

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

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

# ДИПЛОМНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ

«МАГІСТР»

ТЕМА: «Управління партнерськими відносинами контрагентів в експортних ланцюгах постачання»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
(шифр і назва)

освітньо-професійна програма «Логістика»  
(шифр і назва)

форма навчання заочна

Виконавець: Щербина Анастасія Геннадіївна  
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Науковий керівник: Григорак М.Ю.  
(прізвище та ініціали) (підпис, дата)

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

Київ 2020

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет транспорту, менеджменту і логістики  
Кафедра логістики

Освітнього ступеня магістр

Форма навчання заочна

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(шифр найменування)

Освітньо-професійна програма «Логістика»

(шифр найменування)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри логістики

Григорак М.Ю.

(підпис, П.І.Б)

«05» жовтня 2020р.

## ЗАВДАННЯ

### НА ВИКОНАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА

Щербини Анастасії Геннадіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема дипломної роботи: «Управління партнерськими відносинами контрагентів в експортних ланцюгах постачання» затверджена наказом ректора від 06 жовтня 2020 р. № 1933/ст.

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

3. Дата подання роботи на випускню кафедру 07.12.2020 р.

4. Вихідні дані до проекту: загальна та статистична інформація компанії ФОП «Дубенський М.А.», економічно-фінансові показники діяльності компанії, літературні джерела з управління доставки вантажу, ланцюги поставок підприємства, інтернет-джерела.

5. Зміст пояснювальної записки: теоретичні передумови управління відносинами в ланцюгах постачання; оцінка ефективності взаємодії контрагентів експортних ланцюгів постачання; удосконалення партнерських відносин з контрагентами при експорті товарів на міжнародні ринки.

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

## 7. Календарний план – графік

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

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

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

## 8. Консультанти з окремих розділів роботи:

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	Зав.каф., д.е.н. Григорак М.Ю	05.10.20	05.10.20
Розділ 2	Зав.каф., д.е.н. Григорак М.Ю	19.10.20	19.10.20
Розділ 3	Зав.каф., д.е.н. Григорак М.Ю	02.11.20	02.11.20

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

Керівник дипломної роботи: \_\_\_\_\_ Григорак М.Ю.  
(підпис керівника) (П.І.Б)

Завдання прийняв до виконання: \_\_\_\_\_ Щербина А.Г.  
(підпис випускника) (П.І.Б)

## РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до дипломної роботи на тему «Управління партнерськими відносинами контрагентів в експортних ланцюгах постачання» складає 101 сторінки та містить 27 рисунків, 31 таблицю, 97 використаних джерел.

### ЛОГІСТИЧНИЙ ЛАНЦЮГ ПОСТАЧАННЯ, УПРАВЛІННЯ ПАРТНЕРСЬКИМИ ВІДНОСИНАМИ, ОРІЄНТОВАНИЙ НА КЛІЄНТА ПІДХІД,

У дипломній роботі розглянуто основні підходи до управління партнерськими відносинами контрагентів в експортних ланцюгах постачання.

Ціль даної дипломної роботи:

- надати характеристику діяльності підприємства ФОП «Дубенський М.А.»;
- аналіз ефективності взаємодії контрагентів експортних ланцюгів постачання.

Зміст диплому являє собою удосконалення партнерських відносин з контрагентами при експорті товарів на міжнародні ринки.

Головною метою даної роботи є розробці проекту заходів щодо управління партнерськими відносинами контрагентів в експортних ланцюгах постачання логістичного оператора

У проектно-рекомендаційній частині дипломної роботи удосконалено процеси транспортування ФОП «Дубенський М.А.» продукції на міжнародні ринки.

Матеріали дипломної роботи рекомендуються використовувати під час проведення наукових досліджень, у навчальному процесі та в практичній діяльності фахівців логістичних підрозділів.

## **ABSTRACT**

The total volume of the explanatory note for the thesis “Partnership management of counterparties in export supply chains” is 101 pages and contains 27 figures, 31 tables, 97 sources used.

### **LOGISTICS SUPPLY CHAIN, PARTNERSHIP MANAGEMENT, CUSTOMER-ORIENTED APPROACH**

The thesis deals with the main approaches to the management of partnerships in export supply chains.

The purpose of this thesis:

- provide a description of the activities of the PE "Dubensky MA";
- analysis of the effectiveness of the interaction of contractors of export supply chains.

The contents of the diploma is the improving partnerships with counterparties in the export of goods to international markets.

The main goal of this work is to development of a project of measures to manage partnerships of contractors in the export supply chains of the logistics operator.

In the design and advisory part of the diploma project to improved transportation processes of PE "Dubensky MA" products for international markets Materials of the thesis are recommended for use during scientific research, in the educational process and in the practical work of specialists of logistics departments.

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	7
ВСТУП .....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ .....	12
1.1 Сутність та структура експортних ланцюгів постачання .....	12
1.2 Принципи та фактори впливу на формування відносин між учасниками ланцюгів постачання .....	20
1.3 Методи управління взаємовідносинами в ланцюгах постачання та оцінка ефективності взаємодії .....	35
1.4 Висновки до розділу 1.....	39
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВЗАЄМОДІЇ КОНТРАГЕНТІВ ЕКСПОРТНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ .....	41
2.1 Загальна характеристика підприємства .....	41
2.2 Аналіз виробничої та фінансової діяльності підприємства .....	50
2.3 Аналіз форм, методів взаємодії логістичного оператора з вантажовідправниками, отримувачами, іншими учасниками ланцюга .....	62
2.4 Висновки до розділу 2 .....	68
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН З КОНТРАГЕНТАМИ ПРИ ЕКСПОРТІ ТОВАРІВ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ .....	70
3.1 Розробка загальної схеми управління партнерськими відносинами і визначення ролі логістичного оператора як ядра експортних ланцюгів постачання .....	70
3.2 Розробка рекомендацій щодо удосконалення процесів транспортування продукції на міжнародні ринки при партнерстві з контрагентами.....	81
3.3 Розрахунок економічної ефективності проектних пропозицій .....	92
3.4 Висновки до розділу 3 .....	98
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ .....	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	106

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

AIC	– автоматизовані інформаційні системи
AIT	– автоматизовані інформаційні технології
IC	– інформаційні системи;
IT	– інформаційні технології
ЛП	– ланцюг постачання
УЛП	– управління ланцюгом постачання
BSC	– Balanced Score Card – збалансована система (звід) показників
CSIL	Centre for industrial studies
KPI	– Key Performance Indicators – ключовий показник ефективності
SCM	Supply Chain Management
SCOR	Supply Chain Operation Reference Model – референтна модель управління глобальними ланцюгами постачання

## ВСТУП

Сучасні підходи до управління бізнесом науковці окреслюють як інтегральну парадигму управління, яка лягла в основу нової ідеології управління логістичними процесами та бізнесом в цілому – управління ланцюгами поставок (Supply Chain Management). Як наслідок виникла інноваційна інтегральна парадигма логістики, що віддзеркалює нове розуміння бізнесу: окремі підприємства розглядаються як ланки ланцюга поставок, пов'язані інтегральним процесом управління потоками всіх видів ресурсів для оптимального задоволення покупців відповідно до їхніх специфічних потреб. Система SCM призначена для автоматизації та управління всіма етапами постачання підприємства та для контролю за всім товарорухом на підприємстві, тобто система SCM дозволяє значно краще задовольнити попит на продукцію компанії і значно знизити витрати на логістику і закупівлі. За допомогою SCM вирішуються завдання координації, планування та управління процесами постачання, виробництва, складування і доставки товарів і послуг.

Основним завданням служб логістики є оптимізація рівня послуг із позиції загальних витрат та оптимізація з позиції користі для потенційних споживачів. Необхідним є визначення переліку послуг, які обов'язково надаються різним групам клієнтів, і витрат на різні види послуг. Також необхідним є ранжування послуг за вартістю та попитом на них. З огляду на це, оптимальний рівень сервісу прямо залежить від рівня конкуренції на ринку даних товарів та від його особливих характеристик. Більшість підприємств намагається самостійно надавати логістичні послуги споживачам товарів, оскільки ця діяльність дає їм конкурентні переваги. Крім цього, на українському ринку з'явилася достатньо велика кількість компаній, які окремо надають логістичні послуги. Наслідком зростання ролі інтелектуального потенціалу є поява зміни менеджерських і маркетингових аспектів діяльності підприємства; зростає увага організації до стратегії клієнтоорієнтованого



бізнесу. Зазначене вище обґрунтовує **актуальність** постійного дослідження та оптимізації підходів до управління партнерськими відносинами логістичного оператора, як ключового учасника логістичного ланцюга постачання.

Теорії управління ланцюгами постачання присвячені роботи таких зарубіжних науковців, як: Бауэрсокс Доналд Дж., Роберт Б.Хенфілд, Ернест Л.Ніколс Джеймс Р. Стока, Дуглас М Ламберта, Рубена Е. Слоуна, Дж., В.І.Сергеєва, Шапиро Дж. та ін., а також вітчизняних: Григорак М.Ю., Довба М.О. , Крикавський Є.В., Кулик В.А., Попов О.І., Смиричевська С.В., Сумець О.М., Чухрай Н.І., Фалович В.А. та ін. Однак, у роботах зазначених авторів мало уваги приділяється концепції партнерських відносинам транспортно-експедиційної компанії, спрямованих на міжнародні ринки.

**Мета** даного дипломного дослідження полягає у розробці проекту заходів щодо управління партнерськими відносинами контрагентів за участю логістичного оператора з метою зменшення потенційних втрат на стиках бізнес-процесів в експортних ланцюгах постачання.

Відповідно до мети роботи були визначені та сформульовані наступні завдання:

- 1) дослідити теоретичні передумови управління відносинами в ланцюгах постачання;
- 2) дослідити характеристика учасників ланцюга постачання підприємства –об’єкта дослідження;
- 3) оцінити показники виробничої та фінансової діяльності підприємства;
- 4) проаналізувати форми та методи взаємодії логістичного оператора з вантажовідправниками, отримувачами, іншими учасниками ланцюга;
- 5) складання загальної схеми управління партнерськими відносинами і визначення ролі логістичного оператора як ядра експортних ланцюгів постачання;
- 6) розробка рекомендацій щодо удосконалення процесів транспортування продукції на міжнародні ринки при партнерстві з контрагентами;

7) розрахувати економічну ефективність проектних пропозицій.

Об'єктом дослідження виступає система партнерських відносин в експортних ланцюгах постачання товарів.

Предмет дослідження – управління партнерськими відносинами контрагентів в експортних ланцюгах постачання товарів.

Магістерське дослідження виконано на базі ФОП «Дубенський М.А.» і містить практичні рекомендації щодо взаємодії підприємств та організацій в процесах транспортування продукції на міжнародні ринки.

Основною гіпотезою магістерського дослідження обрано наступне положення: логістичний оператор є фокусною компанією експортних ланцюгів постачання і тому вибудовує партнерські відносини з контрагентами в різних країнах світу з метою забезпечення своєчасної доставки експортних товарів від дверей до дверей з мінімальними логістичними витратами.

Наукова новизна магістерського дослідження полягає в удосконаленні методичного підходу до партнерської взаємодії в експортних ланцюгах постачання за участю логістичного оператора, який базується на використанні поглибленого SWOT-аналізу для виявлення найбільш вагомих чинників та оцінці їх впливу на ефективність взаємодії контрагентів з метою зменшення сукупних логістичних витрат.

Зокрема, розроблений методичний підхід включає виконання ранжування наявних контрагентів за географічною ознакою та прибутковістю та план співпраці з ними; постійне оновлення CRM-системи та пошук можливостей оптимального (за відношення суми надходжень від нових послуг до витрат на їх реалізацію) розширення пакету послуг; аналіз продуктивності усіх учасників логістичного ланцюга постачання та рентабельності співпраці з ними та пошук нових можливостей скорочення собівартості й операційних витрат підприємств-учасників; алгоритм автоматизації спілкування з іншими учасниками ланцюга постачання з метою заощадження часу для виконання інших важливих завдань тощо.

Під час виконання дипломної роботи використовувалися загальнонаукові методи: системний аналіз, індукція й дедукція, аналіз і синтез, експертиза.

Джерелами інформації під час дипломного дослідження були:

- нормативно-правові акти, що стосуються організації транспортно-експедиційної діяльності та міжнародних автомобільних вантажних перевезень;
- науково-методичні розробки вітчизняних та закордонних фахівців з логістичного обслуговування та організації транспортно-експедиційної діяльності;
- статистична та бухгалтерська звітність суб'єкту господарювання ФОП «Дубенський М.А.» (фінансові звіти);
- інтернет-джерела на відповідну тематику тощо.

Під час розрахунків та оформлення дипломної роботи використовувались програмні продукти Microsoft Office: Word, Excel та Visio.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ

### 1.1 Сутність та структура експортних ланцюгів постачання

Передумови та особливості застосування логістичних концепцій та методів організації ланцюгів поставок вітчизняними компаніями детально описані у наукових працях таких науковців, зокрема у монографії [74, стр. 29-78]. Так, автори виділяють наступні передумови формування ланцюга поставок [74, стр. 29]:

- 1) формування глобальних ринків, пов'язаних з розвитком світової економіки;
- 2) необхідність опанування нових ринків для активнішого впливу на кінцевого споживача як протидії загостренню конкуренції;
- 3) потужний динамічний розвиток АІС та ІТ;
- 4) зростання впливу споживчої потреби спричинене появою специфічних вимог кінцевого споживача;
- 5) постійне удосконалення методів і технологій управління технологічними процесами на підприємствах – учасниках логістичного ланцюга постачання;
- 6) потреба пошуку нових можливостей скорочення витрат підприємств-учасників.

Сучасні підходи до управління бізнесом науковці окреслюють як інтегральну парадигму управління, котра створила нову ідеологію управління логістичними процесами та бізнесом в цілому – Supply Chain Management (SCM) – управління ланцюгами поставок. Як наслідок виникла інноваційна (інтегральна) парадигма логістики, що віддзеркалює нове розуміння бізнесу:

окремі підприємства розглядаються як ланки ланцюга поставок, пов'язані інтегральним процесом управління потоками всіх видів ресурсів для оптимального задоволення покупців відповідно до їхніх специфічних потреб (рисунок 1.1) [32, стр. 32].

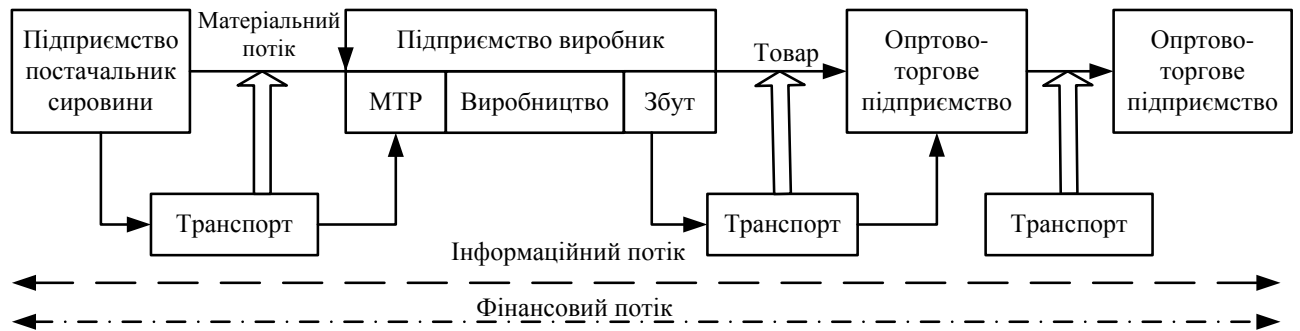


Рисунок 1.1 – Графічне зображення логістичного ланцюга

Однак сьогодні розвитком інтегрованої логістики за межами фокусної компанії в плані міжфункціональної та міжорганізаційної координації різних суб'єктів є концепція SCM, характерними рисами котрої є [62]:

- це функціонал оптимізації операційної діяльності всередині компанії, а SCM – це інтегрований функціонал, що включає трьох і більш учасників, які беруть участь у потоках продукції, послуг, фінансів і інформації від джерела до споживача;

- на весь ланцюг створення доданої вартості й оптимізацію зв'язків між цими локальними функціями як усередині підприємств, так і на міжорганізаційному рівні;

- логістика тяжіє до фізичної реалізації матеріальних потоків, а SCM – до управлінського рівня (інформаційні та фінансові потоки);

- колишня координуюча роль логістики й наскрізне управління товарними потоками стають прерогативою SCM, тобто логістика – це частина управління ланцюгами поставок SCM.

Основною ідеєю управління ланцюгами поставок є створення системи взаємодії підприємств, яка спрямована на підвищення якості планування й

управління за рахунок єдиних інформаційних каналів, синхронізацію потоків, спільне планування попиту та запасів.

У загальному розумінні ланцюг поставок (далі – ЛП) охоплює і узгоджує усі логістичні процеси: постачання, виробництва та збуту готового продукту споживачеві. Таким чином ЛП сприяє задоволенню потреб споживача і визначається як «послідовність процесів та інформації, які доставляють продукти чи послуги від постачальників, через виробництво і дистрибуції безпосередньо споживачу» [18].

На думку Григорак М.Ю. [25] вживання термінів «логістика» та «управління ланцюгами постачань» як синонімів є історично обумовленим, оскільки концепція управління ланцюгами поставок вперше була сформульована в контексті інтеграції логістичних функцій, тобто функцій транспортування, управління запасами і складування. При цьому подальший розвиток логістики відбувається у нерозривному зв'язку з концепцією управління ланцюгами поставок.

Американські вчені Роберт Б.Хенфілд і Ернест Л.Ніколс продовжили розробку даної концепції ланцюга поставок, сформувавши її на взаємному співробітництві, ефективних бізнес-процесах і високому ступені спільного використання інформації з метою створення високоефективних систем формування цінності, які би забезпечували організаціям-учасникам суттєві конкурентні переваги. Інші американські вчені трактують SCM, зокрема «управління ланцюгами поставок – це інтегрування ключових бізнес-процесів, яке починається від кінцевого користувача і включає усіх постачальників товарів, послуг та інформації, що добавляють цінність для споживача та інших зацікавлених осіб» [76]. Крім того, рада з логістичного менеджменту США та Європейська логістична асоціація розмежували теорію логістики і управління ланцюгами поставок, що стало поштовхом до більш глибокого дослідження обох наукових напрямів.

Визначення ланцюга постачання є ключовим у логістиці. Управління ланцюгами постачання містить комплекс різного роду потокових і

автоматизованих процесів, вдосконалює послуги доставки і збільшує операційну ефективність, зменшує складування запасів і забезпечує оптимізацію споживчого попиту, розширяє мережу і збільшує бізнес загалом. Така сукупність процесів і завдань виправдана, бо логістичні управлінські рішення стають ключовими на рівні виходу будь-якого підприємства на міжнародний ринок.

Важко не погодитися з тим, що правильно побудована логістична система неможлива без ґрунтовного вивчення потреб споживачів та їх очікувань. Зміна і перехід до глобальних ланцюгів постачання веде до зниження лише певних витрат, але транспортні витрати і зміни на законодавчому нормативно-правовому полі опосередковано впливають на продукцію, яку підприємства продають споживачам. Адже, на скільки більше підприємство нарощує свої потужності, займається збутовою діяльністю, на стільки ускладняється і логістичний процес. Споживач вимагає від підприємств, учасників ринку надійнішого та якіснішого процесу доставки та генерування нових логістичних рішень [25].

З'являється можливість створення нових варіантів: урізноманітнюється доставка товарів, пакування і складання, точніше складають транспортно-експедиційні маршрути з урахуванням споживчих потреб. Таким чином, логістичні провайдери забезпечують більш адаптовані рішення до постійно змінних потреб споживачів [25].

В рамках предмету даного дипломного дослідження варто також дослідити особливості здійснення експортних операцій в Україні. Нормативно-законодавча база, яка регулює організацію експортних операцій в Україні включає: закони України; укази президента України; декрети кабінету міністрів України; положення міністерства економіки України, міністерства зовнішньоекономічних зв'язків, інших міністерств і відомств, що регулюють окремі питання тарифного і нетарифного характеру; угоди, укладені Україною з іншими державами та іншими законодавчі акти України. Так, основою

регулювання діяльності підприємств України на зовнішніх ринках є Закон «Про зовнішньоекономічну діяльність» [1], який визначає такі моменти:

- «дає визначення основним термінам, застосовуваним у практиці зовнішньоекономічної діяльності;
- закріплює основні принципи і правила здійснення зовнішньоекономічної діяльності;
- визначає коло суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, їх права та обов'язки;
- дає перелік можливих видів зовнішньоекономічної діяльності;
- законодавчо закріплює регулювання зовнішньоекономічної діяльності;
- регулює економічні відносини України з іншими державами та міжнародними міжурядовими організаціями;
- захищає права та інтереси держави і суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності;
- зумовлює відповідальність України як держави і суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності при порушенні ними Законів України чи обов'язків, пов'язаних з виконанням контракту, а також визначає застосовувані до них санкції».

Експортом, відповідно до [1], є «продаж товарів українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності іноземним суб'єктам господарської діяльності з вивезенням або без вивезення цих товарів через митний кордон України, включаючи реекспорт товарів» [1 ст. 1].

Відповідно до закону [1] суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності є:

- «фізичні особи, які мають цивільну правоздатність і дієздатність, а також постійно проживають на території України;
- юридичні особи, зареєстровані як такі в Україні і які мають постійне місцезнаходження на території України;
- об'єднання фізичних, юридичних, фізичних і юридичних осіб;
- структурні одиниці іноземних суб'єктів господарської діяльності;
- спільні підприємства;



- Україна в особі її органів;
- інші держави та ін.».

Необхідною умовою перетинання митного кордону України при експорті продукції є виконання митних формальностей, порядок здійснення яких регулюють: Закони України «Про митну справу в Україні» [3] та «Про Єдиний митний тариф» [2], а також Митний Кодекс України [4]. Орієнтовані на експорт ланцюги поставок за структурою різняться залежно від форми співпраці між вітчизняним експортером та зовнішнім імпортером: B2B, B2C або B2G. Схематично експортно-орієнтовані ланцюги поставок для зазначених форм співпраці можна зобразити так, як це показано на рисунку 1.2.

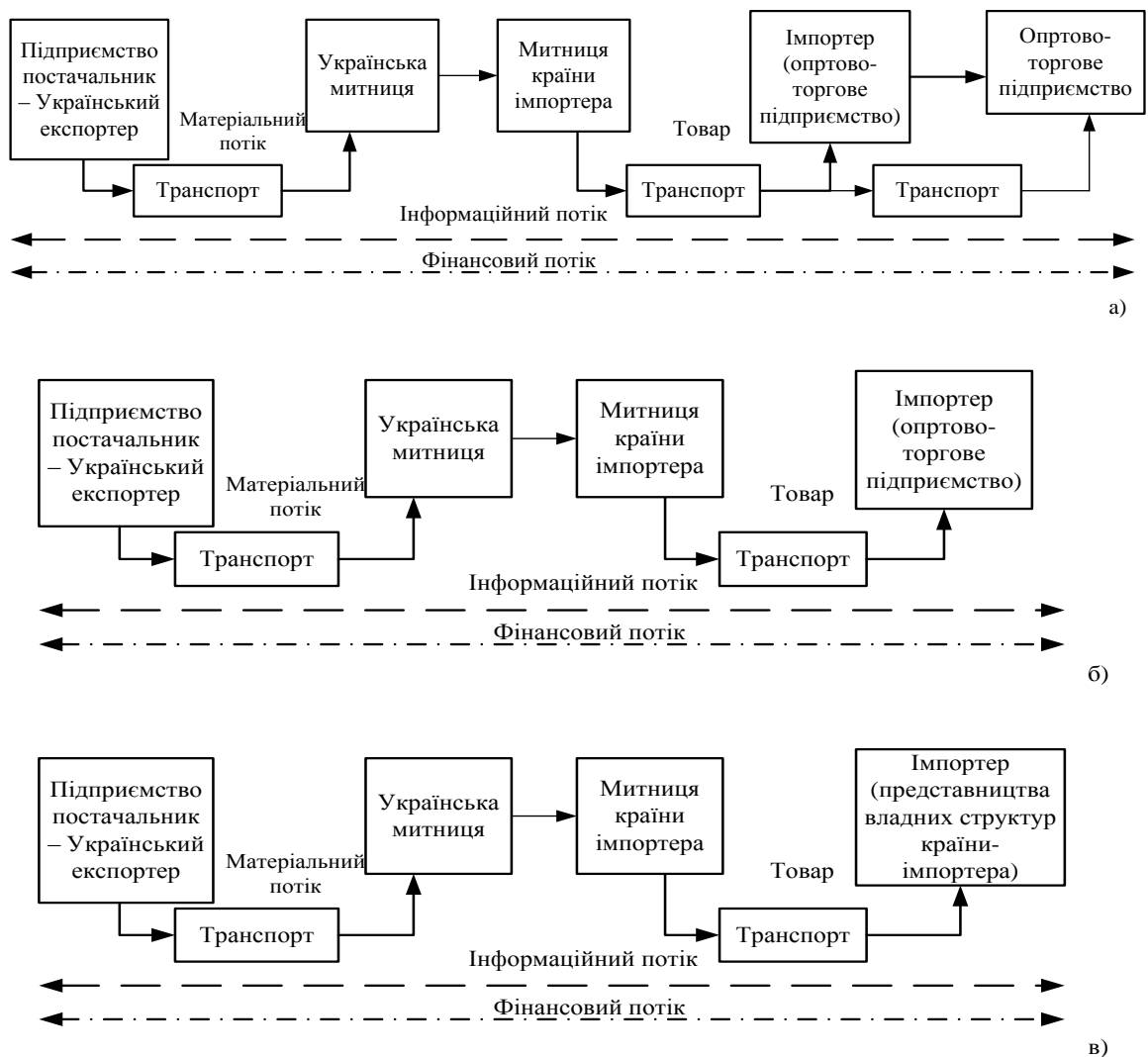


Рисунок 1.2 – Графічне зображення експортно-орієнтованого логістичного ланцюга за умови форми співпраці: а) B2B, б) B2C; в) B2G

Варто додати, що найчастіше практикується співпраця при експорті з України за формою B2B, і потенційними партнерами вітчизняних компаній є: імпортери-дистриб'ютори, оператори роздрібної торгівлі, торгові дома, агенти/посередники та франчайзі [84, с. 36].

Ключові тенденції, які суттєво впливають на логістичні рішення в міжнародному контексті ведення бізнесу, характеризуються зростанням складності нових утворень (гібридних відносин “конкуренції+кооперації”) і кількістю параметрів, що формують міжнародне середовище. Досліджуючи світові тренди, які висвітлюються в глобальних програмах Світового Економічного Форуму (The World Economic Forum) за 2012-2014 роки, а також у працях відомих економістів Світової Організації Торгівлі (The World Trade Organization) і Fung Global Institute [83], усі логістичні рішення під час побудови глобальних ланцюгів постачання зводяться до таких параметрів:

- зміна потреб споживачів та поява нових очікувань;
- мережева економіка;
- глобалізація та складність логістичних процесів;
- нестабільність середовища;
- стійкість розвитку системи;
- зростаючі ризики;
- відсутність надійної інфраструктури;
- зростаючі урядові обмеження та бар'єри тощо» [27].

Як було зазначено вище, система SCM призначена для автоматизації та управління (шляхом запровадження АІС та АІТ) всіма етапами постачання підприємства та для контролю за всім товарорухом на підприємстві. тобто система SCM дозволяє значно краще задовольнити попит на продукцію компанії і значно знизити витрати на логістику і закупівлі. Загальні економічні ефекти від використання концепції SCM представлені у таблиця 1.1 [55].

Висока інтенсивність розвитку ринку, поява нових способів продажу товарів та послуг, потужне посилення конкуренції, вимог до якості обслуговування клієнтів, породжують перед компаніями нові завдання. Щоб

зберегти конкурентноздатність і посилити свої переваги, сучасному підприємству необхідно оптимізувати всі процеси створення вартості – від постачання сировини до сервісного обслуговування кінцевого споживача.

Таблиця 1.1 – Напрями та джерела підвищення ефективності управління ланцюгом постачання

Напрями підвищення ефективності	Джерела підвищення ефективності управління ЛП
1	2
1. Збільшення кількості замовлень і підвищення стабільності попиту 2. Скорочення страхових запасів 3. Зниження ризиків і підвищення надійності планів і поставок 4. Скорочення накладних витрат і транзакцій	1. Підвищення точності планування за рахунок єдиних інформаційних каналів, синхронізації бізнес-процесів, спільного прогнозування попиту, скорочення часу виведення нових виробів на ринок 2. Підвищення якості оперативного управління за рахунок безперервного моніторингу всього ЛП, своєчасного визначення відхилень і порушень у функціонуванні ЛП 3. Скорочення частини витрат на маркетинг і логістику за рахунок ліквідації бізнес-процесів, пов'язаних з невизначеністю при закупівлях, складуванні та збуті

За допомогою SCM вирішуються завдання координації, планування та управління процесами постачання, виробництва, складування і доставки товарів і послуг. Саме тому для вирішення цих завдань керівництво компаній і звертається до SCM рішень, оскільки оптимізація управління ланцюгом постачань покликана вирішити такі завдання [55]:

1. скорочення циклу планування і збільшення горизонту планування за рахунок отримання надійної і своєчасної інформації;
2. оптимізація витрат за рахунок можливості визначення стратегічних контрагентів, оптимального вибору закупаваних виробів і їх постачальників, підтримки взаємодії з ними в режимі реального часу;
3. зниження виробничих витрат через оптимізацію потоків продукції і оперативну організацію обміну інформацією між контрагентами;

4. зниження складських витрат за рахунок приведення обсягів виробництва у відповідність з попитом. Це завдання відповідає концепції управління постачанням Just-In-Time («точно в термін»);

5. підвищення якості обслуговування споживачів досягається за рахунок оперативності та гнучкості процесу постачання.

Одним із важливих показників ефективності логістики є критерій потужності ЛП, що включають можливість учасників ланцюга підтримувати максимально можливу швидкість матеріального потоку. Загальна швидкість матеріального потоку упродовж усього ЛП рівна мінімальній швидкості найпроблемнішої ланки. На потужність ланцюга поставок також має вплив і продуктивність кожної її ланки [53].

Отже, SCM являє собою процес організації планування, виконання та контролю потоків сировини, матеріалів, незавершеного виробництва, готової продукції, а також забезпечення ефективного і швидкого сервісу за рахунок отримання оперативної інформації про переміщення товару [72].

## **1.2 Принципи та фактори впливу на формування відносин між учасниками ланцюгів постачання**

Логістичне обслуговування споживачів створює додану цінність для всіх учасників логістичного ланцюга. Отже, для забезпечення логістичного обслуговування повинні бути визначені й розподілені за значимістю всі види діяльності, важливі для виконання поставлених завдань. Крім того, повинні бути передбачені кількісні показники для оцінки результатів. Результати необхідно оцінювати за ступенем досягнення й обґрунтованості цілей. Ключовим питанням при формуванні логістичного обслуговування є: «Чи дійсно витрати, виділені на надання особливих послуг, є обґрунтованими інвестиціями та, якщо так, то чи тим споживачам вони призначені?».

Послідовність дій, що дають змогу сформувати систему логістичного обслуговування, така [26 ]:

- сегментація ринку споживачів залежно від зору особливостей і потреб окремих споживачів логістичних послуг;
- оцінка логістичного та ресурсного потенціалу підприємства;
- визначення логістичної стратегії обслуговування споживачів;
- визначення переліку найбільш важливих для споживачів послуг;
- організація кадрового забезпечення;
- визначення стандартів послуг для окремих сегментів ринку;
- визначення рівня сервісу, необхідного для забезпечення конкурентоспроможності системи;
- проведення вартісного аналізу елементів послуг;
- організація матеріально-технічного та інформаційного забезпечення;
- вибір тактики ефективного обслуговування з урахуванням загальних витрат на обслуговування;
- корегування елементів логістичного сервісу залежно від попиту споживачів;
- установа зв'язку зі споживачами послуг.

Основним завданням служб логістики є оптимізація рівня послуг із позиції загальних витрат та оптимізація з позиції користі для потенційних споживачів. Необхідним є визначення переліку послуг, які обов'язково надаються різним групам клієнтів, і витрат на різні види послуг. Також необхідним є ранжування послуг за вартістю та попитом на них.

Оптимальний рівень сервісу прямо залежить від рівня конкуренції на ринку даних товарів та від його особливих характеристик. Більшість підприємств намагається самостійно надавати логістичні послуги споживачам товарів, оскільки ця діяльність дає їм конкурентні переваги. Крім цього, на українському ринку з'явилася достатньо велика кількість компаній, які окремо надають логістичні послуги.

Основні логістичні послуги є багатозатратними, тому перед споживачами постає питання вибору компанії яка надасть найбільш якісні логістичні послуги за оптимальною ціною. До показників, які мають вплив на вибір споживачами компанії з надання логістичних, послуг можна віднести такі, як: ціна на послугу, надійність, якість обслуговування, рівень обслуговування, культура обслуговування, термін обслуговування, умови обслуговування, можливість консультування, рівень інформування клієнтів, спектр послуг, зручне місце розташування, знижки, бонуси й програми лояльності тощо [26].

Додаткове регулювання потоку споживачів послуг зумовлене орієнтиром на логістичні принципи функціонування підприємства, які відповідають потребам клієнтів за складом, якістю, терміном та містом виконання. Невідповідність кожного критерію може бути негативно сприйнята споживачем, зумовить відмову від послуги та відобразиться на іміджу підприємства

За теорією логістики діяльність, пов'язану із виконанням замовлення споживачів (від прийому замовлення до одержання споживачем виконаного замовлення) і потоком ресурсів (починаючи від закупівлі сировини і закінчуючи збутом готової продукції), називається логістичним обслуговуванням.

Замовлення, по суті, є інформаційною одиницею логістичних операцій, що в загальному випадку являє собою бланк, який проходить через усі стадії процесу обслуговування споживачів. Замовлення, як правило, поєднує в собі всі документи, пов'язані з окремою угодою (договором, контрактом тощо). Замовлення, що надійшло сьогодні, може бути тільки одним з багатьох повторюваних замовлень у ланцюзі постачань, що виконуються згідно з договорами, укладеними раніше. Обробка замовлення – це діяльність, яка здійснюється в період між моментом одержання підприємством замовлення до моменту задоволення потреби споживача.

Складність процесу виконання замовлень визначає необхідність чіткої регламентації виконання логістичних операцій. Зазвичай, на підприємствах

діяльність з виконання замовлень споживачів розділена по функціональних підрозділах. Одним з найбільш складних завдань є переведення діяльності підприємства з функціональної на процесну орієнтацію.

Термін «процес» означає сукупність взаємозалежних ресурсів і дій, що перетворює вхідні елементи у вихідні. Відповідно до логістичного обслуговування, процес – це систематизований набір повторюваних дій (операцій), які перетворюють початкові ресурси в кінцевий продукт (послугу) відповідно до встановлених правил та вимог споживача. Отже, процес обслуговування (виконання замовлень) забезпечується шляхом дотримання таких принципів [26 ]:

1. Виділення об'єктів, що переміщуються, (замовлень) у системі обслуговування як керованого елемента і застосування до нього системного підходу.

2. Визначення кінцевого результату системи обслуговування як мети формування потоку об'єктів (замовлень) відповідно до вимог споживачів.

3. Планування і контроль стадій процесу виконання замовлень, розрахунок параметрів процесу обслуговування.

4. Регулювання процесу, що полягає в безупинному відстеженні переміщення і зміні характеристик кожного замовлення й оперативному коректуванні його виконання.

5. Забезпечення надійності та безпеки протікання процесу виконання замовлень, резервування комунікацій, технічного і технологічного устаткування.

6. Формування інфраструктури для забезпечення ефективного функціонування системи обслуговування.

7. Координація дій безпосередніх і опосередкованих учасників ланцюга постачань.

8. Забезпечення функціонування системи обслуговування з запланованими витратами ресурсів підприємства.

Основною організаційною формою досягнення планованої ефективності функціонування системи обслуговування є партнерство в ланцюзі постачань. Розрізняють такі категорії процесів логістичного обслуговування [26 ]:

- процеси збуту продукції – доставка продукції посередникам і/або споживачам;
- процеси управління, що забезпечують планування, контроль і регулювання необхідного рівня загальних витрат ресурсів при реалізації процесів логістичного обслуговування;
- ресурсні процеси, що забезпечують доставку і збереження продукції в пункті безпосереднього виконання дії: доставка продукції від постачальників, облік отриманої продукції тощо;
- процеси перетворення – допоміжні процеси, необхідні для зміни характеристик системи логістичного обслуговування.

Розглянуті функціональні та інформаційні процеси інтегруються в систему логістичного обслуговування, метою якої є доставка продукції в заданий час, у задане місце, у потрібній номенклатурі й кількості при необхідному рівні витрат. Важливим уявляється перетворення логістичних функцій у наскрізну горизонтальну функцію управління процесом обслуговування, починаючи від стадії прийому замовлення споживача і закінчуючи доставкою продукції. Таке управління називається процесним. Під процесним підходом до організації діяльності підприємства розуміється орієнтація на управління як кожним окремим процесом, так і всією сукупністю процесів у рамках наявної або перспективної організаційної структури та управлінської культури підприємства.

Згідно з процесним підходом, облік витрат ведеться по кожному процесу (виду діяльності), здійснюваному в рамках компанії. Це дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення в сфері обслуговування споживачів, порівнюючи аналогічні види витрат на якість і виявляючи невідповідності між зміною витрат і ефективністю процесів. Для реалізації процесного підходу організаційна система підприємства повинна переорієнтуватися з



функціонального управління на управління результатами, сукупність яких повинна забезпечити підвищення ефективності та конкурентоздатності компанії. Обробка замовлення споживачів проходить різні етапи, які забезпечуються відповідними процесами. Процеси на кожному етапі обробки замовлення виконуються різними за видами діяльності та ієрархічністю структурами. До таких структур належать логістичні підрозділи підприємств-постачальників ресурсів і послуг та логістичні підрозділи компанії, які виступають ланками логістичних ланцюгів [73].

Більшість сучасних компаній у процесі розподілу товарів використовують послуги посередників. Їх може бути багато або мало, це можуть бути регіональні дистриб'ютори, великі оптові дилери або дрібні перекупники – так чи інакше всі компанії, через які проходить товар на шляху від виробника до споживача, утворюють взаємозалежні ланцюги обслуговування споживачів. Ці ланцюги прийнято називати каналами збуту, каналами розподілу або маркетинговими каналами. Посередники виконують завдання, що належать до логістики (забезпечення переміщення товару до покупця), забезпечують його доступність, продаж та сервіс не тільки з меншими витратами, ніж виробник, але й виконують це більш якісно, тому що, на відміну від виробника, орієнтованого на масштаби виробництва, вони можуть сфокусуватися на виконанні саме перерахованих вище функцій. Різні посередники можуть працювати з різними сегментами споживачів, і кожний посередник може зосередитися на задоволенні потреб саме свого клієнтського сегмента, не розпоршуючись на обслуговування інших. Однак, стратегії логістики, маркетингу, продажів і, у деяких випадках, обслуговування повинні залишатися під контролем виробника або генерального дистриб'ютора [26].

Традиційна стратегія роботи з каналом виходить з ринкової сегментації. Компанія, що продає товар для, скажімо, забезпечених жителів передмість від тридцяти до сорока років, використовує певний канал доставки продукту й супутніх послуг. Інша компанія вибрала інший канал для роботи із заможними пенсіонерами. Передбачалося, що покупці із близькими демографічними

характеристиками, як правило, купують товари тим самим способом, через ті самі канали. Це припущення справджувалось тільки до відносно недавнього часу. Покупці залишалися в рамках приписаних їм каналів якщо не на все життя, то, принаймні, від моменту одержання інформації до моменту здійснення покупки. Конкурентоспроможність каналу підтримувалася за допомогою створення набору товарів і послуг, які, як уважалося, високо цінувалися покупцями. Тому канал, що обслуговує демографічні групи, обмежені у вільних коштах, пропонує досить обмежений набір продуктів і послуг. Канал, призначений для зайнятих, забезпечених покупців, установлює більш високі ціни, але пропонує безкоштовно низку додаткових послуг, таких як адаптація продукції до потреб споживача або кваліфіковані консультації з тих або інших питань. По суті, компанії субсидують ряд етапів процесу здійснення покупки, щоб виділитися на тлі інших.

Зрештою покупець знає, що в нього є вибір і що на різних стадіях процесу здійснення покупки різні канали можуть пропонувати оптимальні умови. Більшість покупців проходять п'ять чітко виражених етапів [26, 73 ].

На першому етапі вони повинні ознайомитися з продуктом або послугою й усвідомити потребу в них.

На другому етапі – розглянути альтернативи.

На третьому – покупці оцінюють альтернативи й віддають перевагу одній з них.

На четвертому етапі вони вирішують, де і як зробити покупку.

На п'ятому – покупці визначають, чи потребують вони післяпродажного обслуговування та чи варто продовжувати користуватися послугами даного продавця.

Скільки часу й зусиль покупець витрачає на кожному етапі здійснення покупки, залежить від таких факторів, як характеристики продукту, ступінь ризику й від того, чи відбувається покупка певного товару вперше. Зрозуміло, що фізичні особи роблять покупки інакше, ніж представники організацій. Але вищесказане можна вважати більш-менш точним описом процесу купівлі.

Звичайно, щоб обслуговувати покупців за допомогою різних каналів продажів, необхідно, щоб канали навчилися обмінюватися інформацією.

Отже, конкурентна боротьба в сучасному світі відбувається не на рівні компаній, а на рівні систем каналів продажів. Якщо той або інший канал показує незадовільні результати, страждають усі учасники процесу продажів. Тому поведінка покупців і проектування ланцюгів їх обслуговування повинні стати центром уваги всіх учасників процесу. Для цього необхідно дотримуватися таких правил [26 ]:

- не намагатися перешкоджати споживачам робити покупки їхнім улюбленим чином. Звичайна логіка каналів продажів занадто часто намагається загнути покупців у той або інший канал, замість того щоб створювати для них зручні шляхи;

- стежити за всіма точками продажів, які використовує компанія. Намагатися не замикатися на існуючій структурі каналів та їхніх компонентах. Поведінка покупців, яка вийшла з моди, як, наприклад, підбір товару безпосередньо у магазині, може знову увійти в моду (наприклад, після того, як продаж через Інтернет обкладуть податками);

- змінити методи виходу на ринок. Групування покупців відповідно до типів їхньої поведінки й перебудова організації так, щоб вона відповідала їм, дадуть шанс домогтися переваги на ринку.

Зрозумівши, які шляхи вибирають покупці в процесі здійснення покупки, компанія зможе створити рентабельні канали продажів. Метою побудови ланцюгів обслуговування повинно стати створення шляхів до здійснення покупки, вигідних як компанії, так і клієнту. Ці шляхи повинні відбивати особливості поведінки споживачів, а також впливати на ті рішення, які приймають споживачі в процесі купівлі. Мета компанії – максимально полегшити споживачеві вибір того шляху, що принесе компанії найбільшу вигоду.

З досвіду великої кількості компаній, які реалізують товари та послуги, виділяють п'ять стадій, які проходять покупці на шляху до клієнтської лояльності [26, 73]:

Стадія 1: Потенційний покупець. Щоб у майбутньому виробити лояльність у такого покупця, необхідно (всього лише) примусити його зробити першу пробну покупку. Для цього використовується весь інструментарій маркетингу: реклама магазину, акції, реклама конкретних товарів, ефектне оформлення вітрини магазину, а також просте оголошення про розпродаж або інші матеріальні блага, які отримає покупець, що зважився зробити перший крок. Уже на цій стадії не можна забувати про головне: лояльного клієнта потрібно виростити і втримати, щоб він не спокусився на пропозиції конкурентів.

Стадія 2: Новий або випадковий покупець. «Зустрічають за одягом, а проводжають...». Це стосується і магазинів. Вони привертають увагу оригінальністю, красою й ефектністю, а проводжають наявністю товарів, їх ціною та якістю, а також зручністю здійснення покупок і компетентністю персоналу. На шляху здійснення покупки не повинно бути ніяких бар'єрів, усе має сприяти тому, щоб покупець захотів повернутися. На цьому етапі може виявитися корисною грамотно розроблена дисконтна програма. За рахунок знижки не можна зробити покупців лояльними, але можна їх привернути в магазин для повторної покупки.

Стадія 3: Покупець. На цій стадії можна почати говорити про лояльність. Головне питання, на яке необхідно відповісти на цьому етапі: як зробити так, щоб від відвідин до відвідин покупець ставав все більш задоволеним і купував все більше і більше? На сьогоднішній день основними засобами для досягнення цієї мети виступають програми лояльності.

Стадія 4: Постійний покупець. Він ще не лояльний, але може стати таким. Мета в цьому випадку – зрозуміти причину постійності, щоб перевести його в групу лояльних покупців. На перший план виходить поступова персоналізація відносин – індивідуальний підхід до задоволення потреб споживача. Людині приємно, коли її знають в обличчя, вітаються, пам'ятають день народження,

поздоровляють зі святами. Їй також приємно, коли підприємство знає її специфічні смаки й запити та може їх своєчасно задовольнити.

Стадія 5: Лояльний покупець. Лояльність – поняття комплексне. Зазвичай, визначити його теоретично простіше, ніж на практиці завойовувати покупця. Дуже багато чинників потрібно врахувати і продумати. Лояльний покупець завжди пробачить окремі помилки у вигляді тимчасового ремонту або одиничний випадок поганого настрою в продавця; активно рекомендує магазин іншим і приводить у магазин своїх друзів і родичів; мало чутливий до зниження цін у конкурентів та до їхніх інших заходів щодо стимулювання збуту.

### **1.3 Методи управління взаємовідносинами в ланцюгах постачання та оцінка ефективності взаємодії**

За умов постійного зростання конкуренції спричиняє пошук нових засобів боротьби за клієнта. Однак незмінним плюсом серед характеристик компанії у такій боротьбі є, безумовно, репутація і лояльність клієнтів. Нині змінюються умови конкуренції, наразі на перший план виходить інтелектуальний потенціал бізнесу і конкретні результати його використання. Фінансові показники стають результатом використання інтелектуального потенціалу. Наслідком зростання ролі інтелектуального потенціалу є поява зміни менеджерських і маркетингових аспектів діяльності підприємства; зростає увага організації до стратегії клієнтоорієнтованого бізнесу.

У загальному, орієнтований на клієнта підхід є продуктом еволюції концепції маркетингу взаємодії та маркетинг-менеджменту, бо саме цей вид маркетингу поєднує основні риси і характеристики концепцій, доповнених розумінням специфіки їх реалізації при орієнтації на клієнта (споживача). Основним суб'єктом що реалізує клієнтоорієнтований підхід є персонал [36].

Отже орієнтованим на клієнта підходом є один із інструментів «партнерської взаємодії підприємства і клієнта щодо задоволення його потреб, спрямований на підвищення конкурентних переваг підприємства у довгостроковому періоді, за допомогою відповідних ключових компетенцій організації. Орієнтації на клієнта повинна призводити до зростання результативності та розвитку компанії. Якщо відсутній додатковий прибуток від якісного обслуговування тоді і відсутня клієнтоорієнтованість» [54].

Нерозуміння цього факту призводить до неефективного використання ресурсів, тобто додаткових витрат. Аналіз транспонування традиційного маркетингу в клієнтоорієнтований, дозволяє дійти наступних висновків [37]:

- клієнтоорієнтований підхід пов'язаний зі зміною розуміння цінності клієнта для підприємства, при формуванні товарної, комунікаційної та інших політик підприємства;
- маркетинг, що максимально враховує переваги клієнта, розглядається як можливість довгострокових інвестицій компанії, а не витрат.

Клієнтоорієнтованість впливає на формування та реалізацію стратегії і вартість підприємства в майбутньому. У зв'язку з цим, вважаємо, що основним принципом клієнтоорієнтованості компанії є максимізація задоволеності клієнта від співпраці з організацією, що знаходить прояв на всіх етапах виготовлення та ціноутворення продукту.

Застосування клієнтоорієнтованого підходу в діяльності вітчизняних підприємств є запорукою не лише виходу на європейських ринок товарів, а й укріплення конкурентних позицій та покращення іміджу компанії. Клієнтоорієнтований підхід як інструмент партнерської взаємодії підприємства і клієнта дає можливість передбачити майбутні зміни в потребах цільових клієнтів та адекватно оцінити внутрішні можливості організації в процесі змін.

Широко визнаний той факт, що лояльність є основою довгострокового фінансового успіху організації, тому необхідно постійно підтримувати зворотний зв'язок із клієнтами. Аналізуючи коментарі споживачів, скарги й питання, компанія зможе усвідомлено вирішувати проблеми, тому що буде

знати, у чому конкретно вони виражаються. Ретельний аналіз зворотного зв'язку дуже важливий для компанії.

Протягом десятиліть багато компаній витрачають значні кошти, намагаючись зрозуміти настрої й переваги своїх клієнтів і вплинути на їхню схильність до споживання продукції. Однак, для того, щоб підтримати зацікавленість клієнта в продукції компанії, недостатньо просто займатися моніторингом споживчого ринку й оцінювати його за допомогою таких стандартних показників, як задоволення від споживання й зміна інтересів. Незважаючи на витрачені мільйони, це завдання не завжди успішно виконується, оскільки підтримка лояльності клієнтів на високому рівні – досить нестійка матерія, що вимагає комплексного підходу.

Безумовно, виходячи з міркувань економічної доцільності, компаніям необхідно приділяти належну увагу оцінці основних факторів, що впливають на лояльність споживачів. У цьому випадку компанія має можливість запобігти втраті потенційного або вже наявного клієнта, розширюючи, у той же час, ринки збуту. До того ж, за оцінкою багатьох експертів, компанії витрачають у 10 разів більше коштів на залучення нового споживача, ніж на збереження старого [26].

Парадокс у тому, що більшість клієнтів якраз хочуть бути лояльними до певного виробника або провайдера послуги, який був ними колись вибраний. Компанії залишається лише зробити зовсім небагато: зрозуміти, що важливе для клієнта, і намагатись забезпечити пропозицію цього продукту на період дії купівельного попиту. Проте іноді здається, що компанії абсолютно не думають не тільки про лояльність, а взагалі про клієнта. Наприклад, чому так виходить, що букет квітів або піцу на замовлення можуть привезти точно в строк, а телевізор або холодильник – ні? У більшості магазинів до цих пір немає такої послуги і вони продовжують працювати за принципом «чекайте протягом дня».

Лояльність коштує набагато менше, ніж може здатися. Адже, з погляду споживача, набагато важливіший позитивний досвід взаємодії з постачальником товару або послуги та ступінь задоволеності, а не дорога

реклама. «Сарафанне радіо» збільшує клієнтську базу значно надійніше, ніж агресивна реклама. Саме ця форма розповсюдження інформації народжується з лояльності. Отже, клієнтську лояльність (від англійського слова loyal – вірний, відданий) можна визначити, як позитивне ставлення покупця до того чи іншого продукту, марки, магазину, послуги тощо, яке хоч і є наслідком значимих для покупця чинників, лежить скоріше в емоційній сфері.

Лояльність часто плутають із задоволеністю. Задоволеність з'являється, коли покупець задоволений і не шкодує про витрачені гроші. Йому сподобалися ціни в магазині, товар виявився високої якості, а продавщиця посміхалася. Але, отримавши задоволення від покупки в магазині, клієнт не обов'язково стане лояльним або прийде в цей магазин ще раз. Можна сказати, що лояльний покупець – це завжди задоволений покупець, але задоволений покупець не завжди лояльний. Хоча задоволеність покупця – перший крок на шляху до завоювання його лояльності.

Лояльність – це, насамперед, емоція клієнта, який приходить в магазин, незважаючи на наявність інших, фінансово вигідніших пропозицій на ринку. У цьому й полягає її основна відмінність від задоволеності. Модель лояльності клієнтів різна практично в кожній компанії, оскільки кожна має індивідуальну модель поведінки з клієнтами. Ці моделі визначаються такими основними факторами [26]:

- періодичністю здійснення покупок;
- емоційною й фінансовою значимістю покупки;
- рівнем диверсифікованості пропозиції з боку конкурентів;
- частотою використання додаткових послуг;
- простотою зміни обслуговуючої компанії.

Знаючи про ці моделі, керівництво компанії може по-новому глянути на проблему залучення й збереження клієнтури.

Система логістичного обслуговування споживачів – це сукупність організаційної структури, процедур, процесів і ресурсів, необхідних для забезпечення оптимального рівня обслуговування. До вирішення завдання



логістичного обслуговування споживачів необхідно підходити як до складної логістичної системи (рисунок 1.2) [26].

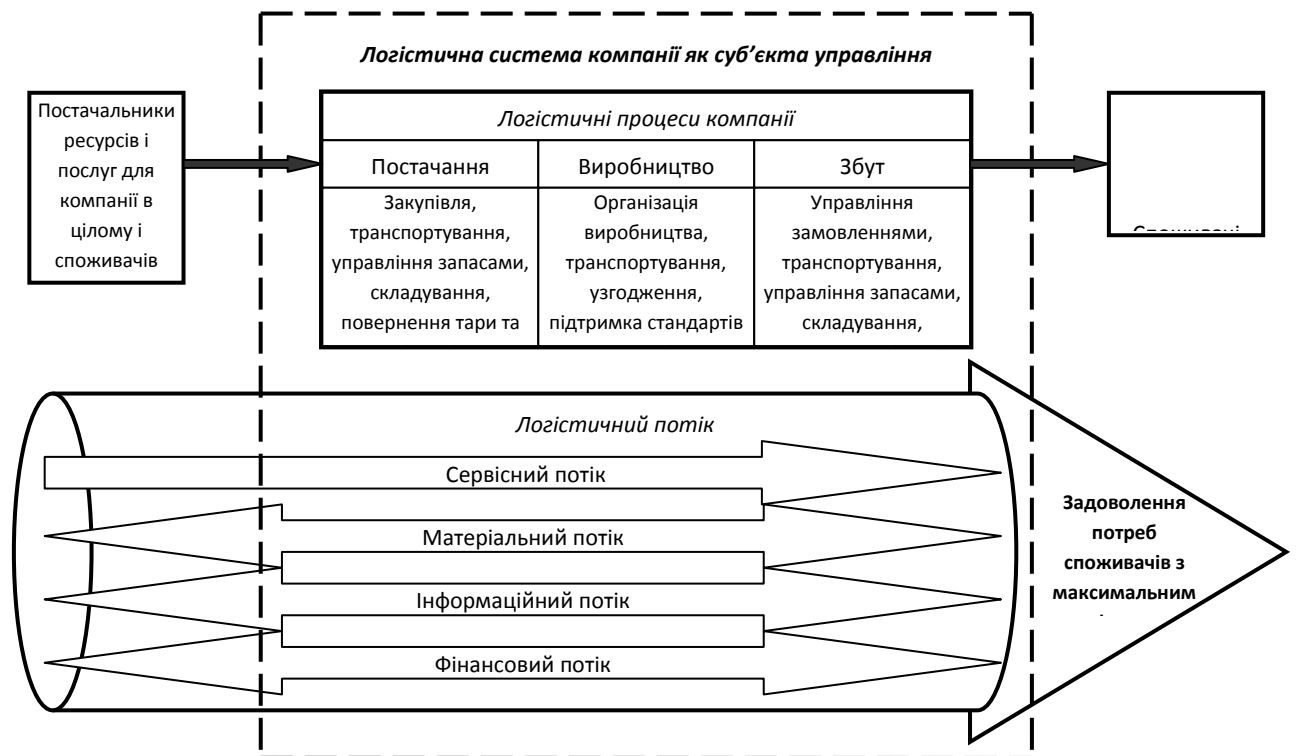


Рисунок 1.2 – Система логістичного обслуговування споживачів

Більшості систем логістичного обслуговування споживачів властиві основні риси складних (великих) систем, що дозволяють застосовувати до їхнього аналізу й синтезу системний підхід:

**Цілісність і членимість.** Система логістичного обслуговування споживачів являє собою цілісну сукупність елементів, що взаємодіють один з одним. Система логістичного обслуговування включає матеріальні й відповідні їм фінансові, інформаційні, сервісні потоки з усіма вузловими об'єктами й елементами технічного, організаційного й економічного змісту (склади, транспортні й технологічні засоби, фінансові кошти, засоби збору й обробки інформації тощо).

**Зв'язки.** Між елементами системи логістичного обслуговування є зв'язки, які можуть бути речовинними, інформаційними, прямими, зворотними тощо.

Система логістичного обслуговування споживачів характеризується внутрішньосистемними зв'язками й зв'язками із зовнішнім середовищем. Зв'язки між елементами системи логістичного обслуговування повинні бути сильнішими, ніж зв'язки окремих елементів із зовнішнім середовищем. У протилежному випадку система може припинити функціонування.

Організація. Наявність системоформуючих факторів в елементах системи логістичного обслуговування лише припускає можливість її створення. Для виникнення системи необхідно сформувати впорядковані зв'язки. Структурованість припускає наявність певної організаційної структури системи логістичного обслуговування споживачів, що складається із взаємозалежних об'єктів і суб'єктів керування та реалізує задану мету системи логістичного обслуговування.

Емерджентність (системний ефект). Властивість системи логістичного обслуговування виконувати задану цільову функцію, реалізована системою логістичного обслуговування в цілому, а не окремими її елементами.

Складність. Складність систем логістичного обслуговування споживачів характеризується такими основними ознаками, як наявність великої кількості елементів, складний характер взаємодії між окремими елементами, складність функцій, виконуваних системою логістичного обслуговування, наявність складно організованого керування, вплив на систему великої кількості стохастичних факторів зовнішнього середовища тощо.

Ієрархічність, тобто підпорядкованість елементів більш низького рівня (порядку, рангу) елементам більш високого рівня в плані лінійного, функціонального або матричного керування системою логістичного обслуговування.

Основними завданнями, які мають бути вирішені в рамках логістичного обслуговування споживачів, а також принципи логістичного обслуговування споживачів є основою для формування цілей їх логістичного обслуговування (див. таблицю 1.2) [26, 74]

Таблиця 1.2 – База формування цілей логістичного обслуговування клієнтів

Основні завдання ЛО	Основні принципи ЛО	Формування цілей ЛО
1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> <li>– прогнозування потреби в продукції;</li> <li>– контроль над рівнем запасів;</li> <li>– збір і обробка замовлень;</li> <li>– визначення оптимального рівня обслуговування;</li> <li>– визначення послідовності та ланцюговості просування продукції по ланцюгу постачань;</li> <li>– контроль над процесом виконання замовлення;</li> <li>– робота зі скаргами тощо.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– орієнтація на задоволення потреб споживачів;</li> <li>– орієнтація на запобігання помилок, збоїв, невідповідностей, наскільки це можливо;</li> <li>– орієнтація на вдосконалення процесів, процедур і документації з обслуговування споживачів;</li> <li>– участь співробітників усіх підрозділів підприємства в забезпеченні необхідного рівня обслуговування споживачів;</li> <li>– чіткий розподіл посадових обов'язків працівників підприємства.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– виконання замовлень споживачів з погляду розроблених і впроваджених стандартів обслуговування;</li> <li>– безупинна і постійна підтримка необхідного рівня обслуговування;</li> <li>– постійний аналіз вимог, висунутих до системи обслуговування з метою визначення можливостей щодо підтримки необхідного рівня обслуговування;</li> <li>– оптимізація витрат ресурсів, пов'язаних із забезпеченням необхідного рівня обслуговування;</li> <li>– досягнення ефективності функціонування системи обслуговування.</li> </ul>

Послідовність дій, що дозволяють сформувавши логістичне обслуговування споживачів:

1. Сегментація споживчого ринку, тобто його поділ на конкретні групи споживачів, для кожної з яких можуть знадобитися певні послуги та певне обслуговування.
2. Визначення переліку найбільш значимих для кожної групи послуг.
3. Ранжування послуг, що входять у складений перелік і зосередження уваги на найбільш значимих із них.
4. Визначення стандартів послуг та обслуговування в розрізі окремих сегментів ринку.
5. Оцінка послуг та обслуговування, що надаються, встановлення взаємозв'язку між рівнем обслуговування і вартістю цих послуг, визначення

рівня обслуговування, необхідного для забезпечення конкурентоздатності компанії.

6. Встановлення зворотного зв'язку зі споживачами для забезпечення відповідності наданих послуг та обслуговування потребам споживачів.

Принципами формування системи логістичного обслуговування споживачів є такі:

Принцип системного підходу проявляється в розгляді елементів системи логістичного обслуговування споживачів, як взаємозалежних і взаємодіючих для досягнення єдиної глобальної мети системи. Особливістю системного підходу є оптимізація функціонування не окремих елементів, а всієї системи логістичного обслуговування в цілому.

Принцип глобальної оптимізації, інтеграції й координації. Необхідне досягнення узгодженості локальних цілей функціонування елементів системи логістичного обслуговування для досягнення глобального оптимуму. У процесі виконання замовлень споживачів необхідне досягнення погодженої участі всіх ланок логістичного ланцюга від її початку й до кінця в керуванні матеріальними, інформаційними, фінансовими та сервісними потоками при реалізації цільової функції системи.

Принцип загальних витрат, тобто облік усієї сукупності витрат, пов'язаних з виконанням замовлень споживачів у формі матеріальних і пов'язаних з ними інформаційних, фінансових та сервісних потоків у логістичній мережі. Критерій мінімуму загальних витрат ресурсів є одним з основних при оптимізації системи логістичного обслуговування споживачів.

*Принцип* моделювання й інформаційної підтримки. При аналізі, синтезі й оптимізації функціонування системи логістичного обслуговування споживачів можуть бути використані різні моделі: економіко-математичні, графічні, фізичні, імітаційні та інші. Реалізація системи логістичного обслуговування неможлива без відповідної інформаційної підтримки.

Принцип контролю якості логістичного обслуговування споживачів – забезпечення необхідного рівня надійності і якості функціонування кожного

елемента системи логістичного обслуговування для забезпечення необхідного рівня обслуговування внутрішніх і зовнішніх споживачів.

Принцип гуманізації результатів логістичних функцій і технологічних рішень у системі логістичного обслуговування означає відповідність екологічним вимогам з охорони навколишнього середовища, соціальним, етичним вимогам обслуговування споживачів тощо.

Принцип стабільності й адаптивності. Система логістичного обслуговування споживачів повинна стійко функціонувати при допустимих відхиленнях параметрів і факторів зовнішнього середовища (наприклад, при коливаннях попиту, змінах умов поставок матеріальних ресурсів, змінах транспортних тарифів тощо). При значних стохастичних коливаннях факторів зовнішнього середовища система логістичного обслуговування повинна гнучко пристосовуватися до нових умов шляхом зміни параметрів функціонування й критеріїв оптимізації.

Основні вимоги, що висуваються до формування системи логістичного обслуговування споживачів:

- інтеграція ланок ланцюга постачань у єдину систему обслуговування, що забезпечує ефективне наскрізне керування матеріальними та супутніми потоками;
- інтеграція систем контролю над рухом і використанням сировини та матеріалів, що надходять у виробництво, а також готової продукції, що доставляється споживачу;
- забезпечення ефективної взаємодії та погодженості розробки і функціонування елементів системи обслуговування;
- система обслуговування повинна чітко вписуватися в діючі процеси і системи керування підприємством;
- система обслуговування повинна функціонувати відповідно до принципу Парето (див. розділ 4), який допомагає фахівцям служби логістики виявити важливі задачі і можливості;

– система обслуговування повинна бути упорядкованою та зрозумілою (що не виключає цінності інтуїції), сумісною зі стилем керування, прийнятим на підприємстві, і орієнтованою на дії.

На основі аналізу системи обслуговування здійснюється процедура вироблення, прийняття й обґрунтування рішень у процесі формування систем логістичного обслуговування. Реалізація системи логістичного обслуговування на практиці дозволить підвищити ефективність функціонування процесів виконання замовлень споживачів.

Логістичний підхід до формування системи виконання замовлень споживачів полягає в інтеграції окремих елементів у єдину систему обслуговування, здатну адекватно реагувати на зміни факторів зовнішнього середовища і найпоширенішим сучасним інструментом якісної роботи з клієнтами є CRM-системи. Дослідник проблем управління взаємовідносин з клієнтами Джилл Діше виділяє чотири категорії провадження CRM-системи у діяльність підприємств, в залежності від рівня складності [74]:

1. CRM-проект розрахований на один підрозділ підприємства, який реалізується за допомогою внутрішніх ресурсів підприємства;
2. Багатофункціональний CRM для одного підрозділу — складний проект що включає побудову і документування бізнес-процесів, що може включати оцінку складності CRM -системи, визначення ресурсів для її реалізації тощо;
3. CRM-система як єдина функція підприємства для виконання бізнес-завдання, з можливістю використання додатково залучених ресурсів;
4. Багатофункціональна CRM-система розрахована на підприємство в цілому, для вирішення бізнес-функцій та завдань, з використання великої кількості співробітників, ресурсів та технологій.

У таблиці 1.3 [36, 62] наведено класифікацію CRM-систем та коротко описані їх функції.

Таблиця 1.3 – Класифікація CRM-систем щодо цільового використання

Цільове використання	Призначення	Приклади реалізації
1	2	3
Оперативне	Забезпечення оперативного доступу до інформації у ході контакту з клієнтом в процесі продажу та обслуговування. Охоплює маркетинг, продажі і сервіс	<i>Для малих підприємств:</i> АСТ, GoldMine, Maximaizer, Sales Expert, Конс-Маркетинг. <i>Для середніх:</i> Clientele. Onyx. Sales Logix. <i>Для великих:</i> Oracle, SAP, Siebel, BAAN, «Управління діловими процесами. Парус-Клієнт»
Аналітичне	Спільний аналіз даних, що характеризують діяльність клієнта і фірми. Отримання нових знань, висновків, рекомендацій і т. д. Використовує складні математичні моделі для пошуку статистичних закономірностей і вибору найефективнішої стратегії маркетингу, продажів, обслуговування клієнтів	Brio, Business Objects, Broadbase, E.Piphany, Hyperion, MicroStrategy, SAS. Marketing analytic
Співробітницький	Забезпечує безпосередню участь клієнта в діяльності фірми і можливість впливати на процеси розробки продукту, його виробництво, сервісне обслуговування	IntraNet Solutions, Plumtree, Symon, Vignette, Aspect, Broadvision, Cisco

Класифікують можливості (модулі) CRM-систем за функціональністю та рівнем обробки інформації.

За функціональністю можна згрупувати блоки процесів: маркетинг, обробка заявок та побажань, продажі, сервісне обслуговування. Як окремі складові зазвичай виділяють:

- call-центри — центри обробки вхідних викликів. Спочатку це були телефонні дзвінки, а останнім часом сюди почали включати усі канали взаємодії;
- функції (модулі) обробки інформації;
- оперативна функція — реєстрація та оперативний доступ до первинної інформації за розділами бази даних: Події, Компанії, Проекти, Контакти, Документи тощо;
- аналітична функція — звітність на основі первинних даних і найголовніше — глибший аналіз інформації у різних розрізах;
- кооперативна функція — організація тісної взаємодії з кінцевими споживачами та клієнтами аж до впливу клієнта на внутрішні процеси компанії (опитування для зміни характеристик продукту чи порядку обслуговування, Web-сторінки для відслідковування клієнтами стану замовлення тощо).

#### **1.4 Висновки до розділу 1**

Сучасні підходи до управління бізнесом науковці окреслюють як інтегральну парадигму управління, яка створила нову ідеологію управління логістичними процесами та бізнесом в цілому – Supply Chain Management (SCM) – управління ланцюгами постачання. Як наслідок виникла інноваційна (інтегральна) парадигма логістики, що віддзеркалює нове розуміння бізнесу: окремі підприємства розглядаються як ланки ланцюга поставок, пов'язані інтегральним процесом управління потоками всіх видів ресурсів для оптимального задоволення покупців відповідно до їхніх специфічних потреб.

Система SCM призначена для автоматизації та управління (шляхом запровадження АІС та АІТ) всіма етапами постачання підприємства та для контролю за всім товарорухом на підприємстві. тобто система SCM дозволяє значно краще задовольнити попит на продукцію компанії і значно знизити



витрати на логістику і закупівлі. За допомогою SCM вирішуються завдання координації, планування та управління процесами постачання, виробництва, складування і доставки товарів і послуг.

Основним завданням служб логістики є оптимізація рівня послуг із позиції загальних витрат та оптимізація з позиції користі для потенційних споживачів. Необхідним є визначення переліку послуг, які обов'язково надаються різним групам клієнтів, і витрат на різні види послуг. Також необхідним є ранжування послуг за вартістю та попитом на них. З огляду на це, оптимальний рівень сервісу прямо залежить від рівня конкуренції на ринку даних товарів та від його особливих характеристик. Більшість підприємств намагається самостійно надавати логістичні послуги споживачам товарів, оскільки ця діяльність дає їм конкурентні переваги. Крім цього, на українському ринку з'явилася достатньо велика кількість компаній, які окремо надають логістичні послуги

Наслідком зростання ролі інтелектуального потенціалу є поява зміни менеджерських і маркетингових аспектів діяльності підприємства; зростає увага організації до стратегії клієнтоорієнтованого бізнесу. У загальному, орієнтований на клієнта підхід є продуктом еволюції концепції маркетингу взаємодії та маркетинг-менеджменту, бо саме цей вид маркетингу поєднує основні риси і характеристики концепцій, доповнених розумінням специфіки їх реалізації при орієнтації на клієнта (споживача).

Основним суб'єктом що реалізує клієнтоорієнтований підхід є персонал. Отже орієнтованим на клієнта підходом є один із інструментів «партнерської взаємодії підприємства і клієнта щодо задоволення його потреб, спрямований на підвищення конкурентних переваг підприємства у довгостроковому періоді, за допомогою відповідних ключових компетенцій організації.

Клієнтоорієнтованість впливає на формування та реалізацію стратегії і вартість підприємства в майбутньому. У зв'язку з цим, вважаємо, що основним принципом клієнтоорієнтованості компанії є максимізація задоволеності клієнта від співпраці з організацією, що знаходить прояв на всіх етапах

виготовлення та ціноутворення продукту. Логістичний підхід до формування системи виконання замовлень споживачів полягає в інтеграції окремих елементів у єдину систему обслуговування, здатну адекватно реагувати на зміни факторів зовнішнього середовища і найпоширенішим сучасним інструментом якісної роботи з клієнтами є CRM-системи. Класифікують можливості (модулі) CRM-систем за функціональністю та рівнем обробки інформації. За функціональністю можна згрупувати блоки процесів: маркетинг, обробка заявок та побажань, продажі, сервісне обслуговування.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВЗАЄМОДІЇ КОНТРАГЕНТІВ ЕКСПОРТНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ

#### 2.1 Загальна характеристика підприємства

Головним завданням діяльності ФОП «Дубенський М.А.», яка успішно працює на ринку перевезень України понад 15 років, є надійне партнерство, яке проектується на кожного клієнта компанії [50]. Підприємство ФОП «Дубенський М.А.» спершу мало назву Logistic Center (як результат багаторічного вдалого партнерства засновників ТОВ «Логістік Центр» – Дмитра Куша та Михайла Дубенського). Наразі підприємство позиціонує себе як [50]:

- «ефективну і якісну логістику, що здійснює доставку будь-яких вантажів до 152 країн світу;
- «компанію з високим рівнем відповідальності в логістиці – ключової характеристики якості»;
- «надійне партнерство в логістиці будь-якої складності підтвержене досвідом експертів компанії».

Сучасні бізнес-процеси, динамічний ритм і глобальна економіка диктують жорсткі та високі вимоги до вантажоперевезень. Перш за все, це забезпечення доставки вантажів від складу (адреси) відправника до складу (адреси) одержувача на різних континентах одним оператором. За таких вимог досягнення ефективного результату можливе лише за допомоги якісного об'єднання одночасно кількох видів транспорту: авіа, морського та/чи сухопутного. Такі перевезення називаються мультимодальними, а компанія ФОП «Дубенський М.А.» (Logistic Center) вважається експертом №1 з мультимодальних перевезень. Загальний перелік послуг, які надає компанія описані у таблиці 2.1 [50].

Таблиця 2.1 – Послуги ФОП «Дубенський М.А.»

Назва послуги	Зміст послуги	Примітка
1	2	3
Морські перевезення	Це оптимальний спосіб перевезення вантажів, особливо великими партіями. Доставка в стандартних контейнерах забезпечує нашим клієнтам високий рівень захисту їхніх вантажів при доступній вартості транспортування. Logistic Center пропонує успішну логістику, стаючи для кожного клієнта відповідальним партнером.	дозволяє замовнику вибрати зручний для нього сервіс перевезення: стандартними 20-ти, 40-футовими контейнерами усіх типів (FCL Full Container Load), збірними контейнерами (LCL - Less-then-Container Load), а також фрахтування суден усіх типів (Cargo Vessel Charter) для вантажів будь-якого розміру та ваги.
Авіа перевезення	Актуальні, коли терміни транспортування стають для клієнта пріоритетом – доставка вантажів за допомогою авіа є ефективним способом швидкого перевезення. Logistic Center удвічі сильніше завдяки якісній та цілісній орієнтацією на кожного клієнта й підрядника. Фахівці компанії знають, як швидко і якісно організувати авіаперевезення будь-якого рівня складності	співпрацює з провідними авіакомпаніями, пропонуючи високий рівень сервісу і широкий вибір видів перевезення літаком, включаючи температурний контроль, чартерні рейси, термінову доставку «першим пріоритетом» або стандартним типом авіаперевезення
Авто перевезення	Це один із найпоширеніших видів перевезень, які Logistic Center протягом 15 років динамічно розвивала і продовжує розвивати. Перевезення даним видом транспорту налагоджені до будь-якого населеного пункту Євразії. Виконується розрахунок маршруту й вартості перевезення впродовж години, автомобіль для перевезення підбирається протягом доби, здійснюється ефективне перевезення (з відповідальністю за кожен кілометр маршруту).	Основним критерієм діяльності ФОП «Дубенський М.А.» є партнерство: внутрішнє і зовнішнє (double team). «Партнерство в центрі всього, в центрі кожного перевезення Співпрацюючи тільки з надійними транспортними компаніями, постійно оновлюючи базу партнерів, ми транспортуємо будь-які типи вантажів, включаючи вантажі, що вимагають особливих температурних чи інших умов перевезення» [19].

Закінчення таблиці 2.1

1	2	3
Мультиmodalні перевезення	У процесі доставки будь-яких вантажів у будь-яку точку планети, співпрацюючи з безліччю партнерів, компанія розуміє кожного клієнта, забезпечуємо комплексний супровід перевезення його вантажів, поєднуючи різні види транспортування	Кожен клієнт для ФОП «Дубенський М.А.» – цінний та унікальний партнер
Професійний консалтинг	Надаються експертні консультації, супровід, оперативне реагування, консультації з ЗЕД, допомога з митного оформлення вантажів, «технічний» імпорт та експорт, майнове страхування вантажів, аналітичний підхід.	виступає експертом з питань складної логістики, митного оформлення, зовнішньоекономічної діяльності компаній у багатьох міжнародних та національних конференціях, семінарах тощо.
Попередній розрахунок вартості перевезення	з метою ефективного використання часу ми пропонуємо нашим клієнтам оперативний розрахунок дальності доставки вантажу і визначення повної вартості перевезення будь-яким способом протягом години.	дозволяє нашим клієнтам швидко і якісно зорієнтуватися у виборі типу перевезення та вибрати правильну логістику.

В умовах сучасного ритму життя і динамічності бізнес-процесів ФОП «Дубенський М.А.» розуміє наскільки важливим є оптимізація часу й точне визначення вартості будь-якого продукту або послуги. Саме тому ФОП «Дубенський М.А.», окрім перерахованих у табл. 2.1 [50]. послуг, здійснює і попередній розрахунок вартості перевезення, що дає можливість клієнтам швидко і якісно вибрати тип перевезення.

25 квітня 2017 один із керуючих компанії М. Дубенський виступив спікером з експорту та логістичних операцій під час сесії Smart Exports #2 офісу з Просування Експорту Canada-Ukraine Chamber of Commerce Українського центру сприяння інвестиціями та торгівлі ITFC Embassy of Canada in Ukraine

[45]. На даному заході розглядалися нагальні питання як доставити товар з України в Канаду цілим і неушкодженим. Спікер визначив усі тонкощі та ризики, які очікують експортерів під час транспортування їхнього вантажу з України до Канади.

ФОП «Дубенський М.А.» за 15 років успішної логістики напрацювала «500 підрядників, 336 успішних проектів, 27 партнерів у світі. Кожен клієнт для цієї компанії є партнером, якому пропонується найкращий сервіс, надійність і відповідальність» [45].

## 2.2 Аналіз виробничої та фінансової діяльності підприємства

Важливим елементом економічної стратегії підприємства, спрямованим на пошук та створення сприятливих економічних умов, спроможних забезпечити відшкодування постійних витрат підприємства, покриття змінних витрат, які залежать від обсягу реалізації продукції, повної і своєчасної оплати видатків, обов'язкових платежів та забезпечення отримання прибутку є постійний аналіз доходів [5]. Аналіз динаміки і структури доходів ФОП «Дубенський М.А.» виконаємо за даними наведені у таблиці 2.2 [79].

Таблиця 2.2 – Звіт про фінансові результати ФОП «Дубенський М.А.»

Стаття	Код рядка	2017 р.	2018 р.	2019 р.
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	87 873,3	81 631 ,3	102 487,9
Інші операційні доходи	2120	4 116,3	3 717 2	5 808 4
Інші доходи	2240	994,7	36,4	25,4
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	92 984,3	85 384,8	108 321,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	59 521,3	54 348,9	67 197,8
Інші операційні витрати	2180	27 391,6	18 439,1	6 661,6

## Закінчення таблиці 2.2

1	2	3	4	5
Інші витрати	2270	34,4	4 476,9	22 964,5
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	86947,3	77 264,9	96 823,9
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	6 037,0	8 119,9	11 497,8
Податок на прибуток	2300	1 420,0	1 813,5	2 566,8
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	4 617,0	6 306,4	8 931,0

Звід вихідних даних для аналізу структури доходів ФОП «Дубенський М.А.» за звітний період наведені у таблиці 2.3 [79].

Таблиця 2.3 – Складові доходів ФОП «Дубенський М.А.»

Показник	Код рядка	Сума, тис. грн			Частка, %		
		2017	2018	2019	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації послуг	2350	87873,3	81631,3	102487,9	94,503	95,604	94,614
Інші операційні доходи	2180	4116,3	3717,2	5808,4	4,427	4,353	5,3622
Інші доходи	2240	994,7	36,4	25,4	1,0698	0,043	0,023
Разом		92984,3	85384,9	108321,7	100	100	100

Як видно з колонок 6 – 8 (табл.2.3), у структурі доходів ФОП «Дубенський М.А.» левову частку складають доходи від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), що у 2017 звітному році становило 94,5%, у 2018-му – 95,6%, у 2019 році – 94,61%.

Інші операційні витрати протягом трьох років звітного періоду склали, відповідно: 4,42%, 4,35% та 5,36%.

Інші статті доходів склали незначну частку структури доходів ФОП «Дубенський М.А.» і становили відповідно: 1,07%, 0,043% і 0,023% за 2017, 2018 і 2019 pp..

Звід вихідних даних для аналізу динаміки доходів ФОП «Дубенський М.А.» за звітний період наведені у таблиці 2.4 [79].

Таблиця 2.4 – Результати аналізу динаміки доходів ФОП «Дубенський М.А.»

Показник	Сума, тис. грн			Відхилення (+/-)		
	2017	2018	2019	2017– 2018 рр.	2018– 2019 рр.	2017– 2019 рр.
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації послуг	87873,3	81631,3	102487,9	-6242	20856,6	14614,6
Інші операційні доходи	4116,3	3717,2	5808,4	-399,1	2091,2	1692,1
Інші доходи	994,7	36,4	25,4	-958,3	-11	-969,3
Разом	92984,3	85384,9	108321,7	-7599,4	22936,8	15337,4

Як видно із таблиці 2.4, динаміка рівня доходів ФОП «Дубенський М.А.» протягом звітного періоду є від'ємною за усіма статтями, однак у 2019 р. порівняно із 2018 р. спостерігається позитивна динаміка (за виключенням значення інших доходів). Найбільше значення загальної суми доходів у 2019 році, що перевищило на 22 936,8 тис. грн значення 2018 р., а також на 15 337,4 тис. грн – 2017 р.

На рисунку 2.1 наведено діаграму структури доходів ФОП «Дубенський М.А.» та динаміки сум загальних обсягів за звітний період 2017 – 2019 рр.

Аналогічним чином виконаємо аналіз динаміки та структури витрат компанії ФОП «Дубенський М.А.».

Витратами вважаємо виражений в грошовій формі результат використання економічних ресурсів (включаючи матеріальні, фінансові, ресурси праці, інформаційні тощо) підприємства.



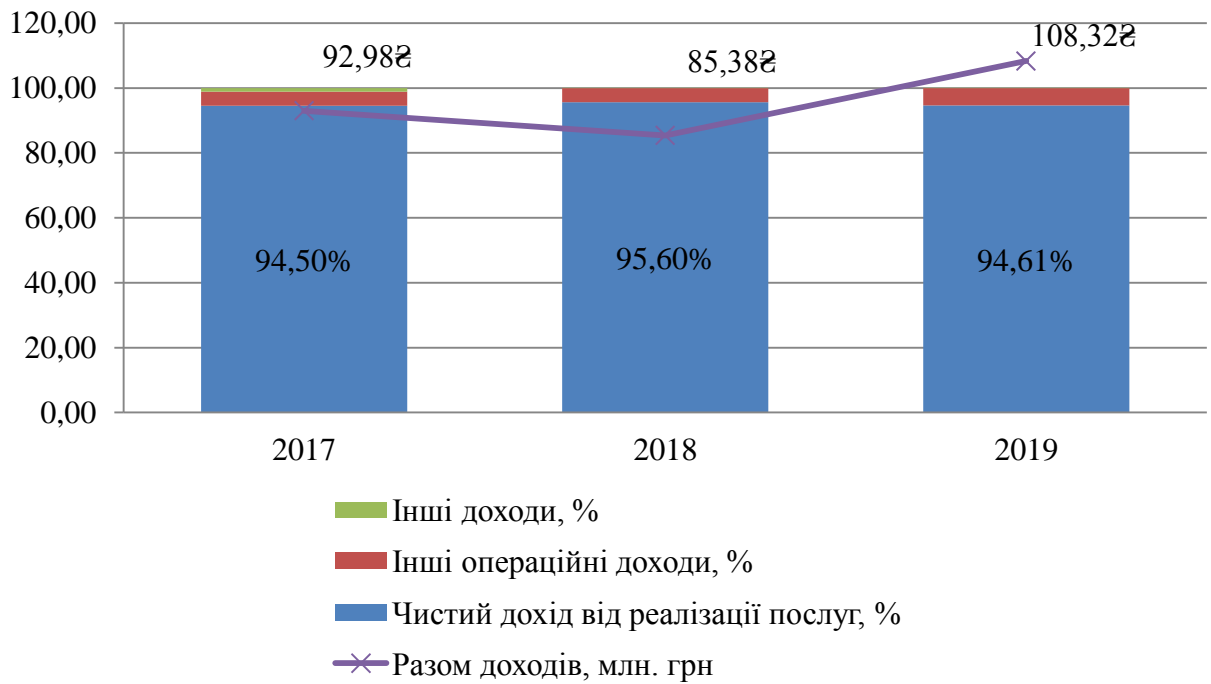


Рисунок 2.1 – Структура доходів «ФОП «Дубенський М.А.» у 2019 році

Звід вихідних даних для аналізу структури витрат ФОП «Дубенський М.А.» наведено у таблиці 2.5 [79].

Таблиця 2.5 – Складові структури витрат «ФОП «Дубенський М.А.»

Показник	Сума, тис. грн			Частка, %		
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
1	2	3	4	5	6	7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	59521,3	54348,9	67197,8	68,457	70,341	69,402
Інші операційні витрати	27391,6	18439,1	6661,6	31,504	23,865	6,88
Інші витрати	34,4	4476,9	22964,5	0,04	5,794	23,718
Разом	86947,3	77264,9	96823,9	100	100	100

Як видно з колонок 5 – 7 (таблиці 2.5), у структурі доходів ФОП «Дубенський М.А.» лівову частку витрат складає собівартість реалізованих послуг, а найменшу – інші витрати.

Звід вихідних даних для аналізу динаміки витрат ФОП «Дубенський М.А.» наведено у таблиці 2.6 [79], де можемо оцінити зміну динаміки витрат за статтями компанії за 2017–2019 роки.

Таблиця 2.6 – Результати аналізу динаміки витрат «ФОП «Дубенський М.А.»

Показник	Сума, тис. грн			Відхилення (+/-)		
	2017	2018	2019	2017–2018 рр.	2018–2019 рр.	2017–2019 рр.
1	2	3	4	5	6	7
Собівартість реалізованих послуг	59521,3	54348,9	67197,8	-5172,4	12848,9	7676,5
Інші операційні витрати	27391,6	18439,1	6661,6	-8952,5	-11777,5	-20730
Інші витрати	34,4	4476,9	22964,5	4442,5	18487,6	22930,1
Всього	86947,3	77264,9	96823,9	-9682,4	19559	9876,6

Для наглядності на рисунку 2.2 зображено структуру витрат підприємства за 2019 рік., а також динаміку сум загальних обсягів за звітний період з 2017 р. до 2019 р.

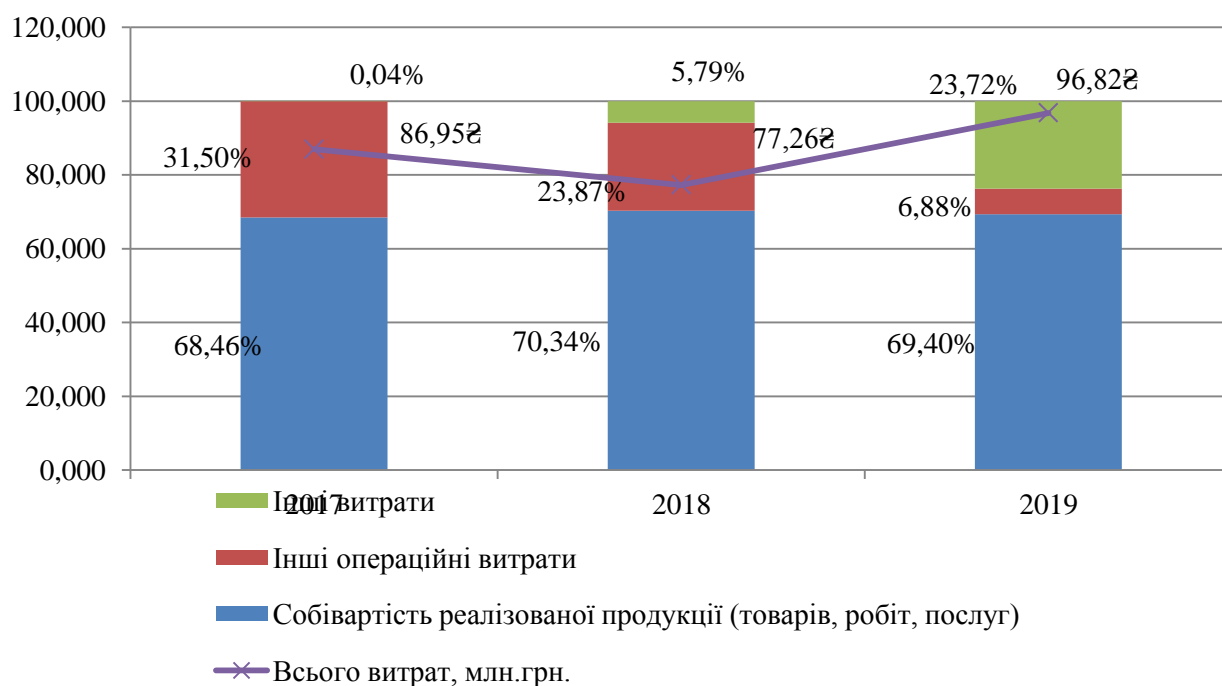


Рисунок 2.2 – Структура витрат «ФОП «Дубенський М.А.» за 2019 рік

Таким чином виконаний аналіз показав, що у 2019 р. порівняно із 2017 р. зросли собівартість та інші витрати, а от ін. операційні витрати зменшилися. Однак, загалом значення витрат в 2019 році зросло на 9 876,6 тис. грн порівняно із 2017 р.

Загалом, порівняно із 2018 роком, значення витрат зросло на 19 559 тис.грн (у тому числі, собівартість – на 12 848,9 тис грн; інші витрати – на 18 487,6 тис. грн, а інші операційні витрати зменшилися на 11 777, 5 тис. грн).

В результаті аналізу доходів і витрат ФОП «Дубенський М.А.» за звітний період можемо бачити динаміку зростання, що графічно зображено на рисунку 2.3.

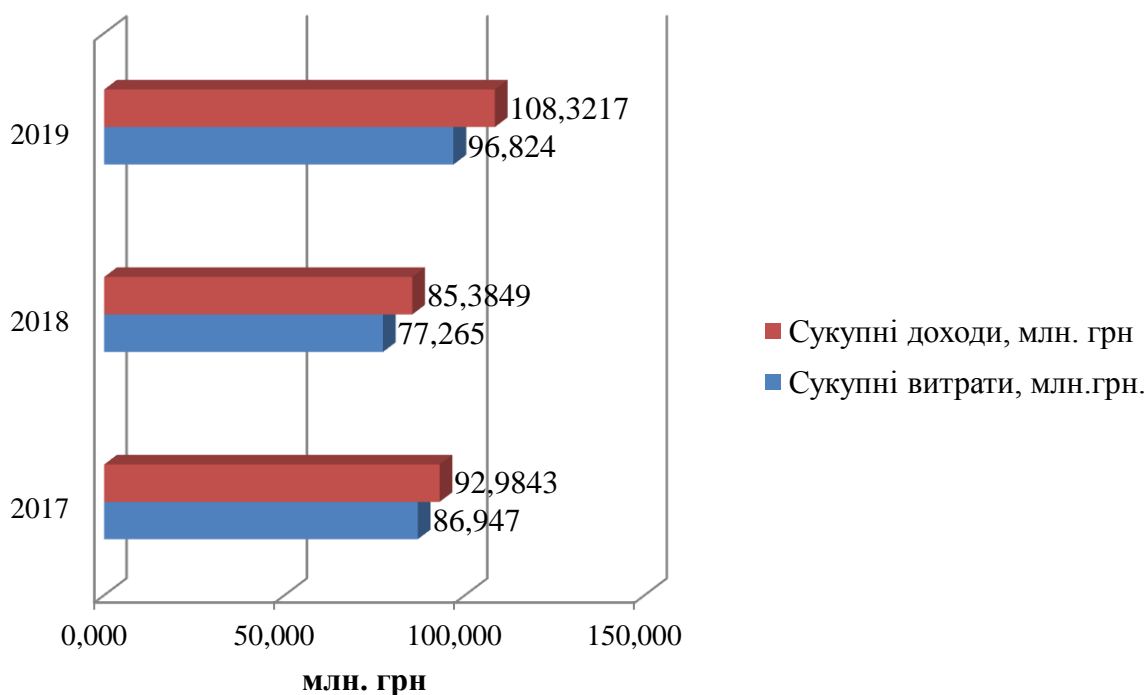


Рисунок 2.3 – Динаміка сукупних обсягів доходів та витрат  
ФОП «Дубенський М.А.»

Таким чином, виконаний аналіз доходної і витратної частини фінансової звітності ФОП «Дубенський М.А.» за звітний період показав, що доходи і витрати компанії стабільно і пропорційно зростають щороку. Доходи перевищують витрати. Прибуток ФОП «Дубенський М.А.» у 2019 р. склав

8 931 тис. грн, у 2018 р. – 6 306,1 тис. грн і в 2017 р. – 4 617 тис. грн. Отже, фінансова результативність логістичної діяльності компанії має позитивну динаміку.

Згідно з теорією фінансового аналізу, у короткостроковій перспективі критерієм оцінки фінансового стану підприємства виступає його ліквідність і платоспроможність. Термін «ліквідний» означає «безперешкодне перетворення майна в кошти платежу». Тобто, чим менше час, необхідний для перетворення окремого виду активів, тим вища його ліквідність. Таким чином, ліквідність підприємства – це його здатність перетворити свої активи в кошти платежу для погашення короткострокових зобов'язань.

Результати розрахунку показників ліквідності ФОП «Дубенський М.А.» за звітний період представлені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 –Результати аналізу ліквідності ФОП «Дубенський М.А.»

Показники ліквідності	2018	2019	Відхилення +/-
1	2	3	4
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	2,81	3,92	1,12
Коефіцієнт поточної платоспроможності (швидкої ліквідності)	2,79	3,91	1,12
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	5,54	1,62	-3,92
Чистий оборотний капітал	15601,50	24704,10	9102,60

Коефіцієнт загальної ліквідності ФОП «Дубенський М.А.» значно перевищує одиницю і має позитивну динаміку, а тому приходимо до висновку, що підприємство володіє достатнім обсягом вільних ресурсів, сформованими з власних джерел.

На рисунку 2.4 побудовано графік динаміки коефіцієнтів загальної ліквідності ФОП «Дубенський М.А.», який ілюструє також і спад коефіцієнту абсолютної ліквідності, проте цей показник залишається також позитивним

(> 1). Коефіцієнт швидкої ліквідності більший за нормативне значення 0,6 і також має позитивну динаміку.

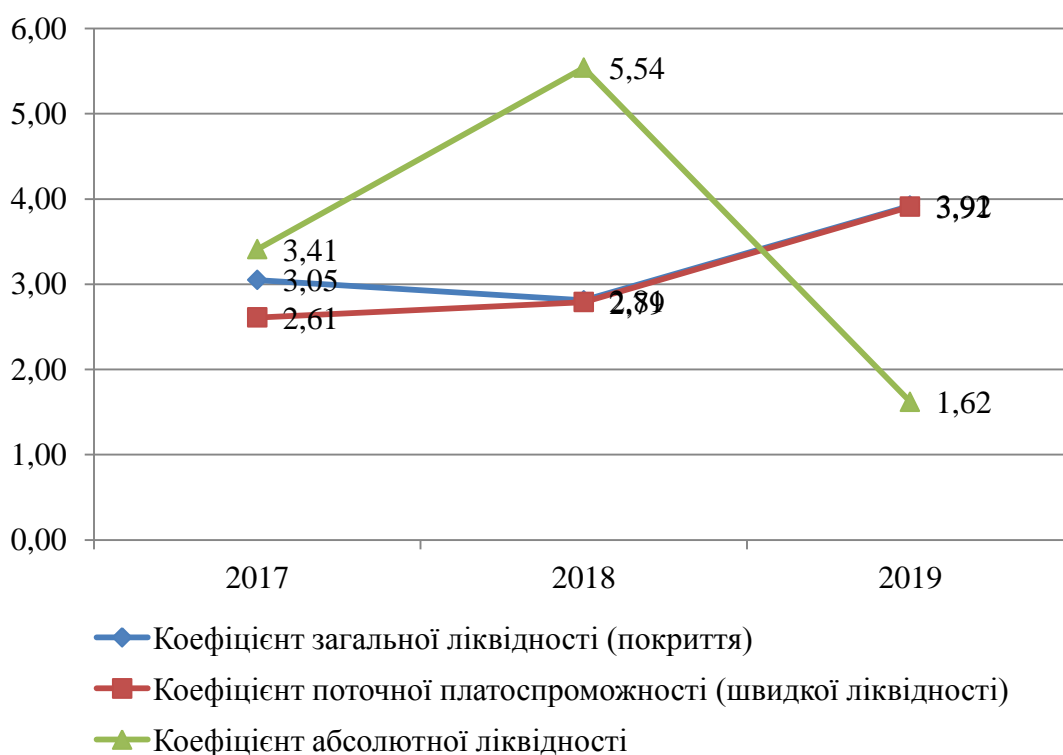


Рисунок 2.4 – Динаміка коефіцієнтів загальної ліквідності  
ФОП «Дубенський М.А.»

Коефіцієнт абсолютної ліквідності компанії дозволяє визначити частку короткострокових зобов'язань та свідчить про її спроможність швидкого погашення, не залежно від термінів оплати дебіторської заборгованості та реалізації інших активів. Значення показника абсолютної ліквідності значно перевищує нормативне 0,2, однак має негативну тенденцію (у останньому звітному році).

Таку загальну динаміку коефіцієнтів ліквідності підприємства варто оцінювати з двох позицій:

1) з позиції кредиторів підприємства такий варіант формування оборотних коштів є найбільш прийнятним;

2) з погляду менеджера, значне нагромадження запасів на підприємстві, відволікання коштів у дебіторську заборгованість може бути спричинене неефективним управлінням активами.

Однак, водночас підприємство може не повністю використовувати свої можливості з одержання кредитів.

Дослідження фінансової стійкості підприємства виконують з метою визначення ступеню його спроможності до своєчасного та повного виконання власних платіжних зобов'язань. Останні впливають із кредитних та інших операцій грошового характеру, що мають певні терміни сплати.

Результати розрахунку показників фінансової стійкості ФОП «Дубенський М.А.» представлені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Результати аналізу фінансової стійкості ФОП «Дубенський М.А.»

Показники фінансової стійкості	На початок 2019 р.	На кінець 2019 р.	Відхилення +/-
1	2	3	4
Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів	0,50	0,32	-0,18
Коефіцієнт автономії	0,66	0,76	0,09
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,91	0,95	0,04
Коефіцієнт ефективності використання власних коштів	0,47	0,44	-0,03
Коефіцієнт використання фінансових ресурсів (усього майна)	0,32	0,33	0,01

Відповідно до розрахованого коефіцієнту співвідношення позикових та власних коштів, можна відмітити, що обсяг позикових коштів у 2019 р. збільшився, і як наслідок – коефіцієнт знизився на третину (див. таблицю 2.8).

Для наглядності побудуємо діаграму динаміки коефіцієнтів фінансової стійкості ФОП «Дубенський М.А.» упродовж останнього звітнього року – 2019 (див. рисунок 2.5).

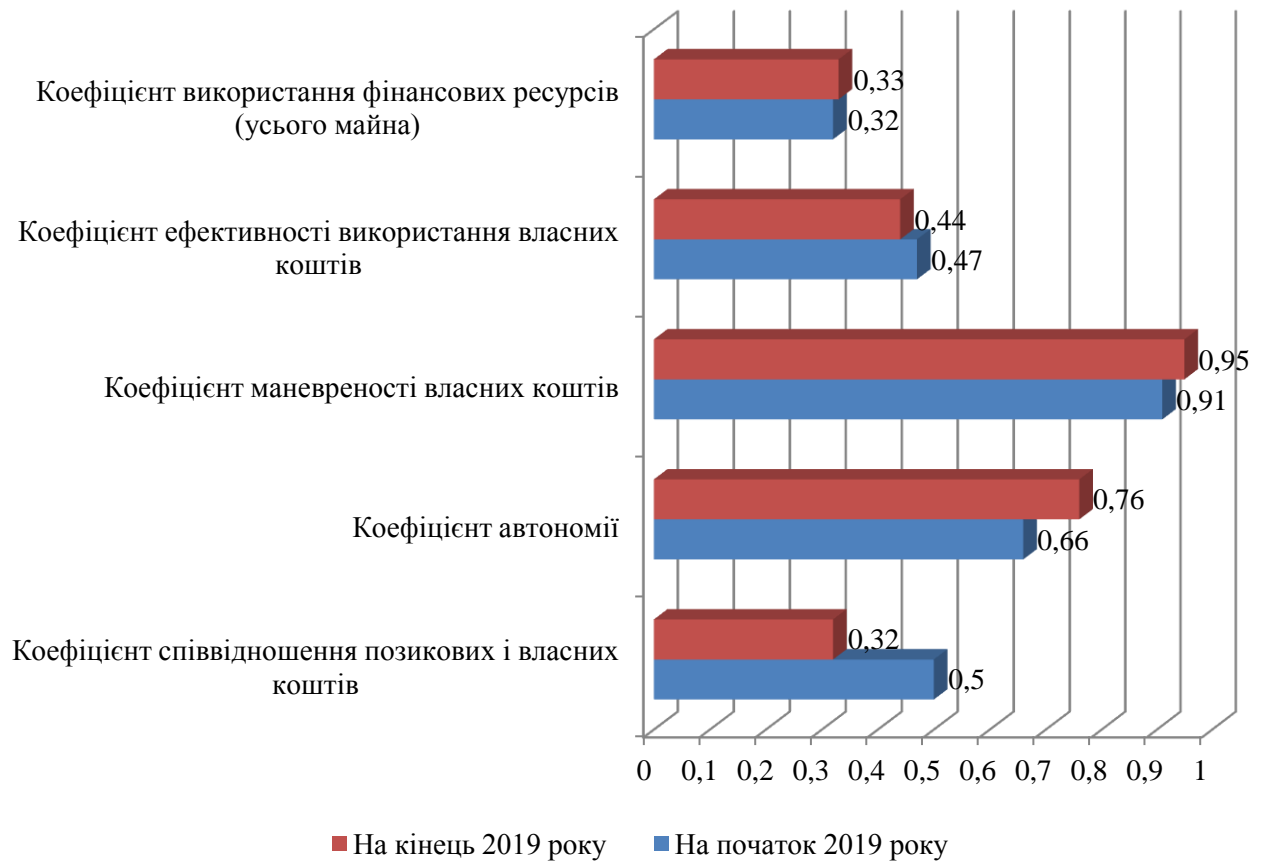


Рисунок 2.5 – Динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості  
ФОП «Дубенський М.А.»

Відповідно до коефіцієнту автономії та його динаміки приходимо до висновку, що частка коштів власників у загальній вартості майна збільшилася:

- коефіцієнт маневреності перевищує нормативне значення в 0,2 та має позитивну динаміку;

- коефіцієнт ефективності використання власних коштів у звітному періоді зменшився, що свідчить про те, що прибуток на 1 грн зменшився, однак все одно дане значення є позитивним відносно нормативного;

- коефіцієнт використання фінансових ресурсів має позитивну динаміку, що означає, що даний показник знаходиться в нормативних межах.

Тобто, ділова активність ФОП «Дубенський М.А.» протягом звітного періоду у розрізі фінансового аспекту проявляється у швидкості обороту його

коштів. Проаналізуємо рівень ділової активності компанії, дослідивши рівень та динаміку набору коефіцієнтів оборотності.

Результати розрахунку показників (коефіцієнтів) ділової активності ФОП «Дубенський М.А.» представлено у таблиця 2.9.

Таблиця 2.9 – Результати аналізу ділової активності ФОП «Дубенський М.А.»

Показники ділової активності	На початок 2019 р.	На кінець 2019 р.	Відхилення +/-
1	2	3	4
Коефіцієнт оборотності активів	2,71	3,39	0,69
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	56,45	70,87	14,42
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,91	6,16	1,25
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	17,25	21,66	4,41
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	23,28	29,22	5,95
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,78	4,75	0,97

За даними наведеними у таблиця 2.9 для наглядності побудуємо діаграму динаміки коефіцієнтів ділової активності ФОП «Дубенський М.А.» упродовж останнього звітнього року – 2019 (див. рисунок 2.6).

Усі показники оцінки рівня ділової активності ФОП «Дубенський М.А.» мають позитивну динаміку (тобто стабільно зростають), що підтверджує стабільність фінансового стану компанії за сучасних нестабільних військово-політичних умов ринкової економіки загалом та діяльності транспортних підприємств у нашій державі. Крім того такий рівень ділової активності обумовлений його діловою репутацією, рівнем лояльності клієнтів, ступенем виконання плану за основними показниками господарської діяльності, рівнем ефективності використання усіх видів ресурсів та, як наслідок, стабільності економічного зростання.





Рисунок 2.6 – Динаміка показників ділової активності ФОП «Дубенський М.А.»

На короткострокову ліквідність або платоспроможність підприємства впливає його здатність генерувати прибуток. З метою оцінки спроможності менеджменту компанії генерувати прибуток оцінюється такий аспект діяльності підприємства як рентабельність.

Рентабельність – це і якісний і кількісний показник ефективності діяльності підприємства, що розраховується як відношення результату діяльності до обсягів витрат спрямованих на досягнення даного результату. Нормативне значення коефіцієнтів рентабельності є свідченням позитивної динаміки.

Таким чином, рентабельність підприємства знаходиться в нормативних межах і має позитивну динаміку, що означає наявність здатності підприємства генерувати прибуток.

Результати розрахунку коефіцієнтів рентабельності ФОП «Дубенський М.А.» показників представлені у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Результати аналізу коефіцієнтів рентабельності ФОП «Дубенський М.А.»

Показники рентабельності	На початок 2019 р.	На кінець 2019 р.	Відхилення +/-
1	2	3	4
Коефіцієнт рентабельності активів (економічна рентабельність)	0,21	0,29	0,08
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (фінансова рентабельність)	0,29	0,4135	0,12
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,08	0,09	0,01

За даними наведеними у таблиці 2.10 для наглядності побудуємо діаграму динаміки коефіцієнтів рентабельності ФОП «Дубенський М.А.» упродовж останнього звітної року – 2019 (див. рисунок 2.7).

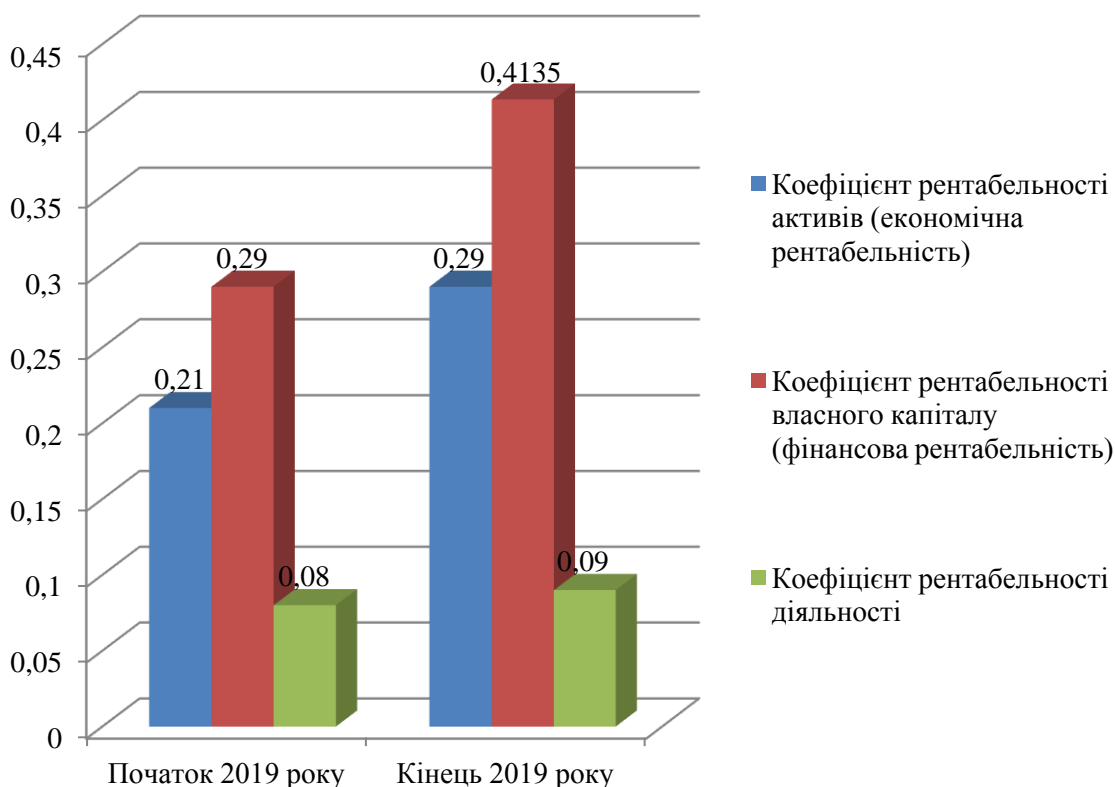


Рисунок 2.7 – Динаміка показників рентабельності ФОП «Дубенський М.А.»

З метою виявлення ймовірності (попередження можливості) банкрутства компанії доцільно також аналіз коефіцієнту ймовірності настання банкрутства. Значення коефіцієнту ймовірності настання банкрутства становив:

- для 2018 р. 9,145;
- для 2019 – 9,3475.

Таким чином, значення даного коефіцієнта (ймовірності банкрутства) свідчить про те, що ймовірність банкрутства складає менше 10%, і у звітному році ще зменшилася.

Отже, загалом за результатами проведення аналізу фінансово-господарської діяльності ФОП «Дубенський М.А.» приходимо до висновку, що компанія є прибутковою, фінансово стабільною та рентабельною.

### **2.3 Аналіз форм, методів взаємодії логістичного оператора з вантажовідправниками, отримувачами, іншими учасниками ланцюга**

Відповідно до чинного законодавства України [4] транспортну експедиторську діяльність в Україні здійснюють:

- «транспортні експедитори – оператори змішаних перевезень, які забезпечують за договором змішаного перевезення доставку вантажів від пунктів їх відправлення до пунктів призначення і беруть на себе відповідальність за виконання договору;

- транспортні експедитори, які на основі договору транспортного експедирування надають послуги щодо здійснення або організації перевезення, укладають від власного імені або від імені замовника (клієнта) договори перевезення, забезпечують відправку й одержання вантажу, а також виконують інші передбачені договором зобов'язання;

- транспортні експедитори (агенти);

- посередники, які виконують на основі договору транспортного експедирування окремі види послуг, діючи від імені клієнта» [4].

Експедитори надають транспортно-експедиторські послуги за договором транспортного експедирування, істотними умовами якого є [4]:

- вид послуги транспортного експедитора;
- порядок розрахунків;
- права, обов'язки та відповідальність сторін;
- найменування і місцезнаходження сторін.

ФОП «Дубенський М.А.» є компанією – логістичним оператором, що надає комплекс транспортно-логістичних та консалтингових послуг (з перевезення, вибору транспортного засобу, митного очищення вантажів тощо)

У таблиці 2.11 наведені дані щодо середньомісячних обсягів надходжень від клієнтів ФОП «Дубенський М.А.» протягом останнього звітнього року [79].

Таблиця 2.11 – Середньомісячні обсяги надходжень від клієнтів ФОП «Дубенський М.А.», грн.

№ з/п	Клієнт	Надходження від перевезень, грн	Перевізник	Маршрут
1	2	3	4	5
1	Марбет	14500	ФЛП Бобер	Рогозів- ИФ
2	Альпіне Груп	8800	ФЛП Фесик	Київ-Василівка
3	Грайнер	48000	Камаз Транс Мукачево	Сербія-Київ
4	Жокей	18500	ФЛП Куделя А.Н.	Могилів-Київ
5	ТОКА Україна	11783	ФЛП Веремко	Укмерге-Київ
6	Жокей	18500	ФЛП Куделя А.Н.	Могилів-Київ
7	Градок	15812	ФЛП Бабюк	Варшава-Київ
8	Марбет	14000	ФЛП Степанюк	Рогозів- Маріуполь
9	Адванст Медікал	22035	ФЛП Панчук	Бельгія-Україна
10	Ембер Інтернешнл	7500	ФЛП Видиш	Київ-Гомель
11	Куртекс	4500	ФОП Руденко	Броварі-Старі Петрівці
12	PWT Pzemyslaw Wadon	18460	ФЛП Слободзян	Бельско Бяла - Рогозів

Закінчення табл. 2.11

1	2	3	4	5
13	Найновіші прозорі технології	34500,00	ООО Мета Транс	Казань-Київ
14	Жокей	17500	ФЛП Козеривская	Могилів-Київ
15	Розумний Кубик	34004	ФЛП Менчак О.В.	Бельгія-Україна
16	Жокей	17500	ФЛП Козеривская	Могилів-Київ
17	Жокей	17500	ФЛП Козеривская	Могилів-Київ
18	Грайнер	36000	Камаз Транс Мукачево	Сербія-Київ
19	Егмонт Україна	33000	ФЛП Шепелюк	Варшава-Київ
20	Жокей	29000	ТОП Агротранс	Польща-Київ
21	Жокей	28000	ФЛП Кисляк	Польща-Київ
22	Сильвео	1750	ФЛП Федчук	Голландія-Київ
23	Жокей	17500	ФЛП Козеривская	Могилів-Київ
24	Грайнер	16000	ООО СОИТ	Київ-Харків
Разом		484644		

За даними таблиці 2.11 можемо проаналізувати структуру клієнтської бази ФОП «Дубенський М.А.» (див. рисунок 2.8) та структуру послуг за напрямками перевезення (див. рисунок 2.9).

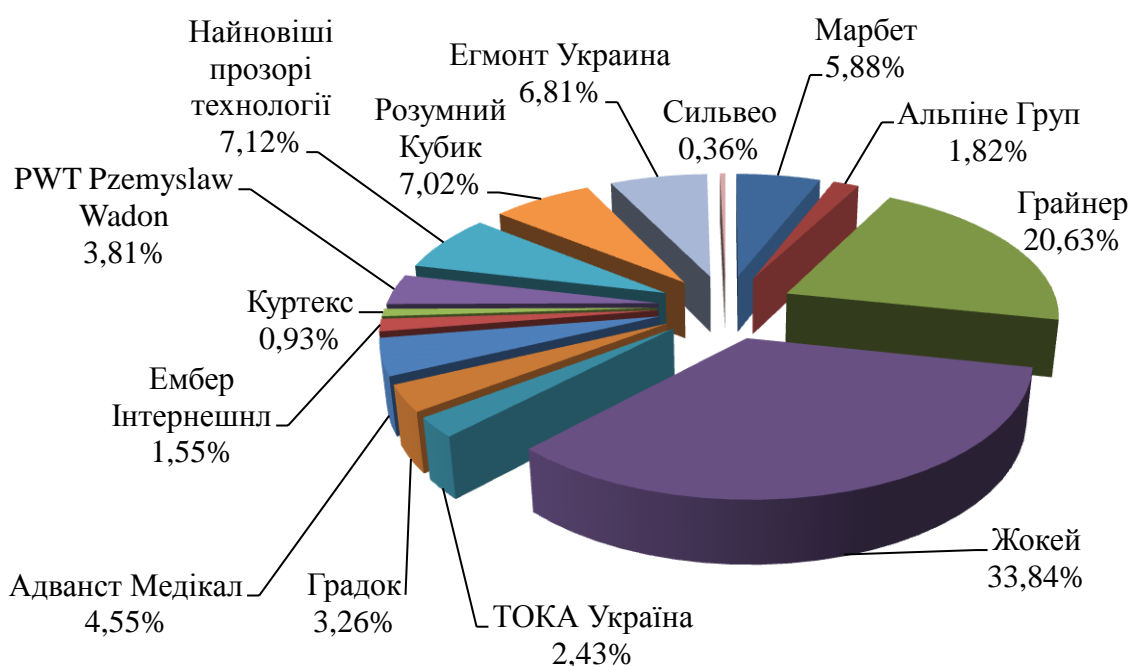


Рисунок 2.8 – Структура клієнтської бази ФОП «Дубенський М.А.»

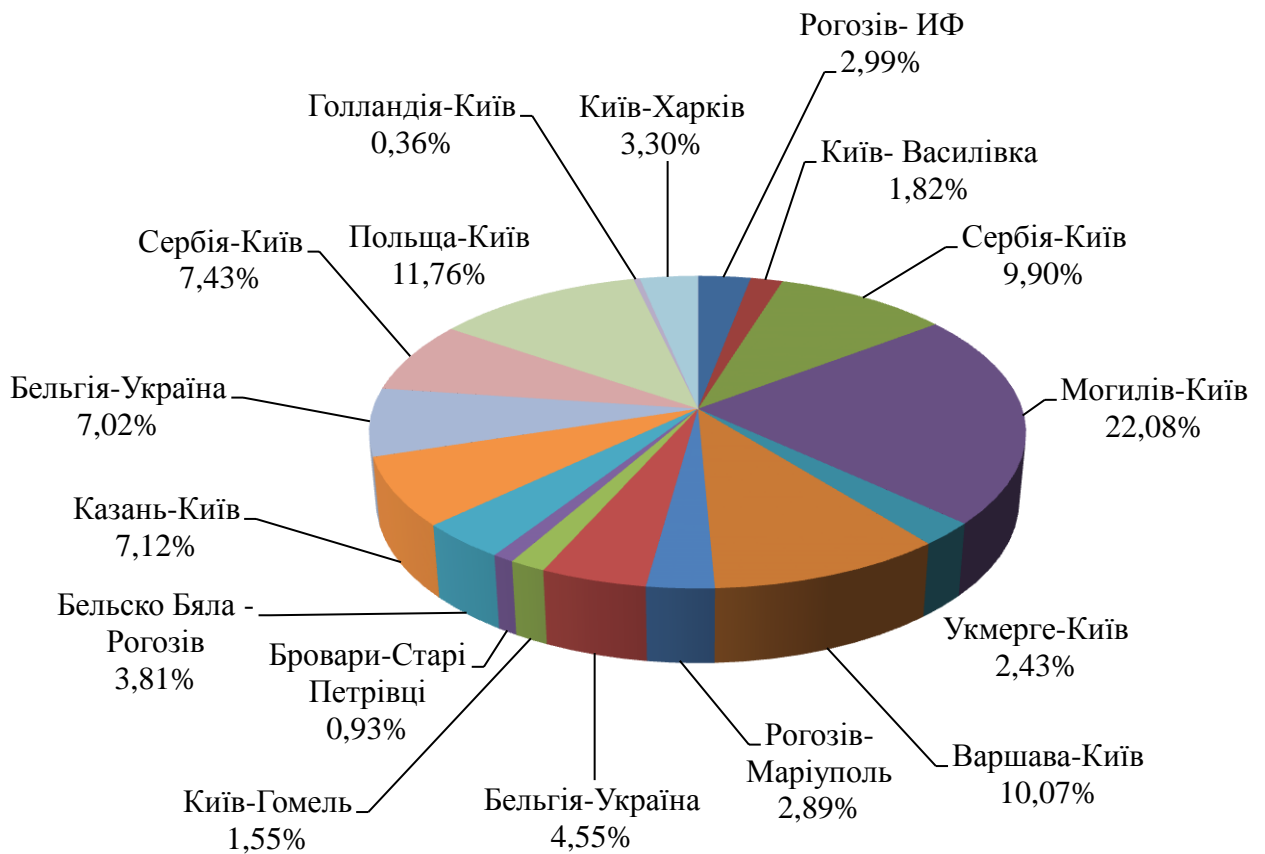


Рисунок 2.9 – Структура послуг за напрямками ФОП «Дубенський М.А.»

За результатами дослідження структури клієнтської бази ФОП «Дубенський М.А.» (див. рис. 2.8) найбільшу частку від обсягу замовлень та, відповідно, вартості наданих послуг з транспортно-експедиційної діяльності займає ТОВ «Жокей Україна Трейдінг» – біля 34 %. а також є ще один потужний клієнт – компанія Грайнер (біля 21 %). Варто зазначити, що ці клієнти замовляють перевезення за різними маршрутами та напрямками:

- ТОВ «Жокей Україна Трейдінг» замовляє перевезення за напрямками: Могилів-Київ, Польща-Київ;
- Грайнер замовляє перевезення за напрямками: Сербія-Київ, Київ-Харків. Загалом за напрямками Могилів-Київ, Польща-Київ та Сербія-Київ компанія виконала послуг на 268 312 тис. грн за місяць [79].

Проведене дослідження структури обсягів перевезень, виконаних партнерами – перевізників, з якими ФОП «Дубенський М.А.» працює на договірній основі дозволило виділити компанії, які виконують більшу частку перевезень (див. рисунок 2.10):

- Камаз Транс Мукачево – 17,3%
- ФЛП Козеривская – 14,5%,
- ООО Мета Транс
- ФЛП Менчак О.В. – 7,2%,
- ФЛП Шепелюк – 6,8%.

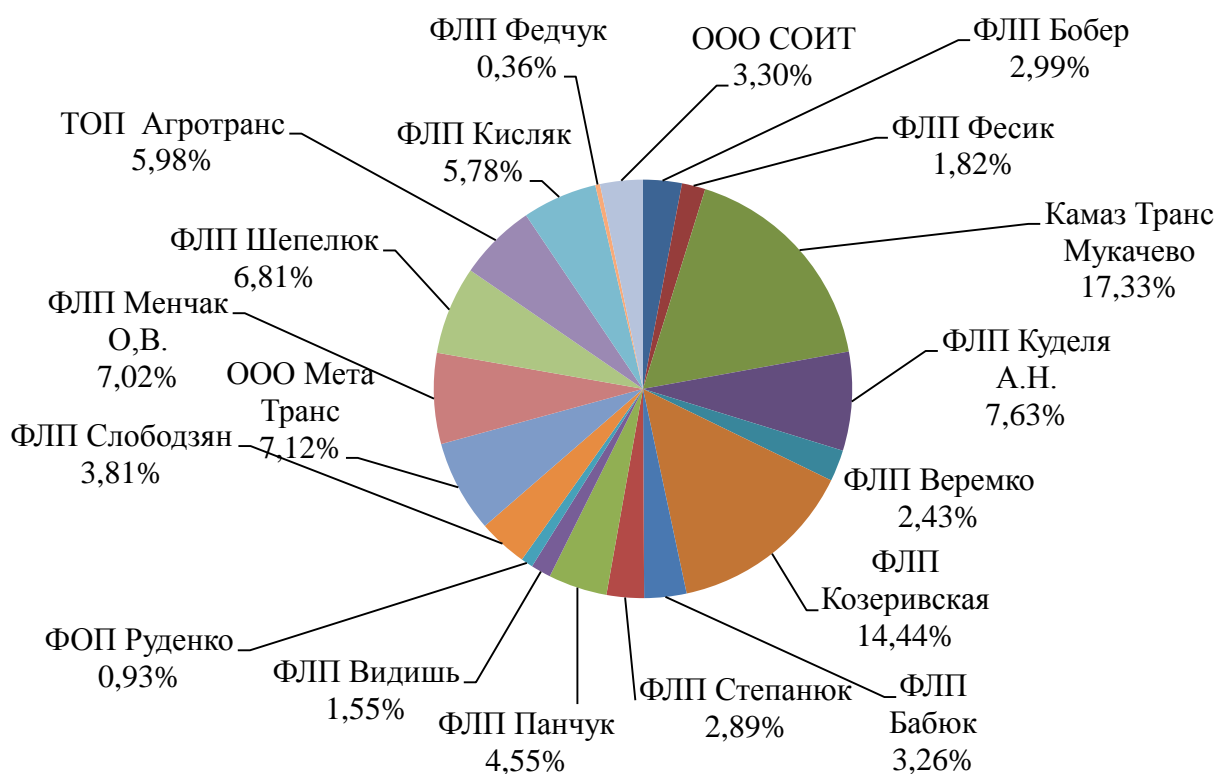


Рисунок 2.10. – Структура обсягів перевезень, виконаних партнерами  
ФОП «Дубенський М.А.»

З метою детальної оцінки потенціалу в області клієнтської співпраці та пошуку можливостей оптимізації партнерської взаємодії виконаємо ABC-XYZ-аналіз клієнтської бази ФОП «Дубенський М.А.» останніх місяців співпраці.

Вихідні дані для виконання АВС-XYZ-аналізу клієнтської бази ФОП «Дубенський М.А.» зведено у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Вихідні дані для виконання АВС-XYZ-аналізу клієнтської бази ФОП «Дубенський М.А.»

№ з/п	Клієнт	Надходження, грн	Частка %
1	2	3	4
1	Марбет	28500	5,88
2	Альпіне Груп	8800	7,70
3	Грайнер	100000	28,33
4	Жокей	164000	62,17
5	ТОКА Україна	11783	64,60
6	Градок	15812	67,86
7	Адванст Медікал	22035	72,41
8	Ембер Інтернешнл	7500	73,96
9	Куртекс	4500	74,89
10	PWT Pzemyslaw Wadon	18460	78,69
11	Найновіші прозорі технології	34500,00	85,81
12	Розумний Кубик	34004	92,83
13	Егмонт Україна	33000	99,64
14	Сильвео	1750	100

Для поділу клієнтів з клієнтської бази ФОП «Дубенський М.А.» скористаємося графічним способом (див. рисунок 2.11).

Отже, за результатами поділу гістограми (див. рисунок 2.11), спостерігаємо таке ранжування:

- група А – компанії: Марбет, Альпіне Груп, Грайнер, Жокей;
- група В – компанії: ТОКА Україна, Градок, Адванст Медікал, Ембер Інтернешнл, Куртекс;
- група С – компанії: PWT Pzemyslaw Wadon, Найновіші прозорі технології, Розумний Кубик, Егмонт Україна, Сильвео.



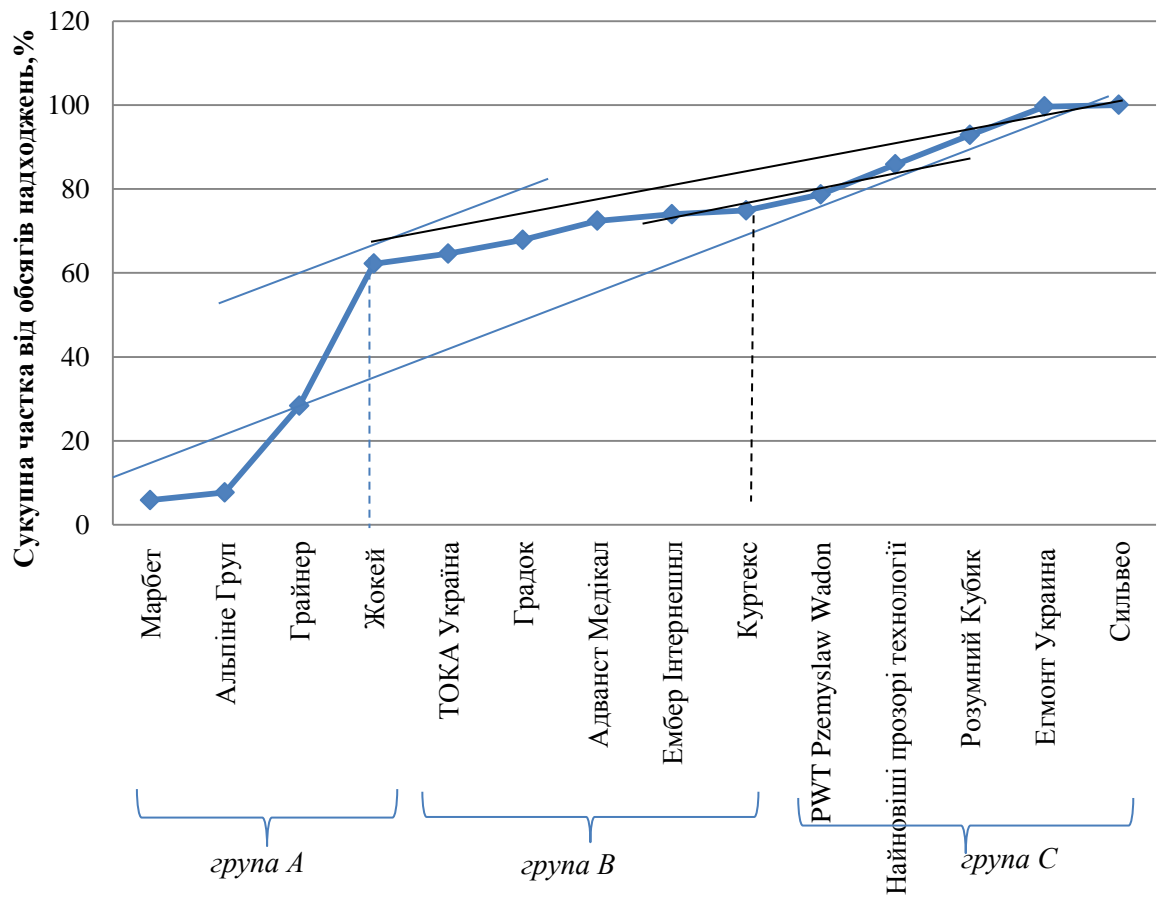


Рисунок 2.11 – Графічний спосіб поділу клієнтів з клієнтської бази  
ФОП «Дубенський М.А.»

Для виконання XYZ-аналізу необхідно для кожної позиції розрахувати коефіцієнт варіації попиту ( $v$ ):

$$v = \frac{\sqrt{\frac{(x_i - \bar{x})^2}{n}}}{\bar{x}} \cdot 100, \quad (2.1)$$

де  $x_i$  –  $i$ -те значення попиту відповідно до оцінюваної позиції;

$\bar{x}$  – середнє значення попиту відповідно до оцінюваної позиції за період  $n$ ;

$n$  – період, за який оцінено попит.

Величина коефіцієнта варіації попиту змінюється в межах від нуля до нескінченності. Поділ групи X, Y і Z можна здійснити за таким порівняльними виразами:

- 1) група X  $\rightarrow 0 \leq v \leq 10 \%$ ;
- 2) група Y  $\rightarrow 10 \% < v \leq 25 \%$ ;
- 3) група Z  $\rightarrow 25 \% < v < \infty$ .

Зведені розрахунки та розподіл за групами ABC-XYZ-аналізу клієнтської бази ФОП «Дубенський М.А.» зведено у таблиця 2.13.

Таблиця 2.13 – ABC-XYZ-аналіз клієнтської бази ФОП «Дубенський М.А.»

Клієнт	Надходження, грн	Частка від суми надходження, %	Сумарний %	Група ABC	Коефіцієнт варіації попиту, v	Група XYZ
1	2	3	4	5	6	7
Марбет	28500	0,058806	5,880605	A	4,72	X
Альпіне Груп	8800	0,076964	7,696371	A	19,93	Y
Грайнер	100000	0,283301	28,33007	A	50,48	Z
Жокей	164000	0,621693	62,16934	A	99,89	Z
ТОКА Україна	11783	0,646006	64,60061	B	17,63	Y
Градок	15812	0,678632	67,86322	B	14,52	Y
Адванст Медікал	22035	0,724099	72,40985	B	9,71	Y
Ембер Інтернешнл	7500	0,739574	73,95738	B	20,94	Y
Куртекс	4500	0,748859	74,8859	B	23,25	Y
PWT Pzemyslaw Wadon	18460	0,786949	78,69488	C	12,47	Y
Найновіші прозорі технології	34500,00	0,858135	85,8135	C	0,09	X
Розумний Кубик	34004	0,928298	92,82979	C	0,47	X
Егмонт Україна	33000	0,996389	99,63891	C	1,25	X
Сильвео	1750	1	100	C	25,38	Z

Результатом спільного проведення аналізів ABC та XYZ є матриця, що складається із дев'яти різних класів (рисунок 2.12).

	А	В	С
Х	Висока споживча вартість	Середня споживча вартість	Низька споживча вартість
	Високий ступінь надійності прогнозу споживання	Високий ступінь надійності прогнозу споживання	Високий ступінь надійності прогнозу споживання
Y	Висока споживча вартість	Середня споживча вартість	Низька споживча вартість
	Середній ступінь надійності прогнозу споживання	Середній ступінь надійності прогнозу споживання	Середній ступінь надійності прогнозу споживання
Z	Висока споживча вартість	Середня споживча вартість	Низька споживча вартість
	Низький ступінь надійності прогнозу споживання	Низький ступінь надійності прогнозу споживання	Низький ступінь надійності прогнозу споживання

Рисунок 2.13 – Матриця комбінації ABC- та XYZ-аналізів

Отже, виконані розрахунки дають можливість заповнити матрицю ABC-XYZ-аналіз клієнтської бази ФОП «Дубенський М.А.» (див. рисунок 2.14).

	А	В	С
Х	Марбет	-	Найновіші прозорі технології, Розумний Кубик, Егмонт Україна
Y	Альпіне Груп	ТОКА Україна, Градок, Адванст Медікал, Ембер Інтернешнл, Куртекс	PWT Pzemyslaw Wadon
Z	Грайнер, Жокей	-	Сильвео

Рисунок 2.14 – Матриця ABC-XYZ-аналіз клієнтів ФОП «Дубенський М.А.»

Як видно з матриці (рисунок 2.14), найбільш критичнішими з позиції низького ступеня надійності прогнозу попиту на замовлення є компанії: PWT Przemyslaw Wadon та Сильвео. Отже є необхідність переглянути умови співпраці з цими клієнтами.

## **2.4 Висновки до розділу 2**

ФОП «Дубенський М.А.» успішно працює на ринку перевезень України понад 15 років вважається експертом №1 з мультимодальних перевезень. Компанія напрацювала 500 підрядників, 336 успішних проектів, 27 партнерів у світі. Кожен клієнт для цієї компанії є партнером, якому пропонується найкращий сервіс, надійність і відповідальність.

За результатами проведення аналізу фінансово–господарської діяльності ФОП «Дубенський М.А.» приходимо до висновку, що компанія є прибутковою, фінансово стабільною та рентабельною.

Компанія є логістичним оператором, що надає комплекс транспортно-логістичних та консалтингових послуг (з перевезення, вибору транспортного засобу, митного очищення вантажів тощо). Дослідження структури клієнтської бази ФОП «Дубенський М.А.» дозволило виявити найбільшу частку від обсягу замовлень та, відповідно, вартості наданих послуг з транспортно-експедиційної діяльності. Зокрема, ТОВ «Жокей Україна Трейдінг» – біля 34 % замовлень, а також є ще один потужний клієнт – компанія Грайнер (біля 21 %). Варто зазначити, що ці клієнти замовляють перевезення за різними маршрутами та напрямками. Крім того, проведене дослідження структури обсягів перевезень, виконаних партнерами – перевізників, з якими ФОП «Дубенський М.А.» працює на договірній основі дозволило виділити компанії, які виконують більшу частку перевезень. Матриця ABC-XYZ-аналіз клієнтів ФОП «Дубенський М.А.» показала, що найбільш критичнішими з позиції

низького ступеня надійності прогнозу попиту на замовлення є компанії: PWT Przemyslaw Wadon та Сильвео. Тобто є обґрунтована необхідність переглянути умови співпраці з цими клієнтами.

Отже, ФОП «Дубенський М.А.» працює стабільно, щорічно нарощує прибутки і має чисельні переваги в гнучкості та доступності цін, позитивний імідж, досвід роботи на ринку транспортно-експедиційного обслуговування та гнучку систему управління. Компаніє спроможна пристосуватися до змін у зовнішньому середовищі. Однак, існує ряд недоліків та перешкод розвитку бізнесу. Саме тому було сформульовано низку стратегій подальшого розвитку компанії.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН З КОНТРАГЕНТАМИ ПРИ ЕКСПОРТІ ТОВАРІВ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

#### **3.1 Розробка загальної схеми управління партнерськими відносинами і визначення ролі логістичного оператора як ядра експортних ланцюгів постачання**

Міжорганізаційна координація і кооперація у ланцюгах постачання за даних економіко-політичних умов функціонування транспортного ринку в концептуальному та в інформаційному аспектах реалізуються у вигляді макропроцесів SRM – управління взаємовідносинами з постачальниками та CRM – управління взаєминами із споживачами. [57]. Для логістичного оператора як ядра експортних ланцюгів постачання одним з основних елементів, що забезпечує конкурентну перевагу є логістичне обслуговування. Це можна пояснити тим, що великого значення має досягнення балансу між пріоритетом високого рівня якості обслуговування клієнтів та супутніх витрат.

Логістичне обслуговування спирається на три фундаментальні положення [26]:

- потреби й запити споживачів важливіші, ніж продукти й послуги;
- продукти й послуги мають значимість лише за умови, коли вони доступні у потрібний час та у потрібному місці певним клієнтам;
- прибуток важливіший, ніж обсяг наданих послуг.

Логістичне обслуговування повинно відбуватися з дотриманням основного правила логістики: потрібний товар, потрібної якості у потрібній кількості повинен бути доставлений у потрібний час у потрібне місце, потрібному споживачу з необхідним рівнем витрат. Очевидно, що успіх перетворення потенційних клієнтів у фактичних залежить від оперативності та належного

виконання їхніх вимог. Недотримання хоча б однієї із зазначених умов може призвести до втрати клієнтів і, відповідно, певної частки ринку (зокрема в наслідок відмови клієнтів від послуги, наприклад, через тривалий термін виконання замовлень). Таким чином, процес управління взаємодією з клієнтами логістичного оператора пропонуємо зобразити у схемі наступним чином (див. рисунок 3.1) [36]:



Рисунок 3.1 – Процес управління взаємодією з клієнтами логістичного оператора

У загальному розумінні орієнтований на клієнта підхід вимагає від підприємства врахування таких факторів [54]:

- формування конкурентних переваг щодо ціноутворення, якості та асортименту товарів/послуг;
- управління поведінкою клієнта у процесі взаємодії з компанією;
- попередження причин втрати клієнтів підприємства;

- оцінювання впливу структурних підрозділів організації на процес роботи з клієнтами.

Головною ознакою сформованого орієнтованого на клієнта підходу є наявність політики формування клієнтської бази, ключових способів визначення її цілей, пріоритетів та ресурсів. Все це визначає перехід від орієнтованого на товар підходу (увага до товару, збуту та ефективності продажу) до орієнтованого на клієнта (увага до клієнта за умови дотримання інтересів компанії) [36]. Таким чином, орієнтований на клієнта підхід – це інструмент партнерської взаємодії підприємства і клієнта щодо задоволення його потреб, спрямований на підвищення конкурентних переваг підприємства у довгостроковому періоді, за допомогою відповідних ключових компетенцій організації. Орієнтації на клієнта має бути спрямована на зростання результативності та розвитку компанії. Свіченням відсутності клієнто-орієнтованості є відсутність додаткового прибутку від якісного обслуговування [54].

Суть управління взаємодією з клієнтами логістичного оператора полягає в побудові таких стосунків з клієнтами, за яких можливе вирішення практично всіх проблем споживача (клієнта). Взаємодія з клієнтами формується на основі вивчення його потреб («клієнт завжди правий»). Головним завданням є допомогти клієнтові зробити свій бізнес більш ефективним і прибутковим. це ж саме стосується повною мірою і бізнес-партнерів. Адже успішні клієнти та партнери сприяють підтримці компанії успішної позиції на ринку.

Досвід успішних транспортно-експедиторських компаній світу щодо управління партнерськими відносинами і визначення ролі логістичного оператора, який є певним ядром глобальних ланцюгів постачання свідчить про використання ІТ-рішень (див. рис. 3.2):

- SRM – програма для управління взаємовідносинами з постачальниками продуктів/послуг – тобто з партнерами;
- CRM – програма для управління відносинами з клієнтами компанії.



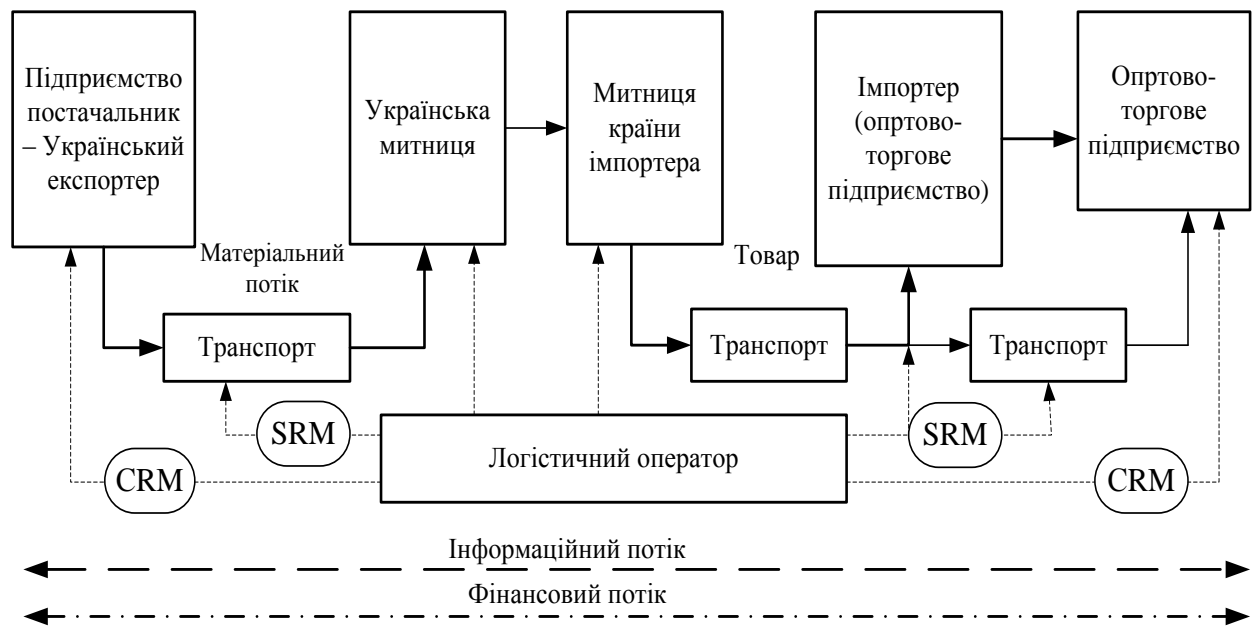


Рисунок 3.2 – Схема партнерської взаємодії ФОП «Дубенський М.А.» з клієнтами та партнерами

Фокусні компанії успішних ланцюгів постачання планують довгострокові відносини зі своїми партнерами, вибудовуючи тісну співпрацю між своєю організацією і продавцем зовнішніх ресурсів. SRM в цьому плані являє собою управління фокусною компанією ресурсами партнерів у глобальному масштабі, використовуючи популярні доступні інструменти та інформаційні технології. Розглядається поняття передбачає наявність і розвиток широкого діапазону рішень, які дозволяють поліпшити виконання постачальницької діяльності в ланцюзі постачань за допомогою [36, 54]:

- наявної історії взаємин з постачальниками в базі даних фокусної компанії і характеристиках постачальників у відкритих джерелах інформації;
- об'єктивної інформації та зворотного зв'язку з постачальником щодо фактичних показників його функціонування;
- підтримки управління даними для вибору кращих постачальників і їх ранжування;
- ідентифікації, оцінки та вимірювання можливостей зниження загальних витрат на закупівлі.

Концепція технології SRM з'явилася як результат певних об'єктивних причин розвитку УЛП загалом та контуру постачання (див. табл. 3.1) [36].

Таблиця 3.1 – Головні причини розвитку УЛП у розрізі функції постачання поварів/послуг

№ з/п	Причина	Наслідки
1	2	3
1	Неможливість ефективно управляти закупівлями у всьому ЛП існуючими методами та інструментами	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність процесного підходу до постачання;</li> <li>- спонтанне зростання числа постачальників і закуповуваних продуктів в ланцюгах поставок;</li> <li>- низький відсоток закупівель за контрактами;</li> <li>- неефективне планування та взаємодію контрагентів в ланцюгах поставок;</li> <li>- недостатнє врахування обмежень за виробничими і логістичними потужностями споживачів постачальниками.</li> </ul>
2	Труднощі знаходження потрібних товарів і постачальників	<ul style="list-style-type: none"> <li>- необхідна інформація зберігається в різних ІТ-системах;</li> <li>- не існує загальної класифікації та стандартизації даних;</li> <li>- неповні і суперечливі дані;</li> <li>- розрізнені каталоги постачальників.</li> </ul>
3	Неефективність ручних процедур закупівель	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вибору необхідних товарів і узгодження характеристик;</li> <li>- аналізу витрат на закупівлі;</li> <li>- створення запитів та оцінки пропозицій.</li> </ul>

Трактування змістовної частини макропроцесу SRM у ланцюгах постачання наразі остаточно не встановилася, хоча переважна більшість фахівців ототожнюють усі аспекти взаємодії (починаючи від стратегічних цілей і до інформаційної підтримки) логістичного оператора – споживача зовнішніх ресурсів з базою своїх постачальників транспортних послуг. Зокрема, поширеним визначенням SRM з позицій УЦП є наступне: « це скоординована програма дій, розроблена спільно фокусною компанією і постачальником, задля

поліпшення загальних показників функціонування і зниження загальних витрат ланцюга постачання» [90].

Де-факто, взаємодія логістичного оператора з постачальниками спроби поліпшити їх показники функціонування зазвичай будуються на використовуваних метриках (KPI) оцінки ефективності постачальника. При впровадженні SRM питаннями вдосконалення і системою KPI займаються спільно фокусна компанія (логістичний оператор) і постачальник. Відповідно до SRM-філософії обидві сторони беруть на себе відносно до обраних показників спільні зобов'язання, включаючи інвестиції, виділення ресурсів та дотримання термінів, що сприяє тіснішим контактам між учасниками ланцюга постачання. Обидві сторони працюють на досягнення спільної мети підвищення ефективності ЛП, і обидві мають прямий фінансовий інтерес до зміцнення взаємин.

В якості фундаменту SRM (в тому числі інформаційного) виступають процеси постачання, спрямовані на поліпшення взаємин фокусної компанії з постачальниками за рахунок більш глибокого розуміння стратегічних і операційних аспектів, що впливають на ці взаємини при повсякденній взаємодії.

Сучасні CRM-системи спрямовані на вивчення ринку і конкретних потреб клієнтів, ґрунтуючись на яких розробляються нові товари або послуги, що дозволяє компанії досягати поставлених цілей і підвищити фінансові показники. Існує три CRM-підходи, кожен з яких може бути реалізованим індивідуально [31]:

- оперативний, який передбачає автоматизацію споживчих бізнес-процесів (допомагає персоналу з роботи з клієнтами виконувати свої функції);
- співробітницький як програма безпосередньої взаємодії зі споживачами без участі персоналу з роботи з клієнтами;
- аналітичний, тобто аналіз інформації про клієнтів / споживачів із різноманітними цілями.

Головними принципами CRM-систем є наступні:

1. наявність єдиного сховища інформації (можливість доступу у будь-який момент до усієї інформації про роботу з клієнтом);
2. синхронізація управління множинними каналами взаємодії з клієнтом;
3. постійний аналіз наявної інформації про клієнтів та прийняття відповідних організаційних рішень щодо їх «сортування».

Загалом, автоматизація дає компанії простір і час, щоб реагувати на зміни на ринку. Тобто інтеграція корпоративних систем та даних надає інформацію, необхідну для прийняття найкращих рішень. Прикладом такої автоматизації в логістиці є автоматичні правила, впроваджені в Платформі Trans.eu [93]. «Вони дозволяють кожному користувачеві створити сценарій, згідно з яким, інформація про вантаж автоматично передається наступним підрядникам (наприклад, перевіреним постійним перевізникам, які працюють із замовниками на вимогу або перевізникам з біржі вантажів та транспортних засобів. Машина бере на себе всі запити субпідрядників, тоді як диспетчер фокусується на переговорах та отриманні найкращої ціни. Завдяки цій автоматизації експедитор може запитати декілька десятків компаній про ціну, не витрачаючи час на організацію перевезення. Це дає набагато більше шансів отримати кращу ціну або очікувану якість. Згідно з нашими дослідженнями, ця зміна приносить компанії до 6% економії на транспортних витратах» [93].

Автоматизація – це постійне вдосконалення компанії та вивільнення її ресурсів. Компанія може домагатися повної автоматизації, але її буде надзвичайно складно цього досягти. Тому керівникові необхідно вміти завжди задавати собі запитання: «Чи дане завдання мусить виконувати людина, і чи повинен він масштабувати свою діяльність, лише наймаючи більше працівників?» [93].

Пріоритетом для автоматизації має бути сфера, в яку компанія обґрунтовано повинна інвестувати найбільше ресурсів, тобто робочих місць. «Це простір, де постійне прийняття рішень конкурує з багатьма мануальними завданнями. Тому робота експедитора/диспетчера/логіста та інтеграція використовуваних ними інструментів стає природною зоною для автоматизації

в логістиці. Це підвищує його ефективність і дозволяє отримати повний контроль над процесом» [93].

Кінцевим та найважливішим етапом ланцюга постачання є логістика останньої милі, яка полягає в тому, щоб забрати замовлення зі складу і вчасно доставити його до замовника, магазину або конкретного пункту отримання.

«Відповідно до звіту Interaktywnie.com; «E-commerce 2020» на інтернет-купівлі поляки витратили 70 мільярдів злотих. Для понад 52 % опитаних – купівля в інтернеті легші, дешевші і дають більше можливостей вибору продуктів. 36 % опитаних очікує швидкої доставки. 35 % клієнтів очікує на доставку протягом 2-х днів від дати розміщення замовлення. Така статистика свідчить про зростаючі вимоги клієнтів і створює виклик для логістики останньої милі. 53 % клієнтів стверджує, що найбільш переконливим варіантом покупок в Інтернеті є безкоштовне повернення товарів, у випадку якщо він не підходить. Такі зручності, які пропонують інтернет-магазини, є викликом для логістичних компаній.

Динамічний розвиток галузі e-commerce та поточна ситуація в країні, змінила поведінку та звички покупців. Раніше клієти могли скористатися двома видами доставки: поштовими послугами за доступними цінами та дорожчими – кур'єрськими. Процес купівлі клієнтом тривав довше, ніж зараз, оскільки кожен з них міг зайти в магазини, порівняти пропозиції та прийняти рішення про купівлю. Сьогодні клієнти мають більший доступ до товарів за допомогою e-commerce та набагато ширший вибір доставки, а послуги кур'єрської експрес-доставки вантажів стали більш поширеними та дешевшими завдяки розвитку e-commerce. Також споживачі можуть забирати товари у пунктах отримання у зручний час відповідно до ідеї out-of-home delivery. Помітне збільшення обсягу онлайн-замовлень веде за собою вдосконалення логістики останньої милі у багатьох компаніях» [97].

Найскладнішими викликами, пов'язаними з логістикою останньої милі, експерти виділяють, перш за все, збільшення замовлень, що вимагають ефективною логістики, і дуже короткі терміни доставки певних товарів (у

випадку ліків або продуктів з коротким терміном придатності) до місця призначення. Іншим викликом є також організація роботи логістичного відділу, безперебійна передача інформації, що можливо завдяки сучасним системам моніторингу та роботі з даними. «Чим більше замовлень (особливо тих, які потребують транспортування в конкретних умовах, наприклад, рефрижератора з відповідною температурою), тим складніший процес логістики останньої милі. Це вимагає гнучкості перевізників та планування найкращих маршрутів для водіїв» [97].

За словами експерта Пьотра Рочняка – Global Account Managera в Trans.eu найважливішими – ключовими проблеми логістики останньої милі, з яким доводиться зустрічатись логістичним операторам є гнучкість та адаптація [97].

Управління процесом логістики останньої милі залежить від сектору. У галузі B2B (як наприклад, транспортування продукції на міжнародні ринки при партнерстві з контрагентами) це відбувається у два етапи:

- 1) сировина доставляється на виробничий цех,
- 2) потім готова продукція транспортується до магазину, складу чи іншого пункту отримання.

У сегменті B2B логістика останньої милі є складним процесом, головним чином через проблему узгодження високих витрат на доставку та своєчасних доставок. Власники інтернет-магазинів, які бачать попит на свою продукцію, повинні максимально оптимізувати маршрути доставки. Планування логістичної діяльності – це крок до кращої організації в компанії та збільшення гнучкості, що також дозволяє швидше здійснювати доставки. Однак важливо також подбати про ефективність складської логістики, оскільки без неї важко досягти ефективної логістики останньої милі [97].

Іншим викликом є те, що сучасні роздрібні клієнти хочуть отримувати свої товари швидше, безпечніше та з привабливими цінами за доставку, і це надзвичайно важко узгодити. Кожен споживач хоче постійно контролювати статус відправлень, і багато сучасних систем дозволяють клієнтам надавати

посилання для відстеження вантажу в реальному режимі, що дає їм відчуття контролю над усім процесом[97].

«Своєчасні поставки мають особливе значення, наприклад, в автомобільній промисловості. Будь-який простій, спричинений відсутністю замовленої деталі, спричиняє зупинку виробництва та величезні фінансові втрати для компанії. У цій галузі кожна секунда має значення, саме тому споживачі частіше використовують так звані варіанти швидкої доставки та можуть платити більше за доставку, наприклад, для гарантії того, що вантаж буде доставлений протягом двох годин до місця призначення. Простій також блокує роботу команди і впливає на рішення про співпрацю з постачальниками. 55% клієнтів заявляють, що гарантія двогодинної доставки товарів позитивно вплине на їх лояльність до певної компанії, тому варто це врахувати. Це явище прекрасно пояснює, чому ефективні та своєчасні поставки повинні бути основою будь-якої логістичної компанії, яка хоче вижити на ринку сьогодні та подбати про добрі стосунки з клієнтами. Цільовий замовник оцінює якість та тривалість всього логістичного процесу після отримання його відвантаження. Це має величезний вплив на сприйняття іміджу компанії та подальші рішення про закупівлю. Зростання вимог замовника та задоволення цих потреб має бути пріоритетом для будь-якої компанії, яка ставить на п'єдестал добрі стосунки із замовниками» [97].

За словами Пьотра Рочняка [97], «турбота про ефективність ланцюга постачання впливає на підвищення ефективності та може бути джерелом надихаючих нововведень – ефективне планування та виконання в ланцюгу постачання можливе на основі даних. Наприклад, у галузі автомобільного транспорту, де компанія має справу з багатьма учасниками (експедитори, перевізники).

Управління ланцюгом постачання є найбільш ефективним, коли використовуються логістичні платформи, до яких мають доступ інші учасники ланцюга. В основі оперативної діяльності покладено традиційний спосіб комунікації (електронна пошта, обмін миттєвими повідомленнями, електронні

таблиці), який може створити ілюзію ефективного управління перевезенням – зрештою, компанія має дані (інформацію), але не може пов’язати їх із ринком, і перетворити ці дані на знання за короткий час це практично неможливо, або занадто дорого. Увага до управління ефективністю повинна проявлятися у процесах, що підтримуються відповідними інструментами. Ефективність ланцюга постачання включає поєднання продуктивності людей, інструментів та систем. Майбутнє – це прозорість та автоматизація роботи» [97].

Адаптація логістичних компаній до мінливих умов (зокрема, в умовах пандемії) та вимог замовника є основою розвитку компанії. «За підрахунками, у 2021 році до 35 % споживачів будуть користуватися доставкою додому принаймні раз на тиждень. Це хороша новина для компаній, що обслуговують роздрібних клієнтів. З іншого боку, якісна та ефективна логістика останньої милі у компаніях є гарантією забезпечення конкурентних переваг та побудови міцних відносин із клієнтами з окремих секторів. Варто пам’ятати, що покращення логістики останньої милі залежить не тільки від функціонування поставок. Вам потрібно проаналізувати весь ланцюг постачання та впорядкувати ті елементи, які потребують вдосконалення. Постійне використання сучасних систем логістичної підтримки на останній милі також буде корисним, оскільки це спосіб підвищення ефективності та гарантування швидшого реагування на зміни та запити клієнтів. Такі дії дозволять уникнути простоїв, затримки доставки та дозволять більш точно планувати маршрути поїздок. Що призведе до лояльності клієнтів» [97].

Отже, у загальному, автоматизація дає конкурентну перевагу, яка використовується, наприклад, багатьма цифровими експедиторами. Це підвищує ефективність та знижує витрати на ведення бізнесу. «СН Robinson інвестує 5 мільярдів доларів у технології. Як транспортний брокер, він, безумовно, витратить ці кошти на автоматизацію, інтеграцію даних та прогнозування. Це все для автоматизації “простих” рішень експедитора та надання йому даних, що дозволяють приймати розумні рішення у складних ситуаціях» [93].



Транспортний ринок регулює попит та пропозицію, як і фінансовий, валютний та товарний ринки. У цьому секторі сьогодні більшість рішень про закупівлю та продаж приймаються роботами та алгоритмами, а не людьми. На транспортному ринку ситуація йде в подібному напрямку, і дані, на основі яких ми можемо приймати вигідні рішення, стають все більш важливими. З іншого боку, «підключення інших систем у ланцюзі постачання сприятиме автоматизації роботи перевізника. Обмін даними між системою GPS у транспортному засобі та системою управління складом дозволяє сьогодні автоматично керувати вікнами доставки. ... Автономні транспортні засоби, які вже перейшли від фази випробування до стадії затвердження законодавчих норм, і через декілька років ми можемо зіткнутися з великими змінами» [93].

### **3.2 Розробка рекомендацій щодо удосконалення процесів транспортування продукції на міжнародні ринки при партнерстві з контрагентами**

Грунтуючись на зазначеному вище, CRM-система є інструментом для організації та контролю робочого процесу в межах компанії, управління продажами, комунікації з клієнтами. CRM-система – це поєднання практик, стратегій і технологій, які компанії використовують як систему управління взаємовідносинами з клієнтами та аналізу взаємодії протягом усього його життєвого циклу.

ФОП «Дубенський М.А.» нещодавно запровадила ІТ продукт «Бітрікс 24» вартістю на місяць: спеціальний тариф — CRM+ за \$50; хмарний тариф — \$16.

Це системний продукт CRM, що допомагає компанії керувати обсягами надаваних послуг клієнтам, допомагає контролювати усі канали комунікацій з клієнтами та автоматизує продажі. Продукт використовує хмарну версію, і до головних його можливостей належать такі – див. таблицю 3.2.

Що стосується процесів транспортування продукції на міжнародні ринки при партнерстві з контрагентами, тут доречно застосувати стандартний набір показників, за якими визначається рівень партнерської взаємодії з партнерами та клієнтами, варто виділити такі:

1. Доступність послуги. Клієнт отримує послугу швидко, у зручному для нього місці без очікування (або з мінімальним часом очікування).

2. Комунікативність, компетентність, ввічливість персоналу. Це надзвичайно важливо, оскільки рівень сервісу визначає якість обслуговування.

3. Надійність компанії. Формує впевненість клієнта у тому, що компанії можна довіряти. Даний показник не можливо виміряти, однак можна регламентувати за допомогою прописаної технології роботи, що допоможе мінімізувати ризик «незбережності» послуги.

Таблиця 3.2 – Загальна характеристика критеріїв та можливостей Бітрікс 24

	Критерій	Характеристики
1	2	3
1	Можливості	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Управління лідами та контрактами</li> <li>- перехід у режим «он-лайн офіс»</li> <li>- Налаштування своїх стадій та воронки продажів</li> <li>- Виставлення рахунків</li> <li>- Управління проектами та завданнями</li> <li>- Автоматизація бізнес-процесів</li> <li>- Налаштування роботів, тригерних листів, СМС та реклами безпосередньо із CRM</li> <li>- Вбудована IP-телефонія та інтеграція з поштою</li> <li>- Підключення Відкритих ліній (налаштування вашого Facebook, Instagram, інших месенджерів для чату в Бітрікс24 CRM)</li> <li>- Налаштування планів продажів і звітів</li> <li>- Налаштування регулярних контрактів</li> <li>- Друк і відправлення документів з CRM</li> <li>- Обмін даними з 1С</li> <li>- Створення сайтів, лендінгів із вбудованою CRM</li> </ul>

Закінчення таблиці 3.2

1	2	3
2	Можливість користуватися базовими функціями безкоштовно	Можливо, для команди користувачів до 12 осіб
3	Інтерфейс доступний різними мовами	Доступний 14 мовами: українською, російською, польською, німецькою, французькою, китайською, англійською, італійською тощо.

4. Чуйність і турботливість. Спроможність компаній дізнатися про потреби клієнтів більше, ніж вони самі про себе повідомили. Така клієнтоорієнтована технологія може принести неочікувано позитивні результати.

Враховуючи географію перевезень, які разом з партнерами-перевізниками забезпечує ФОП «Дубенський М.А.» для своїх клієнтів є потреба у аналізі можливостей розвитку партнерської мережі і взаємодії з іноземними контрагентами. Спершу зведемо внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на собівартість логістичної діяльності компанії.

Так у таблиці 3.3 наведені внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на розмір витрат компанії.

Таблиця 3.3 – Фактори, що впливають на розмір логістичних витрат ФОП «Дубенський М.А.»

Внутрішні чинники	Зовнішні чинники
1	2
Масштаби діяльності підприємства	Ставка транспортного податку та податку на нерухомість
Ступінь складності асортиментної структури і, відповідно, структури використаних матеріалів	Амортизаційні норми для матеріальних компонентів основних засобів

Закінчення таблиці 3.3

1	2
Виробнича структура й організація процесів фізичного просування матеріалів на підприємстві	Ставки нарахувань на виплати з фонду соціального й інших аналогічних фондів, в які підприємство зобов'язане перераховувати відповідні фінансові кошти
Фінансова ситуація і її вплив на рівень та зміни логістичних витрат	Екологічні платежі за користування навколишнім природним середовищем;
Обсяг підтримуваних запасів	Ставка кредитування капіталів

Для виявлення «вузьких місць» стратегічного розвитку компанії можна застосувати інструментарій SWOT-аналізу та аналізу можливостей розвитку партнерської мережі. SWOT-аналіз є одним з основних інструментів стратегічного управління, за допомогою якого є можливість комплексно оцінити внутрішні і зовнішні чинники впливу на розвиток компанії.

«SWOT – (з англ.) за початковими літерами слів Strengths (Сильні сторони), Weaknesses (Слабкі сторони), Opportunities (Можливості), Threats (Загрози). Спочатку SWOT-аналіз був заснований на озвучуванні і структуризації знань про поточну ситуацію і тенденції, пізніше – став використовуватися в ширшому значенні - для конструювання стратегій. Тобто, з появою SWOT-моделі аналітики отримали інструмент для своєї інтелектуальної праці» [75].

Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації. В основі даної методології аналізу покладена теорія М. Портера про конкурентоспроможність організації у власній галузі. Проведення SWOT-аналізу ФОП «Дубенський М.А.» виконаємо за такою послідовністю:

- 3) визначення власних сильних і слабких сторін компанії (див. таблицю 3.4)
- 4) пошук ринкових можливостей і загроз наведені у таблиці 3.5;

5) зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і загрозами ринку (див. таблицю. 3.6).

Таблиця 3.4 – Звід власних сильних і слабких сторін ФОП «Дубенський М.А.»

№ з/п	Потенційні внутрішні переваги	Наслідки
1	2	3
1	власна мережа, активні прямі контракти	можливості розширення ринку
2	імідж надійного партнера	лояльність потенційних клієнтів
3	компетентний ТЕО сервіс	
4	високий рівень компетенції основного персоналу	збільшення контрактів, якість виконання операцій, запобігання і усунення можливих стандартних помилок
5	розвинена логістична інфраструктура партнерів	забезпечення зростання перевезень та ін. послуг
6	ефективно організована логістика	забезпечення планованого обсягу послуг
7	наявність стандартизованих процесів роботи	зниження залежності від людського чинника, підвищення ефективності роботи
8	вищі за середні технологічні та інноваційні навички	наявність точної інформації в режимі ЛІТ, контроль над поточними операціями
9	вища за середню обізнаність про стан ринку	ефективна співпраця з клієнтами, збільшення частки ринку
10	сильна позиція у специфічних ринкових сегментах	

Таблиця 3.5. – Звід ринкових можливостей і загроз ФОП «Дубенський М.А.»

№ з/п	Потенційні внутрішні недоліки	Чим загрожують?
1	2	3
1	Низький вплив на роботу партнерів-перевізників	зниження прибутковості, втрата обсягів послуг
2	високий ступінь залежності від якості планування обсягів замовлень	втрата прибутковості та конкурентоспроможності

### Закінчення таблиці 3.5

1	2	3
3	Середньо-ефективна система комунікації з клієнтом	втрата товарообороту, втрата продажів у ряді регіонів
4	слабкі «комунікаційні» компетенції частини персоналу	
5	дефіциту транспорту в сезон	зниження лояльності клієнтів, затримки виконання замовлень, різке збільшення витрат на додаткову оренду транспорту і позапланові ремонти, виникнення браку через порушення правил зберігання продукції і пакувальних матеріалів тощо.
6	брак кваліфікованого персоналу	Зниження лояльності клієнтів, зростання витрат на навчання і підбір персоналу

Загальна результативність складається на основі існуючих на підприємстві звітів (річних, кварталних, місячних). Можуть використовуватись різноманітні показники, як фінансові, так і статистичні згідно з системою, що діє на фірмі.

Таблиця 3.6. – Ринкові можливості і загрози ФОП «Дубенський М.А.»

№ з/п	Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
1	2	3
1	наявність неохоплених компанією перспективних зовнішніх ринків	кризовий стан економіки та політики держави
2	наявність конкурентів на ринку міжнародних перевезень	поява нових засобів партнерської взаємодії з клієнтами у конкурентів
3	кардинальні зміни у законодавстві, що регулює умови оформлення зовнішньо-економічних операцій	перевищення витрат на вантажні операції, невиконання зобов'язань перед клієнтами
4	скорочення бази перевізників	

### Закінчення таблиці 3.6

1	2	3
5	розширення географії ланцюгів постачання для задоволення потреб споживачів	велика ймовірність виникнення нових конкурентів (в т. ч. іноземних)
6	входження у нові ринки (сегменти)	
7	самозаспокоєність ключових конкурентів	технологічні прориви в інших країнах, що зменшують конкурентоспроможність вітчизняних перевізників
8	велика доступність ресурсів (ІТ-продуктів)	зміна митних процедур і мит (може різко знизити рентабельність бізнесу та збільшити ціни послуги)

На основі проведеного аналізу для виявлення найбільш впливових чинників наведені вище фактори зведемо у матрицю, яка дозволить визначити їхній взаємний вплив на організацію та ймовірність посилення впливу.

При проведенні SWOT-аналізу необхідно визначити не лише можливості й загрози зовнішнього середовища ФОП «Дубенський М.А.», але й виявити ймовірність використання та вплив обраних можливостей та загроз на результати діяльності організації. Спершу оцінюється ймовірність використання можливостей та їх вплив на діяльність організації, будують матрицю можливостей.

Аналогічним способом здійснюється аналіз загроз та будується матриця загроз. Наслідки, до яких може призвести реалізація загроз, можуть проявитися через припинення діяльності компанії, доведення її до критичного / важкого стану або легких втрат.

Звід сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і загрозами ринку наведений у матриці SWOT-аналізу (рисунок 3.3).

		Зовнішнє середовище	
		Можливості (O):	Загрози (T):
Внутрішнє середовище	Сильні сторони (S)	<b>SO- стратегія (розвиток можливостей):</b> 1. Розвиток системи партнерської взаємодії з клієнтами. 2. Можливість індивідуального підходу до клієнтів. 3. Дослідження перспективи розвитку нових напрямів перевезень. 4. Розробка нових проектів з логістичного сервісу.	<b>ST- стратегія (згладжування впливу загроз):</b> 1. Співпраця лише з надійними партнерами. Побудова партнерських відносин з контрагентами на міжнародних ринках 2. Постійна робота з оптимального розширення пакету послуг. 3. Запровадження інноваційних ІТ-технологій щодо роботи з партнерами та клієнтами.
	Слабкі сторони (W)	<b>WO- стратегія:</b> 1. Створення стандартів обслуговування клієнтів. 2. Збільшення ринкової частки компанії за рахунок розширення сегментів ринку. 3. Збільшення витрат на навчання персоналу та інноваційний розвиток. 4. Розгортання рекламної кампанії.	<b>WT- стратегія:</b> 1. Перерозподіл операцій між персоналом відповідно до рівня кваліфікації. 2. Створення (оновлення та підтримка) системи зворотного зв'язку з клієнтами. 3. Розширення зв'язків за рахунок нових партнерів. 4. Запуск нових послуг, орієнтованих на ширше коло споживачів.

Рисунок 3.3 – Матриця SWOT-аналізу ФОП «Дубенський М.А.»

Аналізуючи отримані дані приходимо до висновку, що ФОП «Дубенський М.А.» працює стабільно, щорічно нарощує прибутки і має чисельні переваги в гнучкості та доступності цін, позитивний імідж, досвід роботи на ринку транспортно-експедиційного обслуговування та гнучку систему управління. Компаніє спроможна пристосуватися до змін у зовнішньому середовищі. Однак, існує ряд недоліків та перешкод розвитку бізнесу. Саме тому було сформульовано низку рекомендацій щодо подальшого розвитку компанії, зокрема перелік необхідних умов для підвищення



ефективності співпраці та комунікації між ФОП «Дубенський М.А.» та партнерами – перевізником (див. рисунок 3.4).

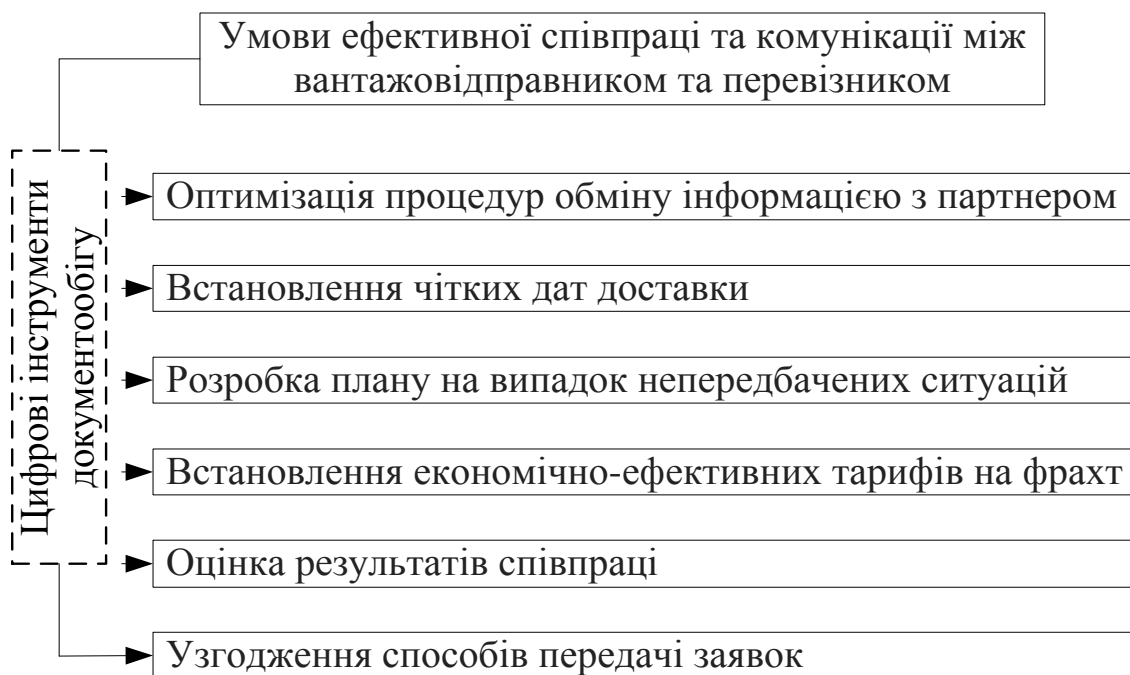


Рисунок 3.4 – Рекомендовані умови ефективної співпраці та комунікації між ФОП «Дубенський М.А.» та перевізниками

Досвід успішних компаній підтверджує те, що ефективна співпраця та комунікація зі своїм партнером, засновані на взаємній довірі [94]. Набули популярності розвинені та спеціалізовані сервіси електронного документообігу для транспортно-логістичної галузі, де обмін документами є лише одним із багатьох функцій. Використання таких інструментів дозволяє заощадити час, оптимізуючи обмін інформацією.

Рекомендовані умови ефективної співпраці та комунікації між ФОП «Дубенський М.А.» та перевізниками ґрунтуються на оптимізації способів обміну інформації з партнерами – перевізниками (див. рисунок 3.3), яка полягає в [94]:

- скороченні кількості каналів зв'язку до мінімуму з метою перебування в одному інформаційному полі з партнерами і, як наслідок, отримували всю найважливішу інформацію вчасно;

- автоматизації спілкування з партнерами метою заощадження часу для виконання інших важливих завдань;

- виконанні обміну документами в єдиному інструменті – хмарному сервісі, що забезпечить надійну передачу та зберігання даних (прикладом таких служб є: Dropbox, Google Disk, тощо).

Друга умова, наведеною на схемі рисунку 3.3, є спрямована власне на встановлення чітких дат доставки: визначенні термінів відповіді на направлену заявку, створенні чітких графіків завантаження та розвантаження з використанням часових інтервалів тощо. Часові інтервали є аналогом електронної черги, яка допоможе запобігти скупченню транспортних засобів у зоні завантаження і розвантаження та підвищити ефективність цього процесу.

Третя умова – розробка плану на випадок непередбачених ситуацій орієнтована на вирішення питання контролю процесу перевезення вантажу, як власником вантажу, так і перевізником. На випадок виникнення непередбаченої ситуації рекомендується негайно повідомити замовника та вирішити сумісно, що робити. Доцільно розробити декілька альтернативних варіантів розвитку подій (чіткий і зрозумілий сценарій того, як діяти в непередбачених ситуаціях). Усім працівникам (особливо новим) варто чітко розуміти і знати алгоритм дій у такому випадку. Ключовим тут є своєчасне повідомлення про проблему, адже тоді ваша лояльна співпраця з клієнтом буде продовжуватись.

Встановлення економічно-ефективних тарифів на фрахт є елементом лояльності співпраці з партнером. Такі умови договору повинні відповідати обом сторонам, зокрема: оптимальний період відтермінування платежу, гнучкі тарифні умови. Водночас доцільно визначати тарифи, виходячи із загальної собівартості, та узгодженні розмірів і частоти ставок також у двосторонньому форматі. Ця умова уможливить зберегти довготермінове партнерство.

Наступна умова – оцінка результатів співпраці – узгодження критеріїв, за якими планується оцінювати ефективність співпраці (кількість виконаних та скасованих перевезень, кількість затримок на завантаження та розвантаження,

тощо). На основі цих даних зручніше оцінювати роботу та знаходити вектор для спільного зростання.

Остання умова щодо узгодження способів передачі заявок спрямована на встановлення чітких бізнес-процесів передачі заявок для покращення надання послуг. Зокрема, рекомендується:

- визначитися з інструментом, який допоможе обмінюватися заявками.
- створити контрольний список параметрів вантажу та критеріїв доставки, щоб охопити всі важливі дані (такий список також може бути у формі транспортної заявки на спеціальній платформі для автоматизації вантажних перевезень, що набагато зручніше).

На думку фахівців [94] дотримання наведених умов-рекомендацій може суттєво спростити співпрацю та зміцнити відносини з партнерами.

В умовах пандемії у розвиненому світі набуло поширення використання онлайн-договору. До прикладу, платформа Trans.eu (біржа вантажів та транспортних засобів) пропонує своїм клієнтам онлайн розміщувати, або отримувати прямі пропозиції, яких немає на Біржі [96]. Така платформа насамперед є місцем налагодження постійної співпраці з обраними партнерами. Реалізується завдяки модулю «Контрагенти», в якому вантажовідправник створює групу компаній, які першими отримують пропозиції. Група складається з обраних ним перевізників. Критерії відбору кожен визначає для себе індивідуально. Працюючи у приватному режимі в рамках групи, обидві сторони мають можливість швидше обрати партнера, зберігаючи при цьому вищий рівень безпеки працюючи з відомою, перевіреною компанією [96].

Використання онлайн-договору може допомогти перевізникові підібрати алгоритм підбору вантажів на основі інформації, вказаній у профілі та запропонувати клієнту пропозицію вантажу, що відповідає його маршруту чи/та транспортному засобу. З іншого боку, вантажовідправник має можливість: швидше знайти найкращого перевізника; встановити алгоритм, за якого вантаж буде автоматично надісланий перевізникам та умови перевезення вантажу за постійним маршрутом; відстежувати вантаж [96].

Використання онлайн-договору дозволить отримати гнучкі умови співпраці: скоротити термін попередження про розірвання з трьох до одного місяця за умови незмінних тарифів; здійснювати розрахунок за додаткові послуги; з перевізника, який отримує вантаж з використанням додаткових послуг (групи «постійні маршрути»), оплата виконуватиметься лише після фактичного отримання заявки на перевезення [96].

Загалом, цифрові інструменти дозволяють бути на крок попереду конкурентів – вони допомагають краще спланувати графік доставки, ніж у випадках, коли компанії все ще використовують записники, електронні листи або навіть Excel у своїй щоденній роботі [95].

### **3.3 Розрахунок економічної ефективності проектних пропозицій**

Отримані у попередньому пункті результати аналізу впливу зовнішніх та внутрішніх чинників і факторів на ефективність виконання транспортно-експедиційної діяльності логістичного оператора ФОП «Дубенський М.А.» дозволили сформулювати у матриці SWOT чотири групи стратегій. Зазначені рекомендації спрямовані на розвиток потенційних можливостей компанії, попередження та згладжування впливу зовнішніх загроз, а також елімінування слабких сторін всередині організації.

Головний акцент описаних рекомендацій базується на перегляді політики співпраці з клієнтами та партнерами, а також посиленні партнерської взаємодії з ними за рахунок автоматизації більшості процесів співпраці з клієнтами та партнерами -перевізниками. Адже автоматизація надає конкурентні переваги: підвищує ефективність і одночасно знижує витрати на ведення бізнесу. Тому не дивно, що найбільші гравці на ринку вкладають мільярди доларів у сучасні технології, що дозволяють їм постійно розвиватися та вдосконалюватися. Автоматизація звільняє простір і час для реагування на дедалі динамічніші

зміни на ринку. У свою чергу, інтеграція корпоративних систем та даних надає компанії інформацію, необхідну для прийняття найкращих рішень [93].

На нашу думку досягнення можливостей втілення зазначених рекомендацій у вигляді оновленого плану стратегічної діяльності ФОП «Дубенський М.А.» цілком можливе за умови реалізації таких кроків (етапів):

1) пошук нових зарубіжних партнерів перевізників на території Польщі (понад 20% перевезень), Сербії (біля 20% перевезень) та Бельгії (понад 10% перевезень);

2) пошук нових ринків для експортних потоків у якості протидії появи нових конкурентів ;

3) постійне оновлення CRM-системи (зокрема на сьогодні компанія використовувану Бітрікс 24);

4) швидке реагування на зростання впливу потреби ключових клієнтів та таких, потребу яких важко швидко передбачити (засобом ABC-XYZ аналізу є можливість розробити індивідуальні стандарти обслуговування для кожної групи клієнтів). найкритичнішою є група клієнтів у квадранті CZ;

5) постійне виконання завдань з пошуку можливостей оптимального (за відношення суми надходжень від нових послуг до витрат на їх реалізацію) розширення пакету послуг;

6) постійний аналіз продуктивності усіх учасників логістичного ланцюга постачання та рентабельності співпраці з ними;

7) постійний пошук нових можливостей скорочення собівартості та операційних витрат підприємств-учасників.

8) автоматизація спілкування з іншими учасниками ЛПІ з метою заощадження часу для виконання інших важливих завдань (не витратити час на дзвінки партнеру під час перевезення вантажу – слідкувати за місцем розташування транспортного засобу за геолокацією тощо).

Очікуваними наслідками запровадження стратегій та реалізації зазначених кроків є:

1) зростання чистого доходу від реалізації послуг ФОП «Дубенський М.А.» за рахунок появи нових контрагентів при експорті товарів на міжнародні ринки – у перший перспективний рік – на 5 %, у 2й – на 15%.

2) зниження собівартості послуг ФОП «Дубенський М.А.» (внаслідок використання цифрових інструментів документообігу) загалом у перший перспективний рік – на 5 %, у 2й – на 10%.

Варто зазначити, що обсяги інших операційних витрат та інших витрат для об'єктивності залишимо на рівні 2018 року (протягом якого не було виявлено сплесків цих витратних статей).

Результати розрахунків наведено у таблицях 3.7 та 3.8.

Таблиця 3.7 – Прогнозована зміна показників доходної частини фінансових результатів діяльності ФОП «Дубенський М.А.»

Стаття доходна, тис. грн	2017	2018	2019	1й прогнозований рік, зростання на 5%	2й прогнозований рік, Зростання на 15%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації послуг	87873	81631	102488	107612,3	123754,1
Інші операційні доходи	4116,3	3717,2	5808,4	6098,82	7013,643
Інші доходи	994,7	36,4	25,4	26,67	30,6705
Разом	92984,3	85384,9	108321,7	113737,8	130798,5

Таблиця 3.8 – Прогнозована зміна показників витратної частини фінансових результатів діяльності ФОП «Дубенський М.А.»

Стаття доходна, тис. грн	2017	2018	2019	1й прогнозований рік, зростання на 5%	2й прогнозований рік, Зростання на 15%
1	2	3	4	5	6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	59521,3	54348,9	67197,8	63837,91	57454,12
Інші операційні витрати	27391,6	18439,1	6661,6	18439,1	18439,1
Інші витрати	34,4	4476,9	22964,5	4476,9	4476,9
Разом	86947,3	77264,9	96823,9	86753,91	80370,12

Проілюструємо розраховані у таблиці 3.7 значення графічно – див. рисунок 3.5.

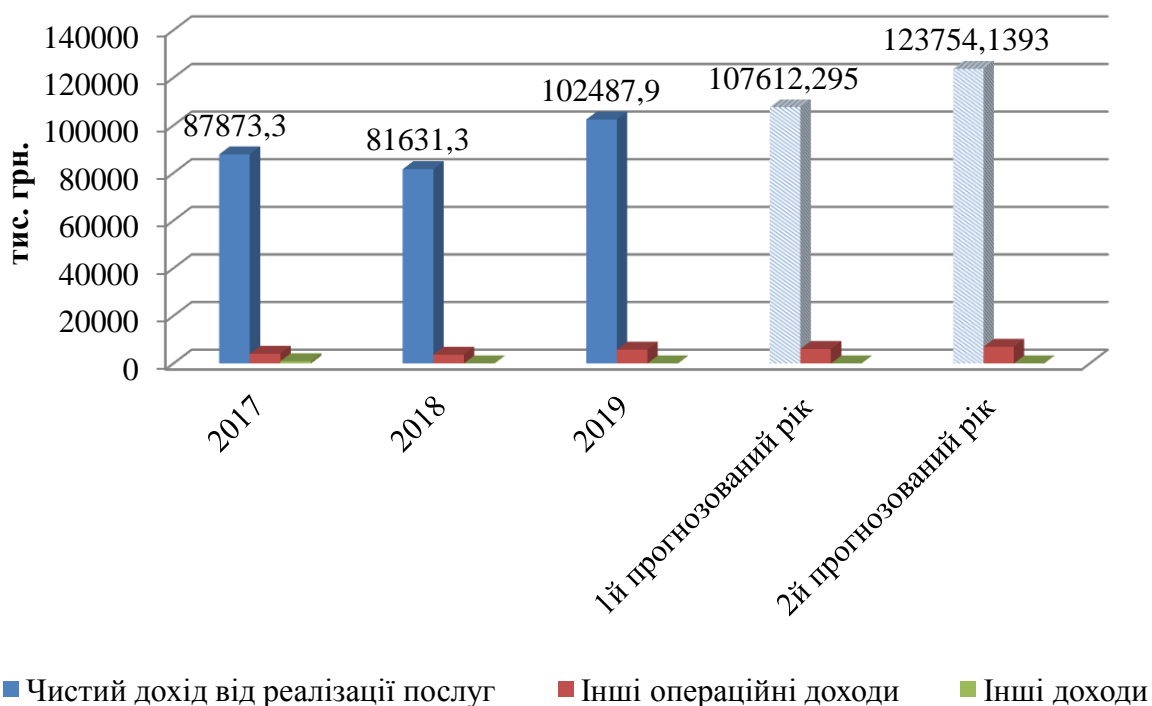


Рисунок 3.5 – Прогнозована зміна статей доходної частини фінансових результатів діяльності ФОП «Дубенський М.А.»

Проілюструємо розраховані значення у таблиці 3.8 значення графічно – див. рисунок 3.6.

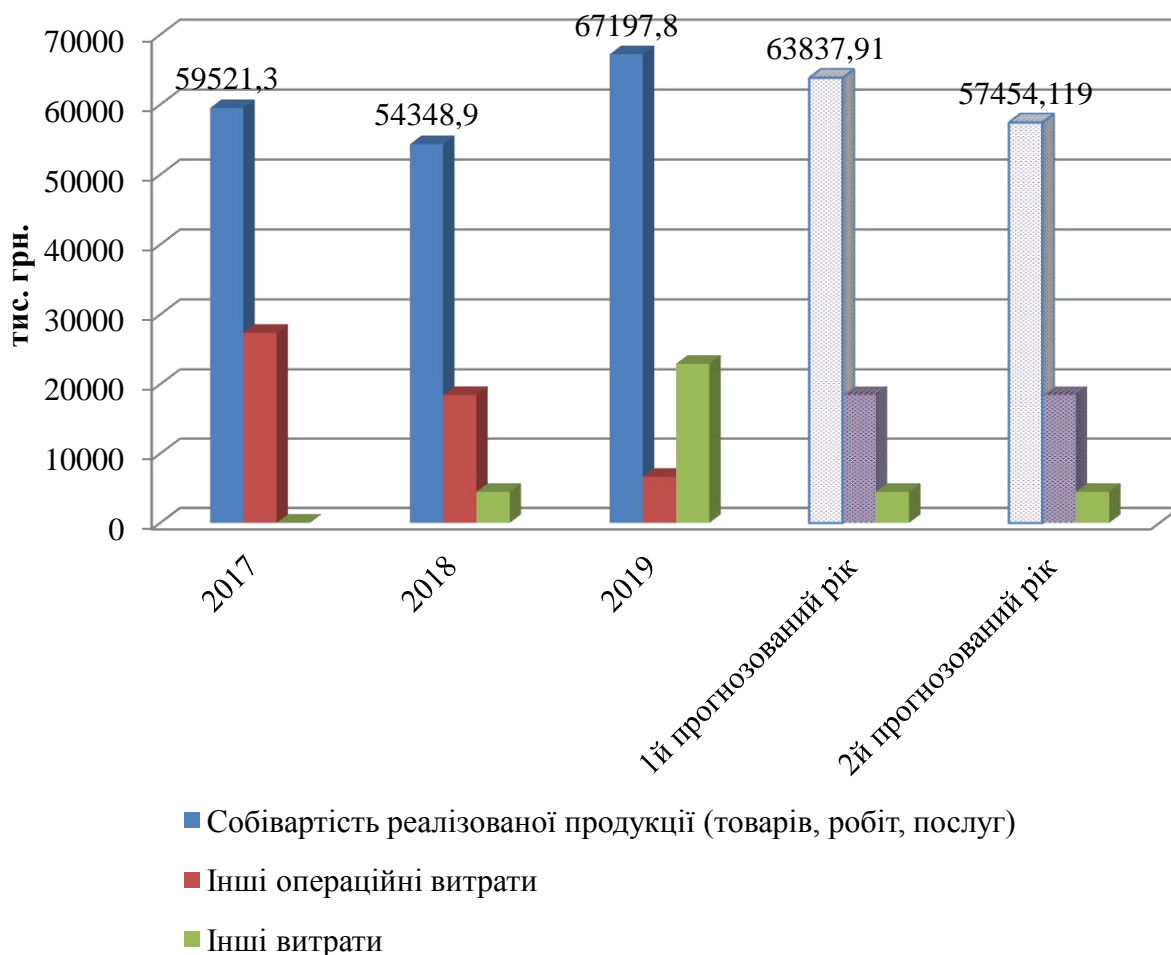


Рисунок 3.6 – Прогнозована зміна статей витратної частини фінансових результатів діяльності ФОП «Дубенський М.А.»

За допомогою ліній тренду побудуємо діаграму динаміки сукупних доходів та витрат ФОП «Дубенський М.А.», очікуваних як результат запровадження проекту стратегій щодо політики формування партнерських відносин з контрагентами в експортних ланцюгах постачання (див. рисунок 3.7).



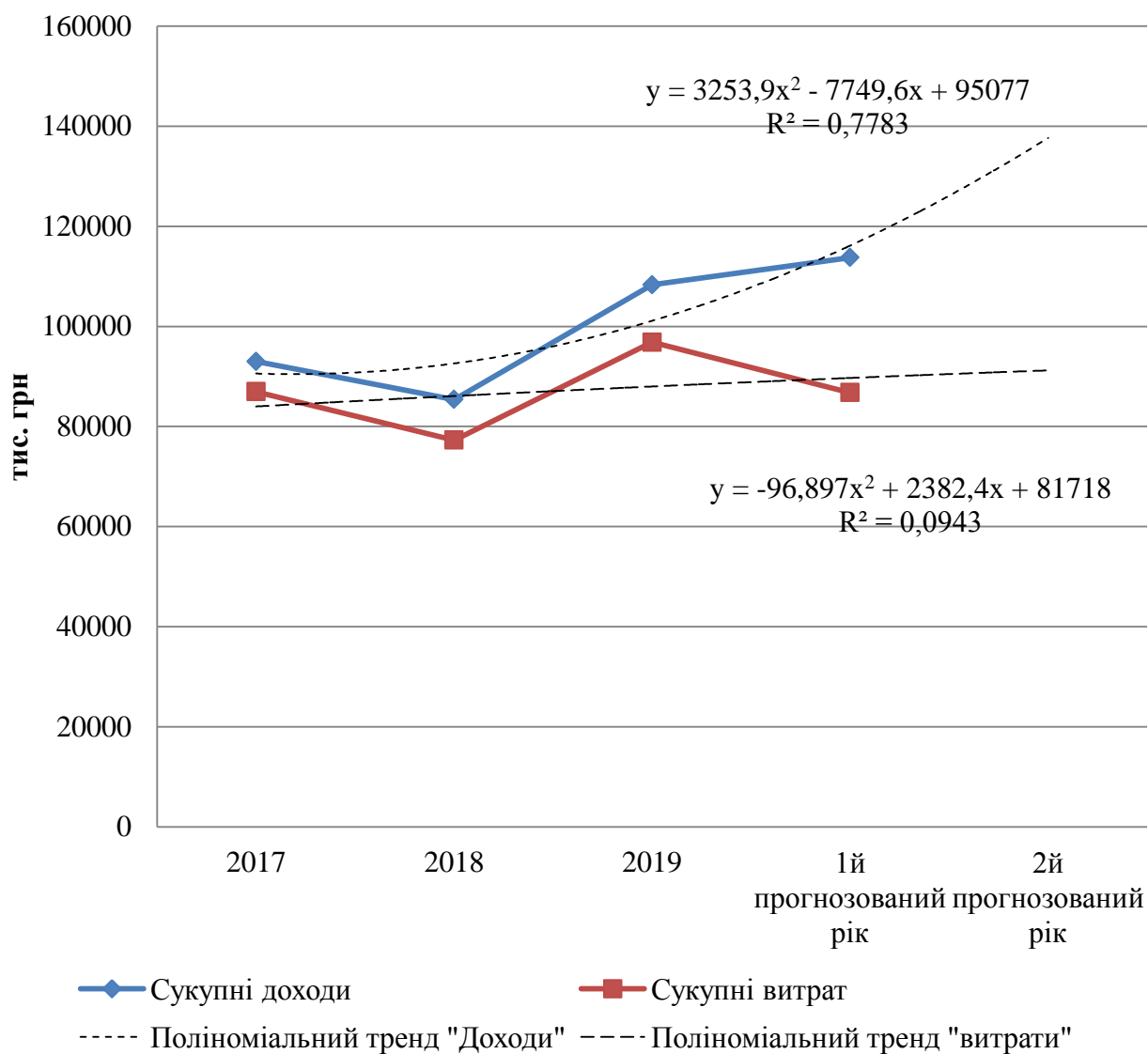


Рисунок 3.7 – Прогноз зміна фінансових результатів діяльності  
 ФОП «Дубенський М.А.»

Як можемо побачити з графіка (див. рисунок 3.6), лінії тренду (було обрано тип – поліноміальний тренд) підтверджує динаміку зміни показників доходної та витратної статей фінансових результатів діяльності компанії. Отже, такий прогноз обґрунтовує доцільність запровадження заходів щодо запропонованої стратегії ФОП «Дубенський М.А.».

### 3.4 Висновки до розділу 3

У розділі складено схему процесу управління взаємодією з клієнтами логістичного оператора ФОП «Дубенський М.А.», а також схему партнерської взаємодії компанії з її клієнтами та партнерами (компаніями перевізниками). Рекомендовано розширювати ринки для експортних потоків; постійно оновлювати CRM-систему; шукати можливості швидкого реагування на зростання впливу потреби ключових клієнтів та таких, потребу яких важко швидко передбачити (засобом ABC-XYZ аналізу); а також можливостей оптимального розширення пакету послуг; здійснювати моніторинг продуктивності усіх учасників ланцюга постачання та рентабельності співпраці з ними; пошук нових можливостей скорочення собівартості та операційних витрат.

Загалом, аналіз діяльності ФОП «Дубенський М.А.» показав, що незважаючи на відносно стабільні позитивні фінансові результати діяльності, а також досвід роботи на ринку транспортно-експедиційного обслуговування та гнучку систему управління, існує низка перешкод для не менш успішного у подальшому розвитку бізнесу. На нашу думку досягнення можливостей втілення зазначених рекомендацій у вигляді оновленого плану стратегічної діяльності ФОП «Дубенський М.А.» цілком можливе за умови реалізації таких кроків (етапів):

- 1) пошук нових зарубіжних партнерів перевізників на території Польщі (понад 20% перевезень), Сербії (біля 20% перевезень) та Бельгії (понад 10% перевезень);
- 2) пошук нових ринків для експортних потоків у якості протидії появи нових конкурентів ;
- 3) постійне оновлення CRM-системи (зокрема на сьогодні компанія використовувану Бітрікс 24);
- 4) швидке реагування на зростання впливу потреби ключових клієнтів та таких, потребу яких важко швидко передбачити (засобом ABC-XYZ аналізу є

можливість розробити індивідуальні стандарти обслуговування для кожної групи клієнтів). найкритичнішою є група клієнтів у квадранті CZ;

5) постійне виконання завдань з пошуку можливостей оптимального (за відношення суми надходжень від нових послуг до витрат на їх реалізацію) розширення пакету послуг;

6) постійний аналіз продуктивності усіх учасників логістичного ланцюга постачання та рентабельності співпраці з ними;

7) постійний пошук нових можливостей скорочення собівартості та операційних витрат підприємств-учасників.

8) автоматизація спілкування з іншими учасниками ЛП з метою заощадження часу для виконання інших важливих завдань (не витрачати час на дзвінки партнеру під час перевезення вантажу – слідкувати за місцем розташування транспортного засобу за геолокацією тощо).

Також у розділі перелічено кроки досягнення виявлених можливостей втілення зазначених стратегій діяльності. Відповідно до розрахунків, очікуваними наслідками запровадження стратегій та реалізації описаних рекомендацій планується:

1) зростання чистого доходу від реалізації послуг ФОП «Дубенський М.А.» за рахунок появи нових контрагентів при експорті товарів на міжнародні ринки – у перший перспективний рік – на 5 % (що складе 107612,3 тис. грн чистого доходу), у 2й – на 15% (що складе 123754,1 тис. грн чистого доходу).

2) зниження собівартості послуг ФОП «Дубенський М.А.» (внаслідок використання цифрових інструментів документообігу) загалом у перший перспективний рік – на 5 % (що складе 63837,91), у 2й – на 10% (що складе 57454,12).

Варто зазначити, що обсяги інших операційних витрат та інших витрат для об'єктивності залишимо на рівні 2018 року (протягом якого не було виявлено сплесків цих витратних статей).

Графічне підтвердження за допомогою поліноміального тренду динаміки зміни показників доходної та витратної статей фінансових результатів діяльності компанії довело доцільність запровадження заходів щодо запропонованої стратегії компанії. Таким чином, рекомендується керівництву компанії врахувати сформульовані заходи при перегляді стратегічного плану діяльності стратегічної цілком логістичного оператора – ФОП «Дубенський М.А.».

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Сучасні підходи до управління бізнесом науковці окреслюють як інтегральну парадигму управління, яка створила нову ідеологію управління логістичними процесами та бізнесом в цілому – Supply Chain Management (SCM) – управління ланцюгами постачання. Як наслідок виникла інноваційна (інтегральна) парадигма логістики, що віддзеркалює нове розуміння бізнесу: окремі підприємства розглядаються як ланки ланцюга поставок, пов'язані інтегральним процесом управління потоками всіх видів ресурсів для оптимального задоволення покупців відповідно до їхніх специфічних потреб.

Система SCM призначена для автоматизації та управління (шляхом запровадження АІС та АІТ) всіма етапами постачання підприємства та для контролю за всім товарорухом на підприємстві. тобто система SCM дозволяє значно краще задовольнити попит на продукцію компанії і значно знизити витрати на логістику і закупівлі. За допомогою SCM вирішуються завдання координації, планування та управління процесами постачання, виробництва, складування і доставки товарів і послуг.

Основним завданням служб логістики є оптимізація рівня послуг із позиції загальних витрат та оптимізація з позиції користі для потенційних споживачів. Необхідним є визначення переліку послуг, які обов'язково надаються різним групам клієнтів, і витрат на різні види послуг. Також необхідним є ранжування послуг за вартістю та попитом на них. З огляду на це, оптимальний рівень сервісу прямо залежить від рівня конкуренції на ринку даних товарів та від його особливих характеристик. Більшість підприємств намагається самостійно надавати логістичні послуги споживачам товарів, оскільки ця діяльність дає їм конкурентні переваги. Крім цього, на українському ринку з'явилася достатньо велика кількість компаній, які окремо надають логістичні послуги

Наслідком зростання ролі інтелектуального потенціалу є поява зміни менеджерських і маркетингових аспектів діяльності підприємства; зростає увага організації до стратегії клієнтоорієнтованого бізнесу. У загальному, орієнтований на клієнта підхід є продуктом еволюції концепції маркетингу взаємодії та маркетинг-менеджменту, бо саме цей вид маркетингу поєднує основні риси і характеристики концепцій, доповнених розумінням специфіки їх реалізації при орієнтації на клієнта (споживача).

Основним суб'єктом що реалізує клієнтоорієнтований підхід є персонал. Отже орієнтованим на клієнта підходом є один із інструментів «партнерської взаємодії підприємства і клієнта щодо задоволення його потреб, спрямований на підвищення конкурентних переваг підприємства у довгостроковому періоді, за допомогою відповідних ключових компетенцій організації.

Клієнтоорієнтованість впливає на формування та реалізацію стратегії і вартість підприємства в майбутньому. У зв'язку з цим, вважаємо, що основним принципом клієнтоорієнтованості компанії є максимізація задоволеності клієнта від співпраці з організацією, що знаходить прояв на всіх етапах виготовлення та ціноутворення продукту. Логістичний підхід до формування системи виконання замовлень споживачів полягає в інтеграції окремих елементів у єдину систему обслуговування, здатну адекватно реагувати на зміни факторів зовнішнього середовища і найпоширенішим сучасним інструментом якісної роботи з клієнтами є CRM-системи. Класифікують можливості (модулі) CRM-систем за функціональністю та рівнем обробки інформації. За функціональністю можна згрупувати блоки процесів: маркетинг, обробка заявок та побажань, продажі, сервісне обслуговування.

ФОП «Дубенський М.А.» успішно працює на ринку перевезень України понад 15 років вважається експертом №1 з мультимодальних перевезень. Компанія напрацювала 500 підрядників, 336 успішних проектів, 27 партнерів у світі. Кожен клієнт для цієї компанії є партнером, якому пропонується найкращий сервіс, надійність і відповідальність.

За результатами проведення аналізу фінансово–господарської діяльності ФОП «Дубенський М.А.» приходимо до висновку, що компанія є прибутковою, фінансово стабільною та рентабельною.

Компанія є логістичним оператором, що надає комплекс транспортно-логістичних та консалтингових послуг (з перевезення, вибору транспортного засобу, митного очищення вантажів тощо). Дослідження структури клієнтської бази ФОП «Дубенський М.А.» дозволило виявити найбільшу частку від обсягу замовлень та, відповідно, вартості наданих послуг з транспортно-експедиційної діяльності. Зокрема, ТОВ «Жокей Україна Трейдинг» – біля 34 % замовлень, а також є ще один потужний клієнт – компанія Грайнер (біля 21 %). Варто зазначити, що ці клієнти замовляють перевезення за різними маршрутами та напрямками. Крім того, проведене дослідження структури обсягів перевезень, виконаних партнерами – перевізників, з якими ФОП «Дубенський М.А.» працює на договірній основі дозволило виділити компанії, які виконують більшу частку перевезень. Матриця ABC-XYZ-аналіз клієнтів ФОП «Дубенський М.А.» показала, що найбільш критичнішими з позиції низького ступеня надійності прогнозу попиту на замовлення є компанії: PWT Pzemyslaw Wadon та Сильвео. Тобто є обґрунтована необхідність переглянути умови співпраці з цими клієнтами.

Отже, ФОП «Дубенський М.А.» працює стабільно, щорічно нарощує прибутки і має чисельні переваги в гнучкості та доступності цін, позитивний імідж, досвід роботи на ринку транспортно-експедиційного обслуговування та гнучку систему управління. Компаніє спроможна пристосуватися до змін у зовнішньому середовищі. Однак, існує ряд недоліків та перешкод розвитку бізнесу. Саме тому було сформульовано низку стратегій подальшого розвитку компанії.

У розділі складено схему процесу управління взаємодією з клієнтами логістичного оператора ФОП «Дубенський М.А.», а також схему партнерської взаємодії компанії з її клієнтами та партнерами (компаніями перевізниками). Рекомендовано розширювати ринки для експортних потоків; постійно

оновлювати CRM-систему; шукати можливості швидкого реагування на зростання впливу потреби ключових клієнтів та таких, потребу яких важко швидко передбачити (засобом ABC-XYZ аналізу); а також можливостей оптимального розширення пакету послуг; здійснювати моніторинг продуктивності усіх учасників ланцюга постачання та рентабельності співпраці з ними; пошук нових можливостей скорочення собівартості та операційних витрат.

Загалом, аналіз діяльності ФОП «Дубенський М.А.» показав, що незважаючи на відносно стабільні позитивні фінансові результати діяльності, а також досвід роботи на ринку транспортно-експедиційного обслуговування та гнучку систему управління, існує низка перешкод для не менш успішного у подальшому розвитку бізнесу. На нашу думку досягнення можливостей втілення зазначених рекомендацій у вигляді оновленого плану стратегічної діяльності ФОП «Дубенський М.А.» цілком можливе за умови реалізації таких кроків (етапів):

9) пошук нових зарубіжних партнерів перевізників на території Польщі (понад 20% перевезень), Сербії (біля 20% перевезень) та Бельгії (понад 10% перевезень);

10) пошук нових ринків для експортних потоків у якості протидії появи нових конкурентів ;

11) постійне оновлення CRM-системи (зокрема на сьогодні компанія використовувану Бітрікс 24);

12) швидке реагування на зростання впливу потреби ключових клієнтів та таких, потребу яких важко швидко передбачити (засобом ABC-XYZ аналізу є можливість розробити індивідуальні стандарти обслуговування для кожної групи клієнтів). найкритичнішою є група клієнтів у квадранті CZ;

13) постійне виконання завдань з пошуку можливостей оптимального (за відношення суми надходжень від нових послуг до витрат на їх реалізацію) розширення пакету послуг;

14) постійний аналіз продуктивності усіх учасників логістичного ланцюга постачання та рентабельності співпраці з ними;



15) постійний пошук нових можливостей скорочення собівартості та операційних витрат підприємств-учасників.

16) автоматизація спілкування з іншими учасниками ЛП з метою заощадження часу для виконання інших важливих завдань (не витрачати час на дзвінки партнеру під час перевезення вантажу – слідкувати за місцем розташування транспортного засобу за геолокацією тощо).

Також у розділі перелічено кроки досягнення виявлених можливостей втілення зазначених стратегій діяльності. Відповідно до розрахунків, очікуваними наслідками запровадження стратегій та реалізації описаних рекомендацій планується:

3) зростання чистого доходу від реалізації послуг ФОП «Дубенський М.А.» за рахунок появи нових контрагентів при експорті товарів на міжнародні ринки – у перший перспективний рік – на 5 % (що складе 107612,3 тис. грн чистого доходу), у 2й – на 15% (що складе 123754,1 тис. грн чистого доходу).

4) зниження собівартості послуг ФОП «Дубенський М.А.» (внаслідок використання цифрових інструментів документообігу) загалом у перший перспективний рік – на 5 % (що складе 63837,91), у 2й – на 10% (що складе 57454,12).

Варто зазначити, що обсяги інших операційних витрат та інших витрат для об'єктивності залишимо на рівні 2018 року (протягом якого не було виявлено сплесків цих витратних статей).

Графічне підтвердження за допомогою поліноміального тренду динаміки зміни показників доходної та витратної статей фінансових результатів діяльності компанії довело доцільність запровадження заходів щодо запропонованої стратегії компанії. Таким чином, рекомендується керівництву компанії врахувати сформульовані заходи при перегляді стратегічного плану діяльності стратегічної цілком логістичного оператора – ФОП «Дубенський М.А.».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про зовнішньоекономічну діяльність. ЗВРУ № № 959-ХІІ від 16.04.1991. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12>
2. Про єдиний митний тариф. ЗВРУ зі зм. та доп. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2097-12>
3. Про митну справу в Україні. ЗВРУ зі зм. та доп. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1262-12>
4. Про транспортно-експедиторську діяльність. Закон ВРУ N 52, 2004. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://xn--80aagahqwyibe8an.com/ukrajiny-zakony/zakon-ukrajini-pro-transportno-ekspeditorsku-2004-994.html>
5. Митний Кодекс України від 25.11.2018. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>
6. Господарський кодекс України. Верховна Рада України: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
7. Цивільний кодекс України. Верховна Рада України: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
8. Андрусенко С.І. Фірмове обслуговування і його задачі на ринку автотранспортних засобів та сервісу. Автошляхівник України / С. І. Андрусенко – К: Юнікс, 2000. – 244 с.
9. Артем'єв С.П. Розвиток та організація міжнародних автомобільних перевезень : Навчальний посібник / С.П. Артем'єв, В.М. Донський. — М.: Транспорт, 2004. – 311с.
10. Бакунина И. М. Управление логистической системой (методологические аспекты) / И.М. Бакунина, И.И. Кретов // Менеджмент в России и за рубежом.—2003.—№ 5.— С. 69—75

11. Бауэрсокс Доналд Дж. Логистика : интегрированная цепь поставок / Доналд Дж. Бауэрсокс, Дейвид Дж. Клосс ; пер. с англ. – 2-е изд. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 640 с.
12. Бережной В.И. Методы и модели логистического подхода к управлению автотранспортным предприятием : учебное пособие / В.И. Бережной. — М. : Финансы и статистика, 2001. — 368 с.
13. Білоконь Ю.М. Планувальні аспекти формування міжнародних транспортних коридорів на території України: Будівельник України / Ю.М. Білоконь. К: Юникс, 1999. – 303 с.
14. Большой экономический словарь: Экономика; Финансы; Бухучет; Налоги; Страхование; Маркетинг; Менеджмент; Управлени : словарь / сост. А. Б. Борисов.—Изд.2-е, перераб. и доп. — М.: Книжный мир, 2007. — 860 с.
15. Болюх М.А. Економічний аналіз / М.А. Болюх, В.З. Бурчевський. — К.: КНЕУ, 2008. — 540 с.
16. Бучин Е. Д. Взаимодействие внутреннего водного транспорта с морским, железнодорожным и автомобильным : Учебное пособие / Е.Д. Бучин. — М.: Транспорт, 2007. — 192 с.
17. Визначення поняття «Ланцюг поставок» - [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>
18. Визначення відстаней по карті [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.autotravel.ua/distance/>
19. Вовк О.М. Проблеми «більш зелених та безпечних вантажних автомобілів» в Україні / О. М. Вовк // Автопрофі. — 2002. — № 14. — С. 46-48.
20. Воркут А.І. Вантажні автомобільні перевезення / 2-е вид. перер. і доп. / А. І. Воркут. — К.: Вища школа, 2005. — 448 с.
21. Воркут Г. А. Основи визначення постачальників транспортних послуг. Автошляхівник України / Г. А. Воркут — К: Юникс, 2002. — 212 с.
22. Гаджинский А.М. Логистика : учебник / А.М. Гаджинский ; Изд. книготорговый центр "Маркетинг".— 5-е изд., перераб.и доп. — М. : Маркетинг, 2002.— 408 с.

23. Герасимчук В.Г. Маркетинг: теорія і практика: навч. посібник / В. Г. Герасимчук. — К.: Вища школа, 1994.— 328 с.
24. Глогусь О. Логістика : навчальний посібник / О. Глогусь; Тернопільська академія н/г. — Тернопіль : Економічна думка, 2007.— 168 с.
25. Григорак М.Ю., Варенко Ю.В. Логістичні провайдери як інтегратори ланцюгів поставок імпортованих лікарських засобів // управління, економіка та забезпечення якості в фармації, № 3 (41) 2015
26. Григорак М.Ю., Карпунь О.В. Логістичне обслуговування: навч. посібн. / М.Ю. Григорак, О.В. Карпунь. – К.: Вид-во Нац. авіац. ун-ту «НАУ-друк», 2010. – 152 с.
27. Гукалюк А. Ф. Удосконалення ланцюгів постачання в умовах трендів міжнародного бізнесу // Економічний аналіз. 2015 рік. Том 21. № 2. С. 48 – 54
28. Державна служба статистики України Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
29. Дорожня карта конкурентоспроможного розвитку української меблевої промисловості, травень 2018 – CSIL Milano srl. Електронний ресурс. Режим доступу: [www.csilmilano.com](http://www.csilmilano.com)
30. Дослідження меблевого ринку Електронний ресурс. Режим доступу: <http://uafm.com.ua/doslidzhennya-meblevogo-rynku/>
31. Електронний інтернет-довідник [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/>
32. Зінь Е.А. Планування діяльності підприємства / Е.А. Зінь, М.О. Турченко. – К.: ВД Професіонал, 2004. – 320 с.
33. Інструкція про порядок митного оформлення автотранспортних засобів, що здійснюють міжнародні перевезення (Затверджено наказом ДМС України від 10 листопада 2000 року №637) // Бюлетень законодавства і юридичної практики України. – 2002.—№9: Митна справа в Україні.— С. 346—350.
34. Зовнішня торгівля товарами відповідно до КІПБ6 Електронний ресурс. Режим доступу: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=19208314>

35. Інкотермс: офіційні правила тлумачення торговельних термінів Міжнародної торгової палати від 01.01.2000. Веб-сайт. URL: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988\\_007](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988_007)

36. Ковалевський В.О., Юшкевич О.О. Клієнтоорієнтований підхід як інструмент партнерської взаємодії підприємства і клієнта [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/434.pdf>

37. Ковальчук С.В. Клієнтоорієнтованість – сучасне спрямування маркетингової концепції / С.В. Ковальчук / Актуальні проблеми та перспективи розвитку маркетингового управління: тези IV наукової конференції молодих учених та студентів (4 листопада 2016р). – Київ, 2016. – С. 10-11

38. Костюченко Л.В. Концепція логістичного менеджменту в управлінні інтегрованою логістичною системою. – Режим доступу : <http://www.ekuzt.gov.ua/node/36>.

39. Маркетингове дослідження українського ринку меблів digital-агентства станом на 07.11.2018. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://rubarbs.com/ua/article/oglyad-rinku-mebliv-v-ukraini-tendentsii-rozvitku>

40. Мазилкина Е. И. Управление конкурентоспособностью / Е. И. Мазилкина, Г. Г. Паничкина. – М.: Омега-Л, 2007. — 298 с.

41. Митний кодекс України (№92-IV від 11.07.2002). – Харків, 2002. — 364 с.

42. Мельникова К.В. Теоретичні принципи логістичного обслуговування споживачів // Економіка та управління підприємствами Випуск # 8 / 2017 серія «Економіка і суспільство» С. 309 – 312. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/16432/1/%D0%9C%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%9A.%D0%92.%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf>

43. 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 березня 2001 року № 2002) // Бюлетень законодавства і юридичної практики України. – 2002. – №9: Митна справа в Україні. – С. 352-353.

44. Неруш Ю. М. Коммерческая логистика / Ю. М. Неруш. — М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 2007. — 272 с.

45. Новини компанії ТОВ «Логістiк Центр» Електронний ресурс. Режим доступу: <http://logistic-center.com.ua/index.php?id=87>

46. Озерська Г.В. Транспортно-логістичне обслуговування міжнародних вантажних перевезень / Г.В. Озерська // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. – № 47. – С. 34-38.

47. 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.

48. Организация транспортно-экспедиционного обслуживания населения / Гаранина Л. И., Савульчик Б.В., Браунштейн Т.Е., Ключникова Е Г. — М.: Транспорт, 2006. — 192 с.

49. Офіційний сайт ДП «Укрпромзовнішекспертиза» Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.expert.kiev.ua/ua/>

50. Офіційний сайт ТОВ «Логістiк Центр» Електронний ресурс. Режим доступу: <http://logistic-center.com.ua/index.php?id=59>

51. Павло Пісной. Аналіз міжнародної торгівлі у меблевій галузі України. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://uafm.com.ua/wp-content/uploads/2019/04/konferentsiya-odesa-mebli-12.09.2018.pptx>

52. 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.

53. Попов О.І. Критерії оцінки ефективності ланцюгів поставок підприємств харчової промисловості // Ефективна економіка № 6, 2010.

[Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=226>

54. Рувенний І.Я. Клиентоорієнтований підхід к розвитку організації / І.Я. Рувенний // Альманах сучасної науки і освіти. – Тамбов: Грамота, 2015. - №6. – С. 132-135

55. Саркісов С.В. Управління логістическими ланцюгами поставок.-М.: Дело, - 2006. – 368 с.

56. Середній курс гривні до іноземних валют. Електронний ресурс. Режим доступу: [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat\\_id=7693080](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=7693080).

57. Сергеев В.І. Управління ланцюгами поставок. Ел. підручник – 2014. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://stud.com.ua/68512/logistika/makroprotsesi\\_lantsyugah\\_postavok](https://stud.com.ua/68512/logistika/makroprotsesi_lantsyugah_postavok)

58. Смахов А.А. Маркетингові моделі транспортного ринку / А.А. Смахов. — М.: Транспорт, 2008. — 120 с.

59. Семенов А. И. Предпринимательская логистика / А.И. Семенов. — СПб. : Политехника, 2005. — 350 с.

60. Семенов В. Эффективность логистических систем / В. Семенов, Е.Володина // Маркетинг. — 2000. — № 2. — С. 107 — 115.

61. 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.

62. Смерічевська С.В., Жаболенко М.В., Ібрагімхалілова Т.В. Supply Chain Management (SCM) як нова ідеологія управління бізнесом в умовах глобалізації економіки. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.sworld.com.ua/simpoz1/138.htm>

63. Типова технологія здійснення митного контролю при переміщенні суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності товарів, транспортних засобів та інших предметів через автомобільний пункт пропуску через державний кордон України (Затверджено наказом ДМС України від 13 квітня 2000 року №212) //

Бюлетень законодавства і юридичної практики України. – 2002. – №9:  
Митна справа в Україні. – С. 284—291.

64. Транспортная логистика / Миротин Л, Б., Ташбаев И.Э., Гудков В. А.  
– М.: Издательство «Экзамен», 2002. – 512 с.

65. Ченцов Н.П. Транспортно-экспедиционное обслуживание  
предприятий и организаций / Н.П. Ченцов. — К.: Техника, 2006. — 144 с.

66. Шарай С.М. Реалізація принципів логістики на автомобільному  
транспорті : навчальний посібник / С.М. Шарай. – Автошляховик України. –  
2008. – №4. – С. 44-45.

67. Тохтамиш Т.О., Ягольницький О.А., Овчиннікова М.А. Аналіз  
зовнішньої торгівлі товарами та послугами України з країнами Європейського  
Союзу // Глобальні та національні проблеми економіки Випуск 23. 2018  
Електронний ресурс. Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/11.pdf>

68. Транспортна система України, напрями її інтеграції в транспортній  
структурі Європи. Студопедія: веб-сайт. URL: <https://studopedia.org/13-41675.html>

69. Транспорт в цепи поставок. Логистика. Формулы, расчеты,  
определения: веб-сайт. URL: <http://www.xcomp.biz/1-3-transport-v-cerpi-postavok.html>

70. Транспортная логистика и интермодальные перевозки / Г.  
Малиндретос, И. Христодоуло-Варотси, М.Я. Постан, И.М. Москвиченко, А.О.  
Балобанов. - Генуя-Афины-Одесса-Ильичевск, Астропринт, 2004. - 67 с.

71. Уотерс Б. Логистика. Управление цепью поставок / Б. Уотерс. Пер. с  
англ. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2003. – 503 с.

72. Угода про вільну торгівлю між Україною та Канадою Електронний  
ресурс. Ратифіковано Законом № 1917-VIII від 14.03.2017. Режим доступу:  
[https://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/en/124\\_052-16](https://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/en/124_052-16)

73. Чухрай Н. Логістичне обслуговування / Н. Чухрай. – Львів : Нац. ун-т  
«Львівська політехніка», 2006. – 292 с.



74. Чухрай Н.І. Використання збалансованої карти результатів при оцінюванні функціонування ланцюга поставок. Доповідь на МНПК «Логістичні системи: глобальний, національний, регіональний та локальний виміри», ЛНТУ, – Луцьк – 2010.

75. Чухрай Н., Гірна О. Формування ланцюга поставок: питання теорії та практики. Монографія. – Львів: «Інтелект-Захід», 2007 – 232 с.

76. Чухрай Н.І., Матвій С.І. Перепроєктування логістичних бізнес-процесів у ланцюгах поставок [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64)

77. Чухрай Н.І. Оцінювання функціонування ланцюга поставок: сутність та концептуальні підходи. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/2754/1/48.pdf>

78. Фалович В.А. Структурування ланцюга поставок у контексті ідентифікації джерел формування емерджентних властивостей. 2017. – Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/.../2016-Колодізева%20Т%20О.pdf](http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/.../2016-Колодізева%20Т%20О.pdf)

79. Фінансова звітність організації – ТОВ «Дубенський М.А»

80. Функціональна логістика: методичні рекомендації до виконання курсового проекту / М.Ю. Григорак, О.К. Катерна. – К.: Вид-во Нац. авіа. ун-ту «НАУ-друк», 2009. – 48 с.

81. Шапиро Дж. Моделирование цепи поставок / Пер. с англ. под. ред. В.С. Лукинського. – СПб.: Питер, 2006. – 720 с.

82. Active Transportation Management for the Automotive Industry. Inet-Logistics: Веб-сайт. URL: [https://www.inet-logistics.com/fileadmin/presse/whitepaper/Whitepaper\\_OneTransportationNetwork\\_EN.pdf](https://www.inet-logistics.com/fileadmin/presse/whitepaper/Whitepaper_OneTransportationNetwork_EN.pdf)

83. Centre for industrial studies Електронний ресурс. Режим доступу: <https://ideas.repec.org/d/csilmit.html>

84. Global value chains in a changing world [Електронний ресурс] / Fung Global Institute (FGI), Nanyang Technological University (NTU) and World Trade

Organization (WTO). – Режим доступу:  
[www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/aid4tradeglobalvalue13\\_e.pdf](http://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/aid4tradeglobalvalue13_e.pdf).

85. I can export. – Практичний посібник з експорту до Канади для українських малих та середніх підприємств. CUTIS. – 2017. – 135 с.

86. Fleet Management. Logistics Capacity Assessment: Веб-сайт. URL:  
<https://dlca.logcluster.org/display/LOG/Fleet+Management>

87. Modes of Transportation explained: Which type of cargo and freight transportation is the best? Freight Hub: Веб-сайт. URL:  
<https://freighthub.com/en/blog/modes-transportation-explained-best/>

88. Taylor D. Supply chain development: Realities in the UK metals industry // Logistics Research Network: Conference Proceedings – Edinburgh, 2001, с. 510.

89. Transport Operations Management. ASEAN: Веб-сайт. URL:  
[https://www.asean.org/wp-content/uploads/images/2015/september/transport-facilitation/batch-1/Transport-Operations-Management/AFFA%20chapter%20file.rev2\\_ASEAN%20disclaimer.pdf](https://www.asean.org/wp-content/uploads/images/2015/september/transport-facilitation/batch-1/Transport-Operations-Management/AFFA%20chapter%20file.rev2_ASEAN%20disclaimer.pdf).

90. Global Air Freight & Logistics / Stallard B. Mputa // Reed Business Information. – 2011. – № 6. – P. 46–48.

91. Principles and Advantages of Logistics Outsourcing / Abhijit Banerjee // Knowledge Professionals and the Indian KPO Market. – 2011. – № 2. – P. 11–15.

92. Recent advances in modeling city Logistics. City Logistics II / E. Taniguchi, R.G. Thompson and T. Yamada // Institute of System Science Research. Japan. – 2007. – № 1. – P. 3–33.

93. Road transport.ua / Trans / Blog / Логістика 4.0. Автоматизація в логістиці – це ефективність і менші витрати: 29 10.2020 - Веб-сайт. URL:  
<https://www.trans.eu/ua/blog/lohistyka-4-0/koly-systema-praciuiie-za-vas/>

94. Road transport.ua / Trans / Blog / Логістика 4.0. Ефективний механізм співпраці між вантажовідправником та перевізником: 15. 11. 2020 : Веб-сайт. URL:  
<https://www.trans.eu/ua/blog/lohistyka-4-0/instrumenty-dlia-avtomatyzaciji/>

95. Road transport.ua / Trans / Blog / Логістика 4.0. Зручні інструменти для автоматизації роботи логіста: 16 10.2020 : Веб-сайт. URL: <https://www.trans.eu/ua/blog/lohistyka-4-0/instrumenty-dlia-avtomatyzaciji/>

96. Road transport.ua / Trans / Blog / Логістика 4.0. 3 причини, чому вам слід перейти на новий онлайн-договір: 10. 11.2020 - Веб-сайт. URL: <https://www.trans.eu/ua/blog/chomu-warto-perejty-na-dogovir-online/>

97. Road transport.ua / Trans / Blog / Логістика 4.0. Ефективна логістика останньої милі: 08. 12.2020 - Веб-сайт. URL: <https://www.trans.eu/ua/blog/logistyka-ostannio-myli/>