу ви заплатите 16 957,03 тис. Грн. Отже, економічний вплив цього складе 6314,68 тис. Грн.

Зважаючи на поточний фінансовий стан компанії, рекомендується взяти кредит на реалізацію цього проекту. У цьому випадку загальний приріст проекту складе 3254,47 тис. Грн. Компанія буде змушена погасити позику протягом 4 років відповідно до щомісячного плану погашення. За цих умов протягом 6 років від реалізації проекту компанія отримає

20 908,53 тис. Грн зменшив чистий прибуток. Зменшений чистий прибуток складе 11 876,7 тис. Грн. Термін окупності становитиме 2,36 року.

Інші розрахункові показники, такі як знижена рентабельність інвестицій, індекс прибутку проекту та співвідношення витрат і вигод, показують проект як реальний..

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

В результаті проведеного дослідження питання організації транспортно-експедиторської діяльності підприємства слід мати на увазі, що в сучасному світі під час постійної трансформації економіки ключовим аспектом є саме логістична система, яка забезпечує життєдіяльність країни в цілому.

Таким чином було визначено, що поняття транспортно-експедиторської діяльності означає взяття на себе відповідальності за процес фізичного переміщення товару від виробника до кінцевого клієнта, або ж, узагальнено, від постачальника до одержувача.

Транспортно-експедиторська діяльність є окремою системою логістичного комплексу, тож більшість сучасних дослідників вважають, що цей процес потрібно виділяти із загальної системи транспортного обслуговування та регулювати окремо.

Під час виконання дипломної роботи були вивчені питання організації транспортно-експедиторської діяльності підприємства ТОВ «Accord Logistic». В результаті цього дослідження було визначено сутність транспортно-експедиторської діяльності з використанням наукових видань та праць провідних науковців даної сфери. Спираючись на дані підприємства та фінансову звітність проведено аналіз та охарактеризовано транспортно-експедиційну діяльність ТОВ

«Accord Logistic». Визначено ефективність діяльності ТОВ «Accord Logistic», шляхом розрахунку фінансових показників та техніко-експлуатаційних характеристик. Методом «мозкового штурму» та експертних оцінок здійснено аналіз загроз в транспортно-експедиційній діяльності ТОВ «Accord Logistic», визначено найбільш суттєві з них. Розроблено проєкт з удосконалення транспортно-експедиційної діяльності ТОВ «Accord Logistic», шляхом розширення власного автопарку компанії;

В роботі було виявлено основну групу ризиків що впливають на

ефективність діяльності підприємства та викликають найбільшу частку фінансових збитків. Ефективним рішенням наведених проблем є розширення власного автопарку компанії, адже це дозволить скоротити ланцюг підрядників у виконанні замовлень та здешевити перевезення. Також в роботі обгрунтовано доцільність детального зваження окремих критеріїв при виборі оптимального перевізника.

Запропоноване рішення вдосконалення транспортно-експедиторської діяльності ТОВ «Accord Logistic» є економічно обгрутованим та сприяє оптимізації витрат на логістичну діяльність, покращує взаємодію структурних підрозділів та скорочує ланцюг бізнес-процесів при виконанні замовлення.

Для цього проекту пропонується залучити нове обладнання, оскільки воно вимагатиме менших інвестицій в інвестиції та матиме більш високу ринкову вартість продажу. При такому переказі трансакційні витрати вашої операції становитимуть 10642,34 тис. Грн. За використання підрядників за ту саму роботу ви заплатите 16 957,03 тис. Грн. Отже, економічний вплив цього складе 6314,68 тис. Грн.

Зважаючи на поточний фінансовий стан компанії, рекомендується взяти кредит на реалізацію цього проекту

Після ретельного аналізу фінансової складової проекту ми можемо впевнено визначити, що проект є життєздатним та прийнятним.

Протягом 6 років експлуатації зменшений чистий прибуток планується отримати на рівні 11 876,7 тис. Грн., Що є дуже значним внеском у дохід компанії.

Отже, як підсумок можна стверджувати, що важливим етапом в оптимізації транспортно-експедиторської діяльності підприємства є приділення уваги до мінімізації ризиків. Адже діяльність таких компаній є посередницькою – експедитор виступає і замовником, і виконавцем у кожному з перевезень. І чим довшим є ланцюжок підрядників, тим більше потенційних ризиків виникає, а вірогідність їх настання підвищується. Тож, ретельний відбір перевізників та збільшення частки власного транспорту в автопарку допоможе оптимізувати як

логістичне обслуговування компанії, так і забезпечить збільшення прибутку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Буссофіане А., Дайсон Р.Д., Танасуліс Е. Прикладний аналіз згортки даних // Російський журнал менеджменту. - 2012. - Т. 10. - №. 2. - С. 63-88.
2. Лукинський В.С., Лукинський В.В., Пластуняк І.А. Транспортування в логістиці // Питання мовознавства. - 2015. - №. 1. - С. 102-110
3. Нестеров С.Ю., Т.Л. Безрукова і І.Б. Толкачов. Оцінка ефективності управління регіональними логістичними системами // Транспортне справа Росії 4.- 2008
4. Поняття виробничих можливостей
5. Томас Х. Кормен і ін. Глава 29. Лінійне програмування // Алгоритми: побудова й аналіз = introduction to algorithms. - 2-е вид. - М .: Вільямс, 2006. - С. 1296. - ISBN 5-8459-0857-4.
6. Федотов Ю.В. Вимірювання ефективності діяльності організації: особливості методу DEA (аналізу згортки даних) // Російський журнал менеджменту. - 2012. - Т. 10. - №. 2.
7. Banker RD, Charnes A., Cooper WW Some models for estimating technical and scale inefficiencies in data envelopment analysis // Management science. - 1984. - Т. 30. - №. 9. - С. 1078-1092
8. Beamon Benita M. Supply chain design and analysis: Models and methods // International journal of production economics 55 - 1998 - no. 3: 281-294.
9. Vogetoft Peter. Performance Benchmarking: Measuring and Managing Performance // New York, Heidelberg, Dordrecht, London: Springer - 256 p. - 2012
10. Bichou K. A two-stage supply chain DEA model for measuring container-terminal efficiency // International Journal of Shipping and Transport Logistics 3 ,. - 2011 - no.1: 6-26
11. Charnes Abraham, William W. Cooper, and Edwardo Rhodes. Measuring the efficiency of decision making units // European journal of operational research 2, no. 6: 429-444 - 1978
12. Chen Ci, Yan H. Network DEA model for supply chain performance evaluation // European Journal of Operational Research 213. - 2011 -no. 1: 147-155
13. Chestler L. Overnight Air Express: Spatial Pattern, Competition and the Future

in Small Package Delivery Service // *Transportation Quarterly* 39, no. 1 - тисячі дев'ятсот вісімдесят п'ять

14. Chow Garland, Trevor D. Heaver, and Lennart E. Henriksson. Logistics performance: definition and measurement // *International journal of physical distribution & logistics management* 24, no. 1 (1994): 17-28.

15. Dey P. and Ogunlana S. Selection and application of risk management tools and techniques for build-operate-transfer projects // *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 104 No. 4, pp. 334-46. - 2004

16. Сергеев В.И. Глобальные логистические системы : учебное пособие / В.И. Сергеев, А.А. Кизим, П.А. Эльяшевич; ред. В.И. Сергеев. — СПб. : Бизнес-пресса, 2001. — 240 с.

17. Смехов А.А. Маркетинговые модели транспортного рынка / А.А. Смехов. — М.: Транспорт, 2008. — 120 с.

18. El-Mahgary S. Data envelopment analysis - a basic glossary // *OR Insight* 8 (4): 15-22 - 1995

19. Farrell MJ The measurement of productive efficiency // *Journal of the Royal Statistical Society*, Vol. 120 No. 3, pp. 253-90. - 1957

20. Gunasekaran A., EWT Ngai. The successful management of a small logistics company // *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 33.9: 825-842. Business Source Complete. EBSCO. Web - 2003

21. Gunasekaran, Angappa, Christopher Patel, and Ronald E. McGaughey. A framework for supply chain performance measurement // *International journal of production economics* 87. - 2004 -no. 3: 333-347

22. Hall R., *Organizations: Structures, Processes and Outcomes* // Prentice-Hall, New York and London, 1991, p. 267 - 1991

23. Helo, P. Managing agility and productivity in the electronics industry // *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 104 No. 7. - 2005 - pp. 567-77

24. Kerstens K., Van de Woestyne I. Negative data in DEA: A simple proportional distance function approach // *Journal of the Operational Research Society*. - 2011. - T. 62. - №. 7. - С. 1413-1419.

25. Kim Tae Wan. *Gamification Ethics: Exploitation and Manipulation*. (2015).

26. Kwai-Sang China, Kit-Fai Punb, Henry Lauc. Development of a

knowledge-based self-assessment system for measuring organisational performance // Expert Systems with Applications, vol. 24. -2003 pp. 443-455

27. Liang L., Yang Wade D. Cook, Zhu J. DEA models for supply chain efficiency evaluation // Annals of Operations Research 145. - 2006 -no. 1: 35-49

28. Li Suhong, Bhanu Ragu-Nathan, TS Ragu-Nathan, S. Subba Rao. The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance // Omega 34. - 2006 - no. 2: 107-124

29. Neely A., Gregory M., Platts K. Measuring performance system design: a literature review and research agenda. // International Journal of Operations and Production Management, 15 (4), - 1995 - pp 80-116

30. Neely, Andy. Business performance measurement: theory and practice// Cambridge University Press - 2002

31. Peng Wong, Wai, and Kuan Yew Wong. A review on benchmarking of supply chain performance measures // Benchmarking: An International Journal 15- випуску 2008 - no. 1: 25-51.

32. Seiford LM Data envelopment analysis: the evolution of the state of the art (1978-1995) // Journal of Productivity Analysis, Vol. 7 No. 2. - 1996 - pp. 99-138

33. Sherman HD, Ladino G. (1995) Managing bank productivity using data envelopment analysis (DEA) // Interfaces, Vol. 25 No. 2. - 1995 - pp. 60-73

34. Talluri, Srinivas, and Sarkis. A model for performance monitoring of suppliers // International Journal of Production Research 40. - 2002 -no. 16: 4257-4269

35. Wagner WP, Chung QB, Baratz T. Implementing corporate intranets: lessons learned from two high-tech firms // Industrial Management & Data Systems, Vol. 102 No. 3. - 2002 - pp. 140-5

36. Wong, Peng, H., Jaruphongsa, W., And Hay Lee, L. Supply chain performance measurement system: a Monte Carlo DEA-based approach // International Journal of Industrial and Systems Engineering 3. - Рік випуску 2008 - no. 2: 162-188

37. Wong Wai Peng, Kuan Yew Wong. Supply chain performance measurement system using DEA modeling // Industrial Management & Data Systems 107. - 2007 - no. 3: 361-381

38. Wong W. Performance evaluation of supply chain in stochastic environment: using a simulation based DEA framework // International Journal of Business

39. . Онлайн сервіс пошуку приватних фахівців Kabanchik.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kiev.kabanchik.ua/tag/upravlencheskij-konsalting>
40. Наказ ДМС України №721 від 637 від 10.11.2000р. «Про порядок митного оформлення автотранспортних засобів суб'єктів підприємницької діяльності, що здійснюють міжнародні перевезення» (Затверджено наказом Київської регіональної митниці від 15.03.2001 р. № 2002) // Бюлетень законодавства і юридичної практики України. – 2002. – №9: Митна справа в Україні. – С. 352-353.
41. Неруш Ю. М. Коммерческая логистика / Ю. М. Неруш. — М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 2007. — 272 с.
42. Новиков О.А. Логистика : учебное пособие / О.А. Новиков, С.А. Уваров. – 2-е изд. — СПб. : Бизнес-пресса, 2000. — 208 с.
43. Организация системы транспортно-экспедиционного обслуживания народного хозяйства / Буянов Е. В., Зайцева С. В., Табанова Е. Д., Попов О. Ю., Маркин А. В.— М.: Инфра-М, 2005. — 68 с.
44. Организация транспортно-экспедиционного обслуживания населения / Гаранина Л. И., Савульчик Б.В., Браунштейн Т.Е., Ключникова Е. Г. — М.: Транспорт, 2006. — 192 с.
45. Пиньковецкий С.У. Организация работы автотранспорта в транспортных узлах / Пиньковецкий С. У., Шишков В.И., Батаев В.А — М.: Транспорт, 2006. — 208 с.
46. Плужников К. И. Транспортное экспедирование / К. И. Плужников. — М.: Транспорт, 2006. — 574 с. Положення про порядок здійснення контролю за доставкою вантажів у митниці призначення // Автопрофі. — 2004. — №7. — 34 с.
47. Про автомобільний транспорт: Закон України, 5 квітня 2001 року // Голос України. – 2001. – 15 травня. — № 83. — 17 с.
48. Про транспорт: Закон України, 10 листопада 1994 року // Голос України. – 1995. – 11 січня. — № 5. — 19 с.
49. Положення про пункти пропуску через державний кордон (Затверджено

постановою Кабінету Міністрів України від 3 серпня 2000 року №1203) // Бюлетень законодавства і юридичної практики України. – 2002. – №9: Митна справа в Україні. – С. 158–164.

50. Положення про пункти пропуску через державний кордон (Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 3 серпня 2000 року №1203) // Бюлетень законодавства і юридичної практики України. – 2002. – №9: Митна справа в Україні. – С. 158–164.

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Визначення важливості факторів ризику експертним методом

№	Фактор ризику	Наслідок ризику	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Сер. знач.
З боку клієнта						
1	Шахрайські дії з боку клієнта	Подання заяви в суд на недобросовісного клієнта. Витрати на судові збори, втрачена вигода, виникнення безнадійної дебіторської заборгованості.	9	7	8	8
2	Некоректне оформлення товаросупровідних документів відправником	Затримки у оформленні товару отримувачем, пропуску його на кордоні, або ж повна їх неможливість. Виникнення затримки доставки наступних вантажів для збірного авто. Нарахування експедитором штрафу за простої.	1	1	3	2
3	Вісутність печатки отримувача на товаро-транспортній накладній	Клієнт може заявити про недоставку вантажу в суді. Без підтвердження печаткою – він має змогу отримати відшкодування, що тягне за собою витрати.	1	1	1	1
4	Неготовність вантажу в обумовлений договором термін	Виникає упущена вигода експедитора та перевізника внаслідок простою авто. Нарахування штрафних санкцій.	3	2	4	3
5	Брак місця на складі одержувача	Виникає упущена вигода експедитора та перевізника внаслідок простою авто. Нарахування штрафу	2	4	3	3
6	Затримка сплати митних зборів при оформленні імпорту	Нарахування штрафних санкцій за простої, затримка або спізнення на доставку.	3	3	3	3
7	Неналежне пакування вантажу	Зрив доставки, нарахування штрафних санкцій на клієнта.	5	4	6	4

8	Надання некоректних параметрів вантажу	Пошкодження вантажу, втрата їм товарного вигляду. Додаткові витрати часу на врегулювання ситуації.	4	6	5	5
9	Несвоєчасна оплата послуг	Затримка оплати перевізника, як наслідок – погіршення ділових відносин. Зменшення грошового обороту.	5	3	6	5
З боку перевізника						
10	Втрата або пошкодження вантажу	Через недбалість перевізника вантаж втрачено, або ж зіпсовано товарний вигляд	9	9	9	9
11	Спізнення на доставку	Через необ'єктивні причини авто спізнюється на доставку	10	10	10	10
12	Режим роботи/відпочинку водія	Порушення режиму роботи/відпочинку водія внаслідок затримок з будь-якої сторони	3	2	4	3
13	Відсутність страхування відповідальності перевізника	Надання некоректного або недійсного полісу добровільного страхування відповідальності	5	5	8	6
14	Технічна несправність транспортного засобу	Поломка або технічна несправність автомобіля	5	5	7	5
15	Відсутність належної комунікації з перевізником	Перевізник не здатний своєчасно надати актуальну інформацію щодо стану авто, його місцезнаходження, тощо.	7	9	5	7
16	Перевантаження авто через неправильне розміщення вантажу в транспортному відсіку	Водій некоректно проконтролював розміщення вантажу в автомобілі, внаслідок чого виникає перегруз авто по осях.	4	4	4	4
17	Надання некоректної інформації про транспортний засіб	Оформлення документів, що заздалегідь потребують інформації про авто некоректно.	3	5	1	3

18	Відсутність або несправність терморегистратора на рефрижераторних напівпричепках	Терморегистратор рефрижераторного напівпричепу не працює, або ж працює некоректно, внаслідок чого неможливо прослідкувати режим транспортування.	3	3	3	3
19	Неподача авто під завантаження внаслідок затримання його на попередній вивантаженні	Затримка подачі авто, або ж відмова від завантаження, внаслідок затримання авто з попереднім вантажем	7	6	8	7
20	Водій не присутній на завантаженні або вивантаженні	Відсутність поміток про стан вантажу та хід завантаження/вивантаження авто внаслідок відсутності водія на погрузці	5	5	5	5
21	Різка підвищення попиту на вантажні перевезення	Підвищення фрахту перевезення внаслідок підвищеного попиту	7	6	8	7
З боку експедитора						
22	Брак місця на складі	Неможливість обслуговування клієнтів через брак вільного місця на складі	4	3	5	4
23	Відсутність вільного складського обладнання	Затримки розвантаження та завантаження вантажів	3	3	3	3
24	Погіршення якості логістичного обслуговування	Підвищення невдоволеності клієнтів наданими послугами	8	6	10	8
25	Різка збільшення собівартості перевезення	Перевищення собівартості послуги договірної ціни на неї.	9	10	8	9
З боку держави та законодавства						
26	Введення недосконалої системи розподілу дозволів на міжнародні перевезення	Штрафні санкції, що підлягають виплаті клієнту у сумі, затвердженій договором.	5	6	4	5
27	Невідповідність транспортної інфраструктури країни	Збільшення витрат на амортизацію, простій автомобілів для технічного обслуговування	3	3	3	3

Продовження таблиці А.1

28	Закінчення квоти дозволів на міжнародні перевезення, їх відсутність в пунктах видачі	Зменшення кількості перевезень у країни з браком дозволів, як наслідок – упущена вигода.	7	6	8	7
29	Утворення черг на переходах кордону з Україною	Нарахування клієнтом штрафу за спізнення у сумі, затвердженій договором.	5	5	5	5
30	Форс-мажорні обставини	Додаткові витрати на засвідчення форс-мажору торгово-промисловою палатою, можливий зрив поставки.	4	6	2	4
31	Різка зміна курсу валют	Зменшення прибутку внаслідок скорочення доходу від контрактів, закріплених у валюті.	4	5	3	4
32	Підвищення ціни на пальне	Збільшення собівартості на транспортні послуги для клієнтів.	2	2	2	2
33	Сповільнення або припинення роботи переходів через кордони	Спізнення чи повний зрив доставки. Нарахування клієнтом штрафу за спізнення у сумі, затвердженій договором.	3	4	2	3

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Експертна оцінка важливості критеріїв вибору перевізника

Критерій	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Середньозважена вага критерію
Вартість перевезення, грн	1	0,9	0,9	0,9
Час доставки, год	0,8	0,8	0,8	0,8
Час роботи на ринку, р	0,5	0,2	0,2	0,3
Наявність СМР-страхування	1	1	1	1
Тип транспортного засобу	0,4	0,5	0,3	0,4
Наявність необхідної документації	1	1	1	1
Оцінка комунікації	0,6	0,5	0,7	0,6
Оцінка відгуків	0,8	1	1	0,9

Розроблено автором