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

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри логістики
Матвєєв В.В.
(підпис, П.І.Б)
«13» грудня 2021 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ

«МАГІСТР»

ТЕМА: «***Стратегічне управління транспортно-експедиторською компанією в умовах цифрової економіки***»

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

Здобувач: Літвінчук Юрій Олександрович
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Науковий керівник: Смерічевська С.В.
(прізвище та ініціали) (підпис, дата)

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

Київ 2021

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра логістики

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

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри логістики
Матвєєв В.В.
(підпис, П.І.Б)
«04» жовтня 2021 р.

З А В Д А Н Н Я

НА ВИКОНАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧА

Літвінчука Юрія Олександровича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема дипломної роботи: «Стратегічне управління транспортно-експедиторською компанією в умовах цифрової економіки» затверджена наказом ректора від 29 вересня 2021 р. № 2051/ст.

2. Термін виконання роботи: з 04.10.2021 р. до 02.01.2022 р.

3. Дата подання роботи на випускову кафедру 13.12.2021 р.

4. Вихідні дані до проекту: наукові публікації з цифрової економіки, стратегічного управління, логістичного менеджменту, а також публікації консалтингових груп щодо впливу цифрових рішень на роботу транспортно-експедиторських компаній, статистична інформації МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС, власні опитування клієнтури компанії, інтернет-джерела.

5. Зміст пояснювальної записки: вплив цифрової економіки на сучасну діяльність бізнес-компаній, стратегії логістичних компаній в умовах цифрової економіки, аналіз стратегічних трендів розвитку логістичних компаній, аналіз сучасної стратегії компанії та її виконання, бенчмаркінг цифрових рішень, методичний підхід до організації цифрового експедирування, формування стратегії МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС в умовах цифрової економіки та економічне обґрунтування впровадження он-лайн відстеження замовлень вантажної клієнтури з метою підвищення рівня логістичного обслуговування клієнтів.

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	04.10.21-28.10.21	виконано
2.	Збір статистичних даних, проведення хронометражу, виявлення, підготовка першого варіанту аналітичного розділу	29.10.21-15.11.21	виконано
3.	Розробка проектних пропозицій та їх організаційно-економічне обґрунтування, підготовка першого варіанту проектного розподілу та висновків. Редагування перших варіантів дипломної роботи	16.11.21-03.12.21	виконано
4.	Підготовка остаточного варіанта дипломної роботи, перевірка у нормоконтролера	04.12.21-09.12.21	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	10.12.21-12.12.21	виконано
6.	Подання дипломної роботи на кафедру логістики	13.12.21	виконано

Здобувач_____
(підпис)

Керівник дипломної роботи _____
(підпис)

8. Консультанти з окремих розділів роботи:

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	проф., д.е.н. Смерічевська С.В.	04.10.21	04.10.21
Розділ 2	проф., д.е.н. Смерічевська С.В.	29.10.21	29.10.21
Розділ 3	проф., д.е.н. Смерічевська С.В.	16.11.21	16.11.21

9. Дата видачі завдання «04» жовтня 2021 р.

Керівник дипломної роботи: _____ Смерічевська С.В.
(підпис керівника) (П.І.Б)

Завдання прийняв до виконання: _____ Літвінчук Ю.О..
(підпис здобувача) (П.І.Б)

РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до магістерської роботи на тему «Стратегічне управління транспортно-експедиторською компанією в умовах цифрової економіки» складає 124 сторінки та містить 19 рисунків, 20 таблиць, 8 формул, 95 використаних джерел.

ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ, ЦИФРОВІ РІШЕННЯ, ЦИФРОВІ ТРАНСПОРТНІ БІРЖІ, ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИТОРСЬКА КОМПАНІЯ

Дипломна робота присвячена питанням стратегічного управління транспортно-експедиторською компанією в умовах цифрової трансформації бізнесу.

Перший розділ дипломної роботи був присвячений дослідженню наукових публікацій питанням стратегічного управління компаніями в умовах глобальної цифровізації.

Аналітичний розділ був присвячений дослідженню цифрових тенденцій в діяльності логістичних компаній в Україні, оцінці організаційно-економічного стану МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС, а також оцінці стратегії компанії та її виконання.

В проектному розділі був проведений бенчмаркінг цифрових рішень для транспортно-експедиторських компаній в умовах глобалізації, розробка методичного підходу до організації цифрового експедирування, формування стратегії компанії в умовах цифрової економіки та економічне обґрунтування впровадження мобільного застосунку для відстеження вантажу.

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 to the master's thesis on "Strategic management of a freight forwarding company in a digital economy" is 124 pages and contains 19 figures, 20 tables, 8 formulas, 95 sources used.

DIGITAL ECONOMY, DIGITALIZATION, DIGITAL INSTRUMENTS, DIGITAL SOLUTIONS, DIGITAL TRANSPORT EXCHANGES, FREIGHT FORWARDING COMPANY

Master's thesis is devoted to the strategic management of the freight forwarding company in the digital transformation of business.

The first chapter of the master's thesis was devoted to the study of scientific publications on strategic management of companies in the context of globalization.

The analytical chapter was devoted to the study of digital trends in the activities of logistics companies in Ukraine, assessment of organizational and economic condition of MASTER TRANS PLUS, as well as assessment of the company's strategy and its implementation.

The project section benchmarked digital solutions for freight forwarding companies in the context of globalization, developed a methodological approach to the organization of digital freight forwarding, strategy of the company in the digital economy and economic justification for the introduction of mobile applications for cargo tracking.

Thesis materials are recommended to be used during scientific research, in the educational process and in the practical activities of specialists in logistics departments.

ЗМІСТ

ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 КОНЦЕПТУАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ КОМПАНІЯМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ 11
1.1 Сутнісні властивості цифрової економіки та її вплив на діяльність компаній 11
1.2 Організаційно-методичні підходи до стратегічного планування діяльністю компаній в умовах цифрової економіки 20
1.3 Види стратегій управління транспортно-експедиторськими компаніями в умовах цифрової економіки 29
1.4 Висновки до розділу 1 36
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИТОРСЬКОЮ КОМПАНІЄЮ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ 38
2.1 Аналіз стратегічних трендів розвитку логістичних компаній в умовах цифрової економіки 38
2.2 Організаційно-економічна характеристика діяльності МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС 48
2.3 Оцінка ефективності стратегії розвитку МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС 61
2.4 Висновки за розділом 2 68
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ТОВ «МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС ПЛЮС» З УРАХУВАННЯМ ВИМОГ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ 70
3.1 Бенчмаркінг цифрових рішень для транспортно-експедиторських компаній в умовах глобалізації 70
3.2 Розробка методичного підходу до організації цифрового експедирування . 83
3.3 Формування стратегії МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС в умовах цифрової економіки 89
3.4 Економічне обґрунтування впровадження он-лайн відстеження замовлень вантажної клієнтури з метою підвищення рівня логістичного обслуговування клієнтів МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС 94
3.5 Висновки за розділом 3 100
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ 103
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 109
Додаток А Дані щодо використання цифрового інструментарію в логістичних компаніях 118
Додаток Б Показники якості логістичного обслуговування клієнтів 120
Додаток В Вибірка для розрахунку показників якості обслуговування клієнтів 122

ВСТУП

Цифрова трансформація показала, що компанії, що керують платформою, такі як UBER, Airbnb або Facebook, є руйнівниками старих методів взаємодії.

Постає питання як може зашкодити чи навпаки допомогти в бізнесі транспортно-експедиторській компанії такі платформи, орієнтовані на виконання їх функцій.

Сьогодні активно використовуються цифрові транспортні платформи, які призначенні для прямого контакту вантажовласника та перевізника. Відповідно, можна стверджувати, що тоді відпадає необхідність в транспортному експедиторі, який заробляє на своїй посередницькій функції шукаючи для вантажовласника – перевізника або навпаки.

В той самий час створення транснаціональними логістичними провайдерами власних логістичних цифрових екосистем, дозволяють клієнтам не лише знайти оптимального перевізника, однак й дозволяють клієнту здійснювати управління всіма його ланцюгами постачання.

Отже, можна стверджувати про мутацію ринку в рамках цифрової економіки, що визначається здатністю керувати великими обсягами інформації, а відповідно це є виклик, з яким зіткнеться кожен експедитор, і саме тому йому необхідно використовувати найбільш прийнятну стратегію для того, щоб залишатися конкурентоспроможним та цікавим для співпраці для вантажовласника.

Питанням вивчення цифрової економіки було приділено увагу великої кількості науковців, серед яких можна виділити Гуменюк О. [1], Клапків Ю та Мелих О. [2], Норец Н. К., Станкевич А. А. [3], Козлов В. В., Томашевська Т. В., Кузнєцов М. І. [4], Потс Б. [8], Біттнер Т. [9], Сєнкевич О.Ф. [11], Піжук О. І. [12], Струтинська І., Козбур Г. [13]. Треба відзначити, що в їх дослідженнях проводиться порівняння сучасних визначень цифрової економіки,

розглядаються передумови та подальші перспективи, а також основні стимули цифрових трансформацій.

Питанням розробки стратегії, а також стратегічному плануванню присвячені роботи як гуру менеджменту, наприклад: Ансофф И. [16], М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [19], Портер [20] та іншим, так і сучасним науковцям, як Круглова Н.Ю., Круглов М.І. [21], Бородушко І. В., Васильева Е. К. [22], Василига С. М. [25] та інші.

Розвитку стратегічного аналізу в умовах діжиталізації присвятили свої роботи Редченко К. І. [28], Лігоненко Л. О., Хріпко А. В. та Доманський А. О. [30] та інші.

Стратегічному плануванню в логістичній компанії присвятили свої роботи Смерічевська С.В., Жаболенко М.В., Маловичко С.В. [15], Кулик В.А, Григорак М.Ю., та Костюченко Л.В. [57] та інші.

Однак, треба зауважити, що наразі відсутні роботи присвячені концепції створення цифрового експедирування, а також питанням розробки стратегії для транспортно-експедиторських компаній в умовах цифрової економіки.

Саме тому метою дипломної роботи стало розробка сукупності організаційно-управлінських рішень щодо стратегічного управління транспортно-експедиторською компанією в умовах цифрової економіки.

Відповідно, завданнями дипломної роботи стали:

– визначення сутнісних властивості цифрової економіки та її вплив на діяльність компаній;

– дослідження організаційно-методичних підходів до стратегічного планування діяльністю компаній в умовах цифрової економіки;

– побудова процесу стратегічного планування в умовах цифрової економіки;

– визначення видів стратегій управління транспортно-експедиторськими компаніями в умовах цифрової економіки;

– проведення аналізу стратегічних трендів розвитку логістичних компаній в умовах цифрової економіки;

– проведення організаційно-економічна характеристика діяльності МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС;

– проведення оцінки ефективності стратегії розвитку МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС

– проведення бенчмаркінгу цифрових рішень для транспортно-експедиторських компаній в умовах глобалізації;

– розробка методичного підходу до організації цифрового експедирування;

– формування стратегії МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС в умовах цифрової економіки;

– економічне обґрунтування впровадження он-лайн відстеження замовлень вантажної клієнтури з метою підвищення рівня логістичного обслуговування клієнтів.

В зв'язку з цим об'єктом дослідження стала стратегія транспортно-експедиторською компанією в умовах цифрової економіки.

В той час як предметом дослідження стало стратегічне управління транспортно-експедиторською компанією в умовах цифрової економіки.

Наукова новизна роботи полягає у розробці методичного підходу до організації цифрового експедирування, за допомогою якого можна буде справді здійснювати пошук всього спектру послуг транспортно-експедиторських компаній і приймати вантажовласнику виконавців за виставленими ним критеріями.

Під час підготовки магістерської роботи використовувалися як загальнонаукові так і спеціальні методи.

Для логічної побудови роботи був використаний структурно-логічний аналіз та узагальнення, метод індукції та дедукції.

Узагальнення – при вивченні теоретичних аспектів досліджуваної проблеми; порівняння, маркетингових та соціальних досліджень – при вивченні позицій ТРАНС СЕРВІС ПЛЮС на ринку та використання ним цифрових інструментів та рішень, аналіз – під час дослідження організаційно-економічної

оцінки компанії, а також графічний метод для відображення тенденцій та взаємозв'язків.

Під час розробки проектних пропозицій у вигляді методичного підходу використовувалися методи індукції та дедукції, аналізу та узагальнення, в той самий час для оцінки доцільності проектних рішень був використаний розрахунок внутрішньої норми рентабельності та дисконтованого терміну окупності. Для підготовки висновків використовувався абстрактно-логічний метод.

Крім того, було проведення опитування клієнтів компанії ТРАНС СЕРВІС ПЛЮС стосовно логістичного обслуговування та їх задоволеності їх послугами.

Під час виконання роботи були використані наукові роботи та публікації вчених з цифрової економіки, стратегічного менеджменту, логістичного менеджменту, а також національна концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки.

В процесі підготовки роботи були використані різні продукти з лінійки Microsoft, а саме: Excel – для аналітичних досліджень та розрахунку економічної доцільності проектних пропозицій, Visio та Paint – для схематичного представлення основних позицій.

Апробація результатів магістерської роботи: публікація тез доповіді на тему «Діджитал-підтримка та ризики реалізації стратегій управління логістичними компаніями в умовах цифрової економіки» у співавторстві з науковим керівником Смерічевською С.В. в збірнику II міжнародної науково-практичної конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці».

РОЗДІЛ 1
КОНЦЕПТУАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ КОМПАНІЯМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1 Сутнісні властивості цифрової економіки та її вплив на діяльність компаній

Вплив цифрових технологій здійснюється як на глобальному (масштабному), так і на локальному рівні. Цифрова економіка позиціонується як сукупність нових галузей, які швидко розвиваються у структурі світової економіки. Починаючи з 1990 року по сьогоднішній день формуються нові ринки товарів і послуг, засновані на використанні можливостей інформаційних технологій і мережі Інтернет. Головний вектор розвитку цифрової економіки є взаємодія між споживачами і виробниками не тільки в межах однієї країни, але й у цілому світі, що забезпечує зростання показників ВВП, продуктивності праці, працевлаштування, поглиблює інноваційні процеси в усіх галузях економіки для покращення якості життя завдяки освіті, охороні здоров'я.

Цифрова економіка (англ. Digital economy) – це економіка, що базується на цифрових комп'ютерних технологіях. Цифрову економіку також іноді називають інтернет-економікою, новою економікою, або веб-економікою. Все частіше «цифрова економіка» переплітається з традиційною економікою, роблячи чітке розмежування більш складнішим. Цифрова економіка – це «...глобальна мережа економічної і соціальної діяльності, котра є доступною через такі платформи як Інтернет, мобільні і сенсорні мережі» [2].

Н. К. Норец і А. А. Станкевич конкретизують поняття «цифрової економіки», визначаючи її як «систему економічних і політичних, соціальних і

культурних відносин, заснованих на використанні цифрових (комп'ютерних) інформаційно-комунікаційних технологій» [3].

Гуменюк О. визначає термін «цифрова економіка» як автоматизоване управління господарством на основі передових інформаційних технологій; нові економічні відносини, що засновані на ефективному інформаційному управлінні системою виробництва в межах міста, регіону, країни, економічного союзу кількох держав. Таким чином, цифрову економіку розуміє як результат трансформаційних ефектів нових технологій загального призначення в сфері інформації та комунікації, що впливають на всі сектори економіки і соціальної діяльності. [1].

Термін «цифрова економіка» закріплений на законодавчому рівні в Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки [4], де надається класичне поняття: «цифрова економіка означає діяльність в якій основними засобами (факторами) виробництва є цифрові (електроні, віртуальні) дані як числові, так і текстові». Також, у Концепції зазначаються принципи цифровізації на державному рівні:

– рівний доступ кожному громадянинові до послуг, інформації та знань, що надаються на основі інформаційно-комунікаційних і цифрових технологій;

– направленість на відтворення переваг у різноманітних сферах суспільного життя;

– підвищення ефективності, продуктивності та конкурентоздатності від використання цифрових технологій формується дієвість механізму економічного зростання;

– підтримки розвитку засобів масової інформації та інформаційного суспільства;

– направленість на глобалізаційне співробітництво з метою інтеграції України до ЄС, виходу на європейський і світовий ринок;

– стандартизація є чинник успішної реалізації та основа цифровізації;

– супроводження підвищення рівня довіри й безпеки;

– об'єкт комплексного та фокусного державного менеджменту [4].

Цифрова економіка базується на інформаційно-комунікаційних та цифрових технологіях, стрімкий розвиток та поширення яких вже сьогодні впливають на традиційну (фізично-аналогову) економіку, трансформуючи її від такої, що споживає ресурси, до економіки, що створює ресурси. Саме дані є ключовим ресурсом цифрової економіки, вони генеруються та забезпечують електронно-комунікаційну взаємодію завдяки функціонуванню електронно-цифрових пристроїв, засобів та систем.

Наступ нової цифрової економіки на позиції старої промислової економіки свідчить про закономірний, природно-історичний і об'єктивно неминучий процес.

Інформаційна індустрія, індустрія виробництва, збору, поширення і передачі всіх видів інформації, – галузь світової економіки що найбільш динамічно розвивається: її зростання становить 7,8% в рік. Роль і місце інформаційної індустрії не обмежується тільки прямим внеском в валовий внутрішній продукт, вони також характеризуються [5, с. 312]:

– прогресом і розвитком всіх секторів економіки, що безпосередньо пов'язані з розвитком інформаційної індустрії, оскільки приріст національного доходу в розвинених країнах на 60% забезпечується новими технологіями (інноваційним потенціалом), на 10% працею, на 15% капіталом і на 15% природними ресурсами;

1) експортним потенціалом, конкурентоспроможністю продукції, створенням нових робочих місць, що безпосередньо залежать від розвитку інформаційної інфраструктури;

2) сучасною інформаційною інфраструктурою, що надає невідомі раніше можливості з дистанційної освіти, медичного обслуговування, роботи на дому, створюючи якісно новий спосіб життя;

3) інформаційною інфраструктурою та інформаційними технологіями, що дозволять якісно змінити функціонування підприємств різних форм власності і управління всіх рівнів шляхом:

– підвищення ефективності роботи підприємств (автоматизація документообігу, впровадження телематичних служб - електронної пошти, факсимільного зв'язку, відеоконференцій і т. п.);

– забезпечення всією необхідною для прийняття управлінських рішень інформацією;

– забезпечення оперативного зв'язку між підприємствами (з одного боку, ланцюги постачання стають більш «прозорими» для клієнтів, з іншого боку, з'являється можливість для оперативного керування ними).

Зауважимо, що цифрова економіка загалом розвивається достатньо стрімко, однак її позиції значно посилилися під час пандемії COVID-19. За час всесвітнього карантину не залежно від галузей економіки та бізнес-секторів економічні попутні вітри, які рухають світ до цифрової економіки, набрали величезну швидкість. Основними характеристиками якого стали [9]:

– зміна офісного робочого місця на дистанційну роботу персоналу. Особливо, цей варіант є актуальним для компаній, які орендують великі офісні площі. Тепер поєднання виконання роботи у вигляді поєднання «офіс – дистанційна робота» є актуальними та часто використовуються компаніями для зменшення витрат на утримання офісних приміщень. Крім того, велика кількість людей також оцінила переваги роботи з дому, що може призвести, в кінцевому підсумку, до того, що така робота буде в пріоритеті у більшості персоналу та буде розглядатися як значна перевага для роботи в компанії.

– переорієнтація на електронні закупівлі. За час пандемії значна кількість закупок населенням відбувалася онлайн, при чому більшість з них відбувалася вперше людьми, які раніше не користувалися таким сервісом, однак змогли оцінити переваги.

Хоча ці цифрові тенденції відбувалися роками, COVID-19 дійсно дав можливість перевірити, наскільки добре компанії були підготовлені до цього сплеску цифрового попиту, таким чином визначивши основні віхи для майбутнього розвитку компаній.

Таким чином, особливістю цифрової економіки є цифрові технології, які не лише виробляються, однак й активно використовуються компаніями в своїй професійній діяльності. За своїми властивостями цифрова економіка носить глобальний характер і є основою формування і розвитку інформаційного суспільства. Можна навіть відмітити, що цифрова економіка вже сьогодні відіграє життєво важливу роль. Отже, для того щоб успішно адаптуватися в умовах сучасні компанії мають прийняти основні властивості цифрової економіки [7, 8]:

1. Оцифрованість та відстежуванність: сучасні пристрої, що можна установити на будь-який об'єкт, генеруючи цифрові сигнали, дозволяють легко виміряти, відстежувати і навіть аналізувати дані для ефективного прийняття рішень. Більше того, ведеться постійна робота провідними компаніями з виробництва таких пристроїв щодо зменшення витрат на їх закупівлю та встановлення, а також на сучасні технології, що дозволяє збільшувати їх використання в бізнесі.

2. Міцна інтерактивна система взаємозв'язків: працівники, активи, постачальники і навіть зацікавлені сторони пов'язані за допомогою бездротового зв'язку. Це дає змогу людям приймати кращі рішення та сприяє безпеці, видимості та ефективності в будь-якій компанії. З'єднуючи в загальну систему постачання, виробництво та розподіл продукції та використовуючи прогнозне обслуговування, компанії можуть передбачити завчасно несподівані збої, збільшити час безвідмовної роботи та покращити систему обслуговування своєї клієнтури.

3. Колективне використання: цифрова економіка працює на основі концепції обміну. Вже скоро, компанії будуть купувати лише те, що потрібно, що, в свою чергу, буде знижувати витрати і дозволяти компаніям платити лише за отримані товари чи послуги.

4. Персоналізація. Однією з основних властивостей цифрової економіки є персоналізація клієнтів. Таким чином, це дає можливість клієнтам отримувати індивідуальні продукти від своїх постачальників, коли і де вони хочуть.

5. Безпосередній зв'язок. Цифрова економіка також дозволяє компаніям обходитися без посередників, усуваючи непотрібних посередників чи канали і створюючи більш прямі відносини між покупцем і продавцем. Віддалений моніторинг ланцюгів постачання продукції є хорошим прикладом більш прямих операцій. Використання дистанційної розвідки для відстеження, моніторингу, управління, звітування та вирішення проблем в ланцюгу постачання позбавляє від необхідності мати штатний місцевий персонал в кожній точці його проходження.

Цифрова економіка змінює життя людей, надаючи їм більш зручний вибір і створюючи цінність, ніж будь-коли раніше. Це трансформує суспільство завдяки підвищенню ефективності, економічному розвитку та покращенню вирішення проблем. Крім того, він перетворює бізнес, даючи персоналу, які приймають рішення, нові знання, що допомагають оптимізувати процеси та приймати більш розумні рішення. Отримані в результаті переваги можуть позитивно вплинути на прибуток компанії. Наприклад, логістичні компанії можуть посилити лояльність клієнтів, розробляючи гіперперсоналізовані послуги. Вони також можуть стимулювати нові інновації за допомогою технологічних платформ, які дозволяють обмінюватися інформацією з будь-якого місця та будь з ким. Аналіз даних, управління даними, також допомагає компаніям отримувати більше від обмежених ресурсів завдяки покращеним процесам, таким як розподіл ресурсів у реальному часі, створювати більш гнучкі інфраструктури тощо. Нарешті, цифрова економіка може підвищити ефективність, запобігаючи збоям і автоматизуючи процеси, такі як графіки технічного обслуговування та робочого навантаження.

За Мезенбургом [10] можна виділити три основні компоненти концепції цифрової економіки:

1) підтримуюча інфраструктура (апаратне та програмне забезпечення, телекомунікації, мережі та ін.);

2) електронний бізнес (ведення господарської діяльності та будь-яких інших бізнес-процесів через комп’ютерні мережі);

3) електронна комерція (дистрибуція товарів через Інтернет).

Успішний розвиток цифрової економіки можна пов’язати з прогресом таких технологій як: блокчейн (Blockchain), аналітика великих даних (Big Data), штучний інтелект (Artificial Intelligence, AI) та хмарні обчислення (Cloud Computing), а також спеціалізоване машинно-орієнтованого обладнання: 3D-принтери, пристрої інтернету речей (Internet of Things, IoT), автоматизація та робототехніка. Значний прогрес у застосуванні цих технологій сприяє зростанню виробничих можливостей, продуктивності праці та капіталовіддачі як цифрових компаній, так і підприємств нецифрової економіки з одночасною трансформацією їх усталених бізнес-моделей та принципів формування доходів та видатків компаній.

Цифрова економіка є результатом четвертої цифрової революції (рис. 1.1), особливістю якої є освоєння кібер-фізичних систем та Індустрія 4.0.

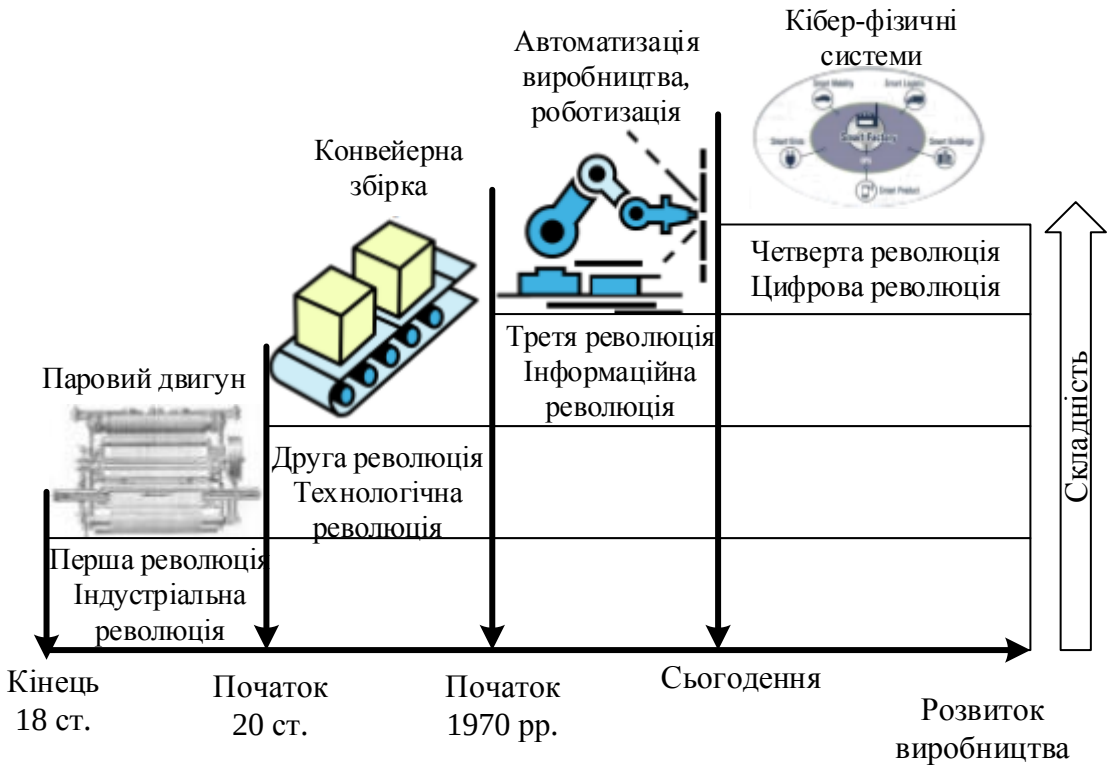


Рисунок 1.1 – Чотири індустріальні революції

Джерело: зроблено на основі [12, с.16; 14, с. 1]

Характерними рисами останньої є повністю автоматизовані виробництва з керуванням в режимі реального часу та можливістю реагування на зовнішні умови за рахунок використання RFID, сенсорів, мікропроцесорів, телематики або вбудованих систем тощо. Кіберфізичні системи створюють віртуальні копії об'єктів фізичного світу, контролюють фізичні процеси і приймають децентралізовані рішення. Вони здатні об'єднуватися в одну мережу, взаємодіяти в режимі реального часу, самоналагоджуватися і самонавчатися. Важливу роль відіграють інтернет-технології, що забезпечують комунікації між персоналом та машинами [13, с. 73-74].

Відмітними рисами Індустрії 4.0 є [14, с. 119]:

– кіберфізична система (КФС) (англ. Cyber-PhysicalSystem − CPS) – це вбудовані комп'ютерні та мережеві технології, що дозволяють спостерігати і керувати процесом фізичного виробництва й отримувати зворотну інформацію;

– інтернет речей – поєднання різних складових (сенсори, смартфони та ін.) через інтернет, що уможливлює їх взаємодію між собою для досягнення спільних цілей;

– інтернет послуг – надання послуг постачальниками через інтернет;

– «розумні» продукти (Smart Products) – це фізичні об’єкти або пристрої, у які інтегровано цифрові технології, що надають їм певного інтелекту (здатність розуміти свій стан, передавати інформацію тощо);

– «розумний» завод (Smart Factory) – це завод, обладнання на якому автоматизоване, управляється комп'ютером і може отримувати зворотну інформацію про стан об'єкта у фізичному просторі за допомогою сенсорів;

– хмарні обчислення (Cloud Computing) – це інтернет-клієнт-серверна архітектура, де чисельні застосунки та сервіси мають свій хостинг і надаються через інтернет замість того, щоб утримувати всю необхідну інфраструктуру, сервісне програмне забезпечення та обслуговуючий персонал;

– штучний інтелект (Artificial Intelligence − AI) – здатність комп’ютера або робота виконувати завдання, притаманні людині. Інше значення – наука, що прагне симулювати поведінку людини на комп’ютері.

Виходячи з вище описаного, можна зробити висновок, що підґрунтям розвитку цифрової економіки стали розвиток інтернету та іншої підтримуючої інфраструктури, що сприяло розвитку електронного бізнесу та торгівлі, як відображено на рис. 1.2.

Рисунок 1.1 – Особливості цифрової економіки

Джерело: власна розробка

Прискорювачем розвитку цифрової економіки можна вважати технології Індустрії 4.0, яка як було описано вище, характеризується великим спектром сучасних технологічних розробок. У даний час лідером розвитку Індустрії 4.0 вважається Німеччина. Уряд країни розраховує, що перші по-справжньому

цифрові підприємства з'являться вже у 2022 році. Завдяки цьому продуктивність праці зросте на 18%. Відповідно до затвердженої урядом програми до 2025 р. Німеччина має стати найбільшим постачальником технологій Індустрії 4.0, а до 2035 р. − упровадити на більшості підприємств «розумні» мережі, мобільні рішення, телемедичні технології, а також сучасні системи автоматизації виробництва, такі як системи цифрового проєктування і моделювання, 3D-друк і роботів [14, с. 119-120].

Підсумовуючи, можна констатувати, що враховуючи сучасний темп розвитку цифрової економіки, компанії мають розробляти власні стратегії розвитку, орієнтуючись на глобальні тенденції поширення технологій цифрової економіки.

1.2 Організаційно-методичні підходи до стратегічного планування діяльністю компаній в умовах цифрової економіки

Перш ніж перейти до питання організаційно-методичних підходів до стратегічного планування діяльністю компанії, варто визначити, що таке стратегія. Так, детальну роботу щодо дослідження визначення терміну «стратегія» було проведено Смерічевською С.В. та іншими [15, с. 96-72] та проведено узагальнення стосовно визначення підходів, з яких розглядається дане поняття науковцями (рис. 1.3). Треба відзначити, що свої наукові роботи присвятили велика кількість науковців з менеджменту, серед яких найбільш видатними вважаються І. Ансофф [16], М. Портер [20], М. Мескон, М Альберт, Ф. Хедоурі [19], М. Мінцберг [17], А. Томпсон та А. Дж. Стрікленд [18].

Як визначають науковці Бородушко І.В. та Васильєва Е.К. стратегічне планування має полягати у визначенні довгострокових основоположних цілей та встановленні шляхів їх досягнення. При складанні стратегічного плану необхідно враховувати найбільш ймовірні зміни зовнішнього та внутрішнього

середовища запланованого об'єкта, розробляти комплекси заходів, спрямованих на пом'якшення дії негативних та посилення впливу позитивних факторів [22, с. 3].

Рисунок 1.3 – Типологія різних підходів до визначення поняття «стратегія»

Джерело: побудовано на основі [15, с. 71-72]

Класики менеджменту М. Мескон, М Альберт, Ф. Хедоурі [19] визначають стратегічне планування як набір дій та рішень керівництва компанії, що призводять до розробки специфічних стратегій, призначених допомогти компанії досягти свої цілі. Тобто, завданням стратегічного планування є забезпечення нововведень та змін в компанії з метою підвищення її конкурентоспроможності. В рамках процесу стратегічного планування, згідно до П. Лоранжу, виділяють чотири основні види діяльності [19; 21, с. 386]:

1. Стратегічне передбачення (формування стратегії). Формування стратегії розвитку підприємства повинно спиратися на такі принципи стратегічного управління як:

– орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємства і економічні інтереси його власників;

– безліч можливих напрямів розвитку, які обумовлені зміною зовнішнього середовища діяльності підприємства;

– безперервність розробки стратегії, постійна адаптація до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі;

– комплексність стратегії, узгодженість стратегічних рішень за окремими напрямами діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями і т. д. [25, с. 124].

2. Розподіл ресурсів. Даний процес включає в себе розподіл обмежених організаційних ресурсів, таких як фонди, дефіцитні управлінські таланти і технологічний досвід.

3. Адаптація до зовнішнього середовища. Адаптацію слід інтерпретувати в широкому сенсі слова. Вона охоплює всі дії стратегічного характеру, які покращують відносини компанії з її оточенням. Компаніям необхідно адаптуватися до зовнішніх як сприятливим можливостям, так і небезпекам, виявити відповідні варіанти і забезпечити ефективне пристосування стратегії до навколишніх умов. Стратегічне планування процвітаючих компаній має справу зі створенням нових сприятливих можливостей за допомогою розробки більш досконалих виробничих систем, шляхом взаємодії з урядом і суспільством в цілому і т.д.

4. Внутрішня координація. Вона включає координацію стратегічної діяльності для відображення сильних і слабких сторін фірми з метою досягнення ефективної інтеграції внутрішніх операцій.

Отже, для здійснення адаптації до зовнішнього середовища та проведення внутрішньої координації необхідно спочатку виконати стратегічний аналіз, найбільш поширеним та визнаним методом вважається SWOT-аналіз, термін якого вперше був введений в 1963 році в Гарварді на конференції з проблем бізнес-політики професором К. Ендрюсом та якому присвячені велика кількість наукових праць як закордоном Н. Пірсі, В. Джайлз [23] так і в Україні, наприклад Балабанова Л.В., Балабаниц А.В., Коломицева С.І., Смерічевська С.В. [24].

Круглова Н.Ю. та Круглов М.И. [21, с. 386-388] виділяють різницю між стратегічним плануванням та довготерміновим за наступними критеріями:

1. Довготермінове планування використовується при умові нестабільності зовнішнього середовища не вище 2,5-3,5 балів, тобто передбачається, що майбутнє може бути передбачене шляхом екстраполяції сформованих тенденцій росту. В той час, стратегічне планування використовують в умовах більш високої нестабільності, тобто визнається, що майбутнє не обов'язково буде краще за минуле і воно не може бути вивчене методом екстраполяції. Тому вони пропонують крім екстраполяції використовувати розгорнутий стратегічний аналіз (рис. 1.4), який включає:

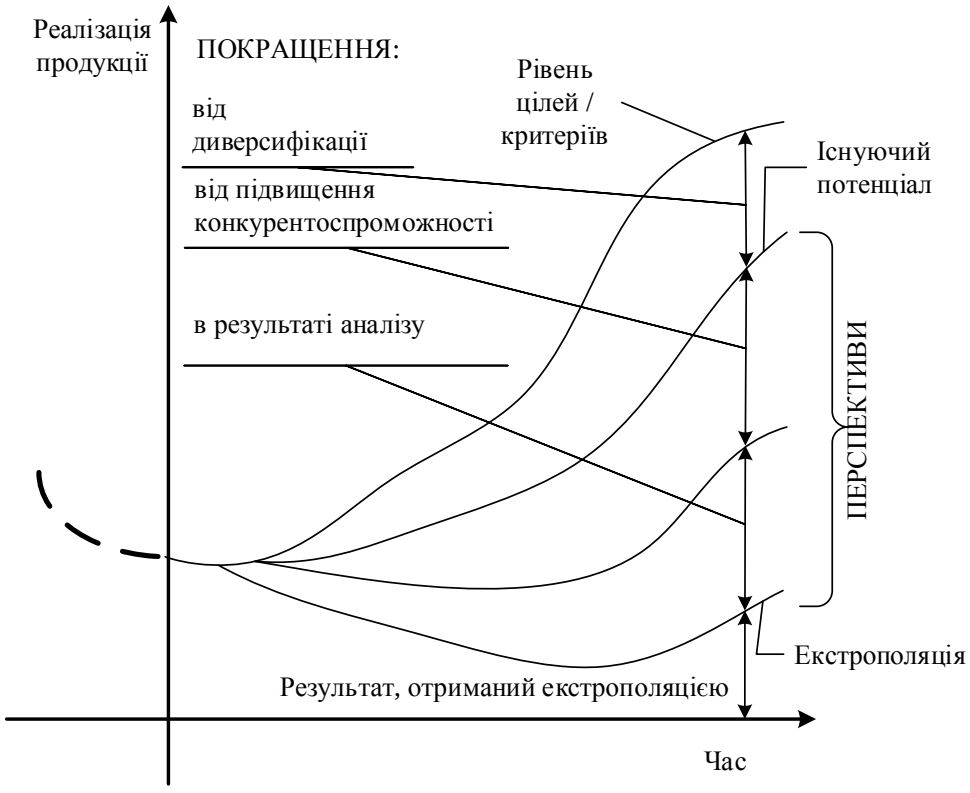


Рисунок 1.4 – Можливості стратегічного планування

Джерело: [21, с. 387]

а) аналіз перспектив росту шляхом виявлення майбутніх тенденцій, небезпек та шансів;

б) аналіз позицій в конкурентній боротьбі, задачею якого є виявлення можливостей підвищення результатів роботи компанії за рахунок посилення конкуренції;

в) порівняльний аналіз перспектив компанії при різних стратегіях діяльності та установлення пріоритетів в розподілі ресурсів між різними видами діяльності;

г) аналіз шляхів диверсифікації, задачею якого є оцінка недоліків існуючого набори видів діяльності компанії та визначення нових видів.

Таким чином, результати аналізу за переліченими позиціями а), б) та в) допомагають виявити існуючий потенціал компанії. Якщо цей потенціал недостатній для досягнення поставлених цілей, тоді необхідно реалізовувати можливості росту за рахунок покращення стратегії диверсифікації.

2. В системі довгострокового планування цілі перетворюються в плани, що розроблюються для кожного з головних підрозділів компанії, які ці плани реалізують. В системі стратегічного планування цілі перетворюються в стратегію (систему стратегій) через виявлені стратегічним аналізом перспектив. Потім до кожної цілі установлюються відповідні критерії показників, тобто сукупність завдань з досягнення цілей. Ці задачі розділяють на дві групи: короткотермінові та стратегічні. Поточні задачі трансформуються в поточні програми, що направлені на досягнення поточної рентабельності та виконуються операційними підрозділами компанії. Поточні програми можуть розроблятися у формі бізнес-плану. Для виконання стратегічних задач розробляються стратегічні програми за стратегічними направленнями компанії і за виконанням цих програм необхідно здійснювати особливу організацію та контроль.

На рис. 1.5 наведемо процес стратегічного планування. Важливо зауважити, що стратегічне планування має здійснюватися з точки зору всієї компанії, базуватися на проведені значних досліджень та оперуванні фактичними даними. Саме тоді, розроблений стратегічний план надасть компанії визначеність та індивідуальність. Однак, треба пам’ятати, що

стратегічний план розроблюється на тривалий період часу, а отже в умовах мінливого середовища він, скоріше за все, буде потребувати коригування.

Рисунок 1.5 – Процес стратегічного планування в умовах цифрової економіки

Джерело: перероблено на основі [19, 26]

Треба відмітити, що особливістю процесу стратегічного планування є принцип безперервності (циклічності).

1. Основна загальна мета організації – чітко виражена причина її існування – позначається як її місія. Цілі виробляються для здійснення цієї місії. Місія деталізує статус фірми і забезпечує напрям і орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях. Значення відповідної місії, яка формально виражена і ефективно представлена співробітникам організації, неможливо перебільшити. Розроблені на її основі цілі служать в якості критеріїв для всього наступного процесу прийняття управлінських рішень. Якщо керівники не знають, яка основна мета їх організації, то в них не буде логічної точки відліку для вибору найкращої альтернативи. Наприклад, місією FedEx Corporation, яка є однією з провідних логістичних компаній, що впроваджує інноваційні технології в своїй діяльності, є «бути динамічною та

прогресивною компанією кур’єрських служб, яка використовує технології та впливає на життя всіх людей» [26]. Серед провідних перевізників-логістичних компаній є судноплавна компанія Maesk, яка вже на повну потужність тестує блокчейн для ланцюгів постачання товарів. В компанії Maesk підтримуються наступної місії: «Maersk має місію оцифровувати, демократизувати та декарбонізувати ланцюги поставок, підтримуючи нові бізнес-моделі та технології.» [27]. Тобто вже на позиції розробки місії компанії, яка бажає рухатися в одну ногу з сучасними технологіями та бути конкурентоспроможною в умовах цифрової економіки варто відразу задавати тон орієнтації на використання інноваційних технологій.

2. Загальнофірмові цілі формулюються і встановлюються на основі загальної місії організації і певних цінностей і цілей, на які орієнтується вище керівництво. Щоб внести справжній внесок в успіх організації, цілі повинні володіти рядом характеристик.

– конкретні і вимірні цілі. Виражаючи свої цілі в конкретних вимірних формах, керівництво створює чітку базу відліку для подальших рішень і оцінки ходу роботи. Керівники середньої ланки будуть мати орієнтир для вирішення, слід спрямувати більше зусиль на навчання і виховання працівників. Також буде легше визначити, наскільки добре організація працює в напрямку здійснення своїх цілей. Як ми дізнаємося згодом, це стає важливим при виконанні контрольних функцій;

– орієнтація цілей у часі. Конкретний горизонт прогнозування являє собою іншу характеристику ефективних цілей. Слід точно визначати не тільки, що організація хоче здійснити, але також загалом, коли повинен бути досягнутий результат. Цілі звичайно встановлюються на тривалі або короткі тимчасові проміжки. Довгострокова мета, згідно Стейнеру, має горизонт планування приблизно рівний п'яти рокам, інколи більше - для передових у технічному відношенні компаній. Короткострокова мета в більшості випадків представляє один з планів організації, який слід завершити в межах року. Середньострокові цілі мають горизонт планування від одного до п'яти років.

– досяжні цілі. Мета повинна бути досяжною, - щоб служити підвищенню ефективності організації. Встановлення мети, яка перевищує можливості організації або з-за недостатності ресурсів, або із-за зовнішніх факторів, може призвести до катастрофічних наслідків.

Відзначимо, що цілі як і місія в умовах цифрової економіки також повинні розроблюватися виходячи з можливостей, що надають впровадження та використання цифрових технологій при цьому мають визначатися в розрізі основних форм та напрямків (продукт, фінанси, маркетинг, логістика тощо), а також мати структурування та визначення пріоритетів щодо черговості та важливості досягнення [30, с.24].

3. Оцінка та аналіз зовнішнього середовища представляє собою процес, за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні по відношенню до організації фактори, щоб визначити можливості і загрози для компанії (економічні, політичні, ринкові, технологічні, міжнародні фактори та фактори соціальної поведінки). За допомогою аналізу зовнішнього середовища організація може створити перелік небезпек і можливостей, з якими вона стикається в сучасному цифровому середовищі. Лігоненко Л.О. та інші [30, с.23] наводять наступний перелік робіт в рамках дослідження зовнішнього середовища в умовах діджиталізації:

– вивчення загальних трендів розвитку діджитал технологій та їх використання провідними кампаніями-лідерами діджитал-трансформації;

– визначення очікувань та уподобань цільової аудиторії, сприйняття нею діджитал- технологій та лояльності клієнтів до діджиталізації (цифрова зрілість цільової аудиторії);

– вивчення та критична оцінка діджитал-інструментів підприємств-конкурентів (діджитал-конкурентний аналіз);

– аналіз існуючого стану та можливостей закупівлі необхідних ресурсів діджиталізації, підтримки взаємозв’язків з постачальниками та контрагентами підприємства тощо.

4. Управлінське дослідження сильних та слабих сторін компанії представляє собою методичну оцінку функціональних зон організації, призначену для виявлення її стратегічно сильних і слабких сторін з урахуванням рівня використання ІКТ та діджитал-інструментарію в поточній діяльності підприємства в розрізі основних бізнес-процесів, аналізу підготовленості персоналу та менеджменту підприємства до проведення цифрової трансформації та оцінкою фінансової спроможності до проведення цифрових трансформацій. Крім того, варто проаналізувати загальну та функціональні види стратегій, що реалізуються в момент оцінювання з точки зору потреби та можливості діджитал-підтримки їх реалізації [30, с.23].

.5. Порівняльний аналіз передумов – ресурсів – наслідків стратегічних альтернатив та вибір стратегічної альтернативи діджиталізації, яка має підкріплюватися проектами діджиталізації реалізація яких передбачає досягнення визначених цілей та задач діджиталізації в рамках прийнятої стратегічної альтернативи. Наприклад, двома провідними цифровими стратегіями є стратегія залучення клієнтів та стратегія цифрових рішень [28, 29].

6. Вибір стратегії. Після аналізу стратегічних альтернатив, керівництво компанії має остаточно визначити загальну стратегію та діджитал-проекти, що буде підтримувати її.

7. Моніторинг ходу реалізації стратегії та окремих проектів, що нею передбачаються, при необхідності прийняття коригуючих заходів щодо її змісту ресурсів, проектів, відповідальних тощо;

8. Оцінка фактичних результатів (наслідків) стратегії з елементами діджиталізації та їх порівняння з цільовими показниками.

Треба відмітити, що хоча стратегічні плани, як вказують основоположники стратегічного управління, розробляються на досить тривалий період часу (10-15 років), однак у сучасному світі, де цифрова економіки приносить у життя безліч інноваційних технологій, які швидко впроваджуються та використовуються для досягнення цифрових технологій, а деякі ще недавно інноваційні продукти

(наприклад, як компакт-диски тощо) вийшли з використання, так як на їх заміну прийшли більш просунуті та зручні в користуванні продукти, можна відмітити, що горизонт стратегічного планування теж скорочується, так як компанії за рахунок інноваційних технологій змушені коригувати свої стратегічні плани та додавати гнучкості у свою діяльність.

1.3 Види стратегій управління транспортно-експедиторськими компаніями в умовах цифрової економіки

Транспортно-експедиторські компанії визнаються «архітекторами» ланцюгів постачання через те, що можуть спланувати та організувати доставку будь-якого товару з будь-якої точки до будь-якого місця призначення при цьому часто навіть не використовуючи власні технічні засоби. Клієнт звертаючись в таку компанію розраховує на швидке вирішення його проблеми з доставки товару, а в умовах цифрової економіки, враховуючи, що вже сьогодні в секторі B2C споживачі висувають високі вимоги до часу витраченого на оформлення замовлення і, особливо, до часу доставки замовленого товару, можна очікувати, що така тенденція надзвичайно швидко перекинеться й сектор B2B.

Крім того, одна з провідних компаній з діджиталізації International Data Corporation (IDC), «тримаючи руку на пульсі» та досліджуючи розвиток даної сфери нещодавно надала прогнози щодо майбутнього інновацій, серед яких вказано що до 2023 року традиційні моделі дистрибуції зруйнуються, оскільки вже 20% компаній використовують технології, щоб взаємодіяти напряму з клієнтами, прагнучі підвищити задоволеність клієнтів і розробку продуктів [6]. Такий прогноз свідчить про актуальність діджитал-стратегії залучення споживачів (клієнтів), про яку згадувалося раніше.

Для даної стратегії є актуальним використання сучасного інструментарію цифрового маркетингу [32,33,34]:

– інтернет відео-маркетинг, діяльність по впливу на споживчий попит у сфері продажу товарів і послуг. Включає набір підходів, прийомів і заходів для просування товарів і послуг на основі використання відеоматеріалу в мережі Інтернет;

– контент-маркетинг, є чудовим способом опосередковано прорекламувати експедиторську послугу потенційним клієнтам, надаючи їм корисну та змістовну інформацію. Вміст може мати форму дописів у блозі, відео, інфографіки або будь-якого іншого типу онлайн-формату. Публікація оригінального вмісту може стати потужним способом зв’язку з потенційними клієнтами. Коли транспортно-експедиторська компанія ділитеся корисним вмістом та інформацією зі своїми клієнтами, вони з більшою ймовірністю довірятимуть її бренду. В результаті компанія буде представлена в Інтернеті завдяки контент-маркетингу. Коли потенційні клієнти бачать, що компанія публікуєте корисну та актуальну інформацію в галузі транспортно-експедиторської діяльності, вони, швидше за все, довірятимуть їй як лідеру галузі;

– цифрова реклама та оплата за клік реклами (pay per click), різновид реклами в інтернеті, при якій рекламодавець оплачує кожен клік, скоєний користувачем для переходу на сайт, провайдеру контекстної реклами. PPC реклама в ідеалі показується лише потенційно зацікавленим користувачам. Треба відмітити, що варто використовувати в такій рекламі ключові слова на які направлений вантажовласник, наприклад: вантажний тариф, вартість доставки тощо;

– соціальні мережі. Безкоштовний та ефективний спосіб охопити глобальну аудиторію. Клієнти знаходяться в соціальних мережах. Соціальні мережі допоможуть розширити мережу експедиторської компанії та дадуть простір для особистої взаємодії з партнерами. Сьогодні, соціальні мережі надають можливість зв’язатися з клієнтами різними способами: Facebook,

Twitter, LinkedIn, Pinterest, YouTube. Соціальні мережі можуть забезпечити компанії постійний потік нових клієнтів. В результаті транспортно-експедиторська компанія може розвивати свій бізнес у нових географічних місцях;

– SEO. Якщо потенційні клієнти можуть знайти веб-сайт за допомогою пошукових систем, це може бути одним з найефективніших маркетингових інструментів. Вищі рейтинги підвищать видимість транспортно-експедиторської компанії, якщо витрати час на пошукову оптимізацію веб-сайту компанії. В результаті, коли користувачі введуть відповідні ключові слова в пошукові системи, з'явиться веб-сайт відповідної транспортно-експедиторської компанії. Для цього варто провести дослідження ключових слів, щоб визначити, які ключові слова шукають вантажовідправники, а також на які ключові слова орієнтуються конкуренти. Саме вони повинні використовуватися, щоб залучити на веб-сайт відвідувачів, які, швидше за все, стануть клієнтами.

Крім того, використовуючи цифровий маркетинг, який не покладається на клієнта з визначеним місцем розташування, отримуємо ефективний засіб залучення клієнтів і, навіть, з'являється можливість охопити глобальну аудиторію. Крім того, він є вигідним для експедиторів як варіант інвестування, оскільки його дешевше та легше відстежувати, ніж традиційні методи маркетингу.

Послуги цифрового маркетингу та використання діджитал-стратегії залучення клієнтів постійно використовуються провідними логістичними та транспортно-експедиторськими компаніями та свідчать про ефективність використання даного підходу.

Другою діджитал-стратегією є стратегія цифрових рішень. Серед варіантів реалізації даної стратегії можна назвати велику купу рішень від елементарних як то ведення аналізу даних до складних створення власних цифрових екосистем. Розглянемо цифрові рішення більш детально [32, 33, 34, 35]:

1. Ведення аналізу даних Можна зробити за рахунок інтернет-відстеження даних за рекламними кампаніями транспортно-експедиторської компанії. Аналітика транспортно-експедиторської діяльності також намагається виявити важливе уявлення про те, чому це сталося, і підказує, чи потрібно робити якісь подальші кроки. Наприклад, можна використовувати наступні інструменти:

– Google Search Console є набором інструментів і ресурсів, які допоможуть транспортно-експедиторській компанії відстежувати ефективність її веб-сайту в індексі пошуку Google. Це дозволяє відстежувати прогрес маркетингових зусиль компанії і ефективність SEO веб-сайту.

– Google Analytics є безкоштовним інструментом, який транспортно-експедиторська компанія може використовувати для відстеження інформації про те, як її відвідувачі взаємодіють з її веб-сайтом, а саме:

а) звідки приходять відвідувачі, адже розуміння трафіку важливо для створення успішної та ефективної маркетингової стратегії. Знання звідки приходять відвідувачі підкаже, у які маркетингові канали та сторінки у соціальних мережах інвестувати;

б) для створення та відстеження ефективних кампаній. Знаючи, звідки надходить високоякісний трафік, транспортно-експедиторська компанія може оцінити вплив її маркетингових кампаній.

2. Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) стало важливою тенденцією в галузі експедиторської діяльності. Як відомо, CRM – це набір додатків, який дозволяє керувати базою даних клієнтів, взаємодією, потенційними клієнтами та задоволеністю клієнтів.

Покращення відносин з клієнтами необхідно для збільшення доходу транспортно-експедиторської компанії. Задоволення клієнтів має вирішальне значення для зростання бізнесу, особливо в галузі транспортно-експедиторської діяльності. Вантажовідправники можуть вибрати для доставки своїх вантажів різноманітні транспортні компанії. Зниження ціни на транспортно-експедиторські послуги може бути життєздатною стратегією в короткостроковій перспективі, але нежиттєздатною в довгостроковій

перспективі. Тому дуже важливо переконатися, що клієнти будуть задоволені і що вони повернулися за послугами.

3. Електронні системи бронювання вантажних перевезень. Є достатньо поширеним цифровим рішенням під час роботи з крупними перевізниками для бронювання тоннажу. Такі системи дозволяють оперативно переглядати інформацію щодо вільного тоннажу та тарифів у перевізників за направленнями та швидше приймати рішення щодо остаточного вибору організації ланцюга постачання.

4. Електронні вантажні маркетплейси. Найкращі версії таких маркетплейсів допомагають експедиторам впорядкувати нудні процеси, такі як запит пропозицій, відповідь на пропозицію, порівняння пропозицій, публікація тарифів, порівняльний аналіз ставок та відстеження вантажу.

5. Вістеження вантажу. При цьому транспортно-експедиторські компанії користуються можливостями, що надають перевізники та інші посередники з забезпечення поточної інформації про перебування вантажу за визначеною транспортною накладною.

6. Найбільш новітніми розробками в сфері транспортно-експедиторської діяльності це є розробка власних цифрових екосистем. Деякі, наприклад, C.H. Robinson, на ранньому етапі створили цілу цифрову екосистему і зараз займають лідируючі позиції. Інші, у тому числі великі європейські гравці, такі як DHL, Kuehne + Nagel, DB Schenker наслідували цей приклад, однак поки що з меншим відносним проникненням на ринок у цифровому просторі. Ці інноваційні рішення дозволяють здійснювати інтегроване управління ланцюгами постачання на рівні 4PL провайдера.

Отже, цифрові технології, такі як штучний інтелект (AI), аналітика великих даних і хмарні обчислення, швидко розвиваються, і транспортно-логістичні компанії почала інтегрувати найсучасніші рішення у свою роботу. Наприклад, бразильський логістичний стартап CargoX використовує блокчейн, використовуючи загальнодоступну мережу для безпечної перевірки транзакцій документів. Аналогічно, Hapag-Lloyd співпрацює зі стартапом Internet of Things

(IoT) Globe Tracker, щоб забезпечити свою нову систему моніторингу контейнерів у реальному часі Hapag-Lloyd LIVE. Технологічний прогрес дає змогу підвищити прозорість, кращу якість рішень та нижчу вартість послуг, а відповідно й задоволення клієнта.

Загалом, існує стандартна класифікація загальних стратегій компанії, серед яких визначимо ті стратегії, які є актуальними в умовах цифрової економіки та спрямовані на розвиток транспортно-логістичних компаній [16, 17, 18, 19, 20, 21, 31]:

1) стратегії зростання за рахунок: експансії (створення або захоплення ринку, розвиток ринку або/та виробничого потенціалу); диверсифікації (центрованої, спорідненої, неспорідненої, конгломератної); вертикальної та горизонтальної інтеграції; глобалізації діяльності;

2) стратегії підтримки або стабілізації за рахунок: захисту наявної частки ринку; підтримки виробничого потенціалу підприємства на досягнутому рівні; модифікації базової продукції;

3) стратегії реструктуризації за рахунок: скорочення витрат та відсікання зайвого; коротко- та довгострокової реструктуризації (зокрема, за рахунок переорієнтації на нові напрямки діяльності); освоєння нових видів продукції та ринків;

4) комбінація вищезгаданих стратегій (для диверсифікованих компаній).

Складова розвитку діджиталізації може використовуватися у всіх загальних стратегії з перелічених вище (рис. 1.6). Опишемо далі, як саме її використовують сучасні транспортно-логістичні компанії.

Стратегія зростання є характерною для більшості сучасних логістичних компаній, як було вказано вище такі провідні транспортно-експедиторські компанії як C.H. Robinson, DHL, Kuehne + Nagel, DB Schenker, за рахунок створення власних екосистем, що дозволяють їм організовувати та підтримувати інтегровані ланцюги постачання, пропонуючи не лише комплексні послуги, однак й інтеграцію їх ланцюгів постачання товарів, що

дозволяє зменшувати витрати на їх організацію та управління, а також робить їх прозорими.

Рисунок 1.6 - Стратегії управління транспортно-експедиторськими компаніями в умовах цифрової економіки

Джерело: розробка на основі [31,32,33,34,35]

Для перших трьох вище перелічених стратегій є завжди актуальним діджитал-підтримка залучення клієнтури. Тим більше, як відмічалося раніше, така підтримка дозволяє здійснювати залучення клієнтів не в якомусь одному регіоні чи країні, а по всьому світі та дозволяє глобально розширювати горизонти своєї клієнтури. Можна навести великій перелік сучасних транспортно-логістичних компаній, які вже давно взяли на озброєння облаштування власних сайтів та їх SEO-оптимізацію, діджитал-рекламу та присутність в соціальних мережах. При цьому в залежності від присутності в регіонах, їх сайти та сторінки в соціальних мережах можна прочитати на відповідних мовах цих країн.

Використання діджитал-рішень також є одним з активних інструментів досягнення загальної стратегії транспортно-експедиторських та логістичних компаній з метою візуалізації ланцюгів постачання для клієнтури та оптимального їх обслуговування, а також безпеки передачі інформації в

ланцюгах постачання товарів. Останнім діджитал-рішенням з забезпечення безпеки ланцюгів постачання є використання блокчейн, яке наразі активно впроваджується у використання логістичної компанією Maersk. Звичайно, що сьогодні використання цього діджитал-інструменту можуть собі дозволити лише великі компанії, так як він потребує значних інвестицій у розвиток.

Однак, треба не забувати, що крім переваг, що надають діджитал-рішення в реалізації стратегії компанії, ці рішення можуть нести й ризик – кібер-атаки, який необхідно зменшити за рахунок розробки, організації та управління безпекою інформаційних систем. Так, лише за останні декілька років відбулося багато кібер-атак на операційні системи логістичних компаній як CMA CGM, Maersk, Deutsche Bahn, MSC Mediterranean Shipping Company та FedEx. Здебільшого такі атака виконуються з використанням програм-вимагачів. Однією з останніх компаній, що постраждала від таких кібер-атак була CMA CGM, лише вчасна організація технічної підтримки дозволила заблокувати розповсюдження шкідливого програмного забезпечення та не дозволити пошкодити всю операційну систему. В той час як в 2017 році Maersk зазнала атаки шкідливого програмного забезпечення NotPetya, яка завдала збитків глобальним мережам компанії Maersk і на кілька тижнів перервала її операції з контейнерних перевезень, що обійшлося компанії приблизно в 300 мільйонів доларів [36]. Отже, забезпечення безпеки операційних систем в умовах цифрової економіки є один з головних ризиків діджитал-рішень, що використовуються сучасними транспортно-експедиторськими та логістичними компаніями.

1.4 Висновки до розділу 1

Теоретичний розділ магістерської роботи був присвячений проведенню науково-практичного дослідження щодо концептуально-методичних положень

стратегічного управління логістичними компаніями в умовах цифрової економіки.

Першим етапом в досліджені було виявлення сутнісних властивостей цифрової економіки та її впливу на діяльність сучасних компаній. Серед основоположних властивостей цифрової економіки були виявлені: персоналізація, діджиталізація, прямий зв'язок, концепція обміну та міцна інтерактивна систему взаємозв’язків. Їх вплив на діяльність сучасних компаній примушують їх до подальшого удосконалення виконання бізнес-процесів та обслуговування споживачів.

Наступним етапом стало проведення дослідження організаційно-методичних підходів до стратегічного планування в умовах цифрової економіки. Так, дослідження типології підходів до визначення поняття «стратегія» дозволили довести широту охоплення та довготривалий горизонт планування останнього, що, в свою чергу, на основі класичного процесу стратегічного планування дозволило уточнити останній з врахуванням діяльності компаній в умовах цифрової економіки.

Останнім етапом в дослідженні було виявлення видів стратегій управління транспортно-експедиторськими компаніями в умовах цифрової економіки. Дослідивши класичні загальні стратегії та використання діджитал-інструментів та рішень сучасними транспортно-експедиторськими та логістичними компаніями було визначено, що загальна стратегія управління має бути підкріплена одним з діджитал-підґрунтям або навіть одразу двома: залучення клієнтів через діджитал-маркетинг та розвиток за рахунок впровадження цифрових рішень.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИТОРСЬКОЮ КОМПАНІЄЮ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

2.1 Аналіз стратегічних трендів розвитку логістичних компаній в умовах цифрової економіки

Досліджуючи в теоретичному розділі стратегії транспортно-експедиторських та логістичних компаній було визначено, що всі компанії використовують хоча б один з інструментів цифрового маркетингу в своїй діяльності. Проведемо більш ґрунтовне дослідження, якими саме інструментами цифрового маркетингу користуються сучасні українські та міжнародні транспортно-експедиторські компанії, при цьому будемо розглядати транспортно-експедиторські компанії, які володіють власним автопарком чи /та співпрацюють з автоперевізниками як і ТОВ «МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС ПЛЮС». Серед компаній, розглянемо як великі компанії Заммлер, УВК, Рабен Україна, Паклайн Логістік, ФМ Логістік Україна, ДП Шенкер Україна, середні компанії як МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС, CargoHub, Аврора Транс, Гранд Логістікс Компані, РІ-ГРУП, ЕА Logistic.

Для початку коротко охарактеризуємо кожну компанію. Заммлер надає логістичні послуги в сфері автомобільних, морських, залізничних, митно-брокерських та складських послуг. В склад цієї компанії входять представництва компанії в Європі та Азії. Розпочавши шлях в 2007 році, сьогодні компанія є однією з найбільших українських логістичних компаній. Логістичний супровід доставки вантажів забезпечується власною транспортною та складською інфраструктурою, а також партнерською мережею по всьому світу [37]. Звичайно, компанія має розширений сайт, на якому можна знайти

достатньо деталізовану інформацію стосовно послуг компаній, а також має сторінки у соціальних мережах, як: Facebook, LinkedIn, Instagram та канал на Youtube. Також, Заммлер запустила в цьому році інформаційний Youtube-канал про закулісся української та світової логістики [40] Треба відзначити, що контент-маркетинг широко використовується в соціальних мережах через публікацію цікавої та корисної інформації про логістику в світі. Крім того, компанія проводить достатньо активну рекламу своєї діяльності за рахунок публікацій керівництва компанії та головних подій компанії на ділових сайтах, наприклад логістичних: Logist.Fm [38], Logistics in Ukraine [39] тощо. Треба зауважити, що на сайті компанії представлена форма для замовлення, в якій клієнт може заповнити інформацію про питання, що його цікавить, а також записати контактний номер або адресу е-пошти для зворотного зв'язку.

УВК є однією з найперших українських логістичних компаній, яка на ринку вже більше 18 років, надає послуги комплексної логістики, має значний парк вантажних автомобілів та пропонує як доставку вантажів в межах України, так і закордон. Використовує власні сторінки у соціальних мережах, як: Facebook, LinkedIn та має власний канал на Youtube. На сайті для зручності клієнта присутня кнопка зворотного зв'язку.

УВК пропонує своїм клієнтам он-лайн сервіс «Мій УВК» - особистий кабінет, а також он-лайн інтеграцію даних та під час роботи використовує управлінські системи TMS та WMS.

Можна відмітити, що на відміну від соціальних мереж, де компанії більш менш стабільно ведуть активність, канали Youtube – залишаються поза активної уваги, здебільшого розміщуються лише рекламні ролики компанії і оновлення інформації здійснюється лише у разі рекламування нових послуг.

Рабен Україна є українським представництвом нідерландської компанії та пропонує послуги зі складської логістики, міжнародних і внутрішньоукраїнських вантажних перевезень, митного обслуговування та морського фрахту, контрактної логістики, Fresh Logistics (обслуговування свіжих продуктів, яким потрібна температура від 0°С до +6°С) [42]. Також є

користувачем соціальних мереж, як: Facebook, LinkedIn, Instagram та має власний канал на Youtube. Більш того пропонує своїм клієнтам IT-платформу myRaben, який дозволяє відстежувати вантажі, розміщувати замовлення на транспорт, здійснювати індивідуальне планування деталей постачання, швидко та зручно розміщувати претензії, доступ до всіх електронних логістичних документів та рахунок-фактур тощо. Також, логістична компанія Рабен Україна одна з найперших почала використовувати під час перевезення в межах України е-ТТН. Як і логістична компанія Заммлер, Рабен Україна використовує публікації про свої досягнення та нові послуги на провідних бізнес-сайтах. Найбільш частіше інформацію про Рабен Україна можна знайти на провідному сайті для ритейлерів – Retailers [43], що свідчить про пріоритети компанії стосовно клієнтури: так, Рабен Україна публікувала нагадування про себе щомісяця впродовж лише цього року. Крім того, про Рабен Україна також пишуть логістичні видання, які наведені вище.

Паклайн Логістик є теж однією з потужних українських логістичних компаній, що була заснована в 2004 році в Дніпрі. Вона складається зі спеціалізованих транспортних компаній, які займаються експрес-доставкою, адресною доставкою вантажів за 24 години та магістральними перевезеннями вантажів, також до складу групи входить й компанія, що займається відповідальним зберіганням, фулфілментом та рішеннями для інтернет-магазинів [44]. Компанія є учасником соціальної мережі Facebook, хоча останні пости були розміщені лише в 2020 році, а також в цьому році створила власний канал на Youtube. З інших цифрових інструментів є можливість на сайті відслідковувати замовлення через введення номеру ТТН та он-лайн чат для спілкування з менеджером з продажів.

ФМ Логістік Україна є дочірньою компанією французького міжнародного логістичного провайдера ФМ Логістік, яка на ринку України працює з 1996 року надаючи комплексні рішення в логістиці, а також окремо за послугами: складування та вантажно-розвантажувальні операції, транспортування і дистрибуція та ко-пакінг [45]. Користується профілями створеними

материнською компанією в Twitter та LinkedIn. На сайті компанії для зручності клієнта, представлена форма для забезпечення зворотного зв'язку.

ДП Шенкер Україна є австрійською дочірньою компанією та пропонує перевезення автомобільним, залізничним, повітряним, морським транспортом, послуги контрактної логістики. В Україні представництво компанії відкрито у 1998 році [46]. Як і більшість дочірніх компаній, в соціальних мережах представлена як транснаціональна компанія. Компанія широко використовує цифрові рішення для спрощення взаємодії з клієнтом від можливості відслідкування вантажу за ID-номером до просунутої взаємодії через застосунок eShenker, який представляє собою єдиний центр управління та оптимізації ланцюга постачання клієнта. В даному застосунку можливе не лише відслідкування та диспетчеризація, однак й бронювання та формування звітності. Цікавим цифровим рішенням у компанії є Drive4Schenker, який дозволяє компанії ефективно залучати крім власного автомобільного транспорту й інший. Створений такий застосунок як раз для малих автотранспортних компаній для підбору оптимальних відвантажень за маршрутами по всій Європі, крім того забезпечує наявністю в системі підтверджуючих документів та статусів по вантажу в реальному часі.

Перейдемо до аналізу використання цифрових технологій серед середніх та малих компаній.

МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС використовує сучасні цифрові інструменти маркетингу, наприклад: соціальні мережі як Facebook та Instagram [47], однак порівнюючи зі сторінками Заммлер, можна відмітити меншу активність та зосередженість суто на власних прикладах, а також достатньо «бідне» подання інформації навіть про свою компанію. Також, компанія створила в 2018 році свій канал на Youtube, хоча активність щодо заповнення інформацією про компанію на ньому мінімальна, так за ці три роки було розміщено лише два рекламних відео про компанію. Звичайно ж, у компанії є власний сайт, який наповнений інформацією про власні послуги та автомобілі з автопарку, що використовуються у роботі, а також вказана орієнтовна вартість

транспортування за один кілометр. Зі зручностей для клієнтів на сайті представлена кнопка зворотного зв'язку, скориставшись якою менеджер компанії відразу зателефонує клієнтові з метою надання консультації та допомоги з організацією відправки вантажу автомобільним транспортом, а також он-лайн чат для спілкування з клієнтом.

Транспортно-експедиторська компанія «Аврора Транс» на ринку вже більш ніж 11 років, за цей час менеджери компанії отримали значний досвід в організації вантажних автоперевезень як в межах України так і закордоном (Європа та Азія), при цьому надають послуги з доставки негабаритних та збірних вантажів. Як експедиторська компанія має налагоджені зв'язки зі страховими компаніями, митними службами більшості країн Європи та Азії, а також закордонними перевізниками, що допомагає їм в роботі швидко та якісно організовувати доставку будь-якого виду вантажу [48]. Серед інструментів цифрового маркетингу використовує з соціальних мереж лише Facebook, при цьому останнє повідомлення було оформлено лише на початку поточного року, найбільша активність спостерігалася в минулому році. Треба відмітити, що на відміну від сторінки Заммлер, представлені пости стосуються здебільшого політичних та соціальних питань в Україні, а не спеціалізованих постів про особливості роботи та новини в транспортно-експедиторській діяльності. З позитивних моментів треба відмітити наявність використання в роботі мессенджерів таких як Viber, Telegram WhatsApp. Сайт компанії утримує загальну інформацію про компанію, послуги та вартість. Також на сайті для клієнта передбачена можливість зворотного зв'язку та форма для заповнення заявки та анкета для розрахунку вартості.

CargoHub є транспортно-експедиторською компанією з офісом в Одесі, яка надає повний спектр транспортно-експедиторських послуг під час доставки вантажів будь-яким видом транспорту [49]. Серед інструментів цифрового маркетингу використовує лише соціальну мережу Facebook, однак недостатньо активно, так останній пост був залишений майже два роки тому. Цікавим є те, що ця компанія на власному сайті використовує контент-маркетинг, надаючи

читачу корисну інформацію стосовно типів та розмірів морських контейнерів та залізничних вагонів.

РІ-ГРУП є транспортно-експедиторською компанією, що організовує та супроводжує автомобільні вантажоперевезення по Україні та в країни Європи. Дана компанія не так широко використовує інструменти цифрового маркетингу. Наразі можна лише скористатися формою зворотного зв'язку на сайті компанії для отримання розрахунку вартості доставки [50]. Крім того, компанія працює зі своєю клієнтурою через мессенджери Viber та Telegram.

Гранд Логістікс Компані працює на ринку транспортно-експедиторських послуг з 2007 року та надає повний комплекс послуг в сфері вантажоперевезень, при цьому спеціалізуються на міжнародних перевезеннях негабаритних вантажів [51]. З інструментарію цифрового маркетингу використовують контент-маркетинг, при цьому, треба відмітити, що інформація у вигляді статей постійно оновлюється та утримує важливі аспекти організації вантажних перевезень. Активно оновлюється й інформація на власній сторінці Facebook та Instagram, періодично – на каналі в Youtube. Також, є можливість контактувати клієнту з менеджерами через мессенджери Viber та Telegram.

EA Logistic – транспортно-експедиторська компанія, яка під час надання послуг використовує для перевезення власні автомобілі, а також залучає велику мережу партнерських автомобілів по всій Україні та Європі. Всі автомобілі компанії оснащені сучасною навігацією, що дозволяє в режимі реального часу менеджерам відслідковувати ланцюг постачання товарів. Займається наданням експедиторських послуг також на інших видах транспорту, крім того має філії та склади у Польщі та Китаї [52]. Серед інструментів цифрового маркетингу нещодавно почала використовувати новостворений канал на Youtube, а також завжди на зв’язку з клієнтурою за допомогою мессенджерів Viber, Telegram WhatsApp. До контент-маркетингу можна віднести наявні кейси з власної практики перевезень, що присутні на сайті компанії. Також, використовують кнопку зворотного зв’язку для клієнта.

Загалом, можна відмітити, що більшість великих транспортно-експедиторських компаній в своїй діяльності застосовують в більшій чи меншій мірі інструменти цифрового маркетингу. Однак, практично відсутнє використання інноваційних цифрових рішень. Здебільшого широкого застосування набули інформаційні рішення з оптимізації логістичних бізнес-процесів, наприклад такі як управління складом чи управління транспортом – тобто логістичні компанії більш націлені на автоматизацію процесів та робіт, в той самий час, як цифрові рішення пов'язані з оптимізацією роботи з клієнтом через електронний кабінет є не таким вже й поширеним явищем серед досліджених компаній. Звичайно, можна відмітити, що такі рішення дозволяють собі провідні міжнародні компанії, які можуть виділяти інвестиції на їх розвиток, в той час як навіть великі українські компанії мають менші фінансові можливості для підтримки подібних рішень.

Аналізуючи середні та малі транспортно-експедиторські компанії можна дійти висновку, що цифровий інструментарій маркетингу у вигляді присутності в соціальних мережах є на озброєнні компаній, однак його активного застосування серед цих компаній не виявлено. Отже, створюється враження, що сторінки в соціальних мережах створені лише тому, що так роблять усі сучасні великі та середні компанії. Проте, серед середніх компаній активно використовуються мессенджери та чат-боти під час роботи з клієнтами.

Однак, на відміну від великих компаній – активність середніх транспортно-експедиторських компаній на власних сторінках зведена до мінімуму. Якщо говорити, про використання цифрових рішень середніми та малими компаніями, відмітимо відсутність такої практики, навіть облаштування GPS-навігацією автомобілів є не такою вже й розповсюдженою практикою, вже не кажучи про власний електронний кабінет клієнту, де можна здійснювати замовлення, відслідковувати доставки та зберігати електронні транспортні документи щодо постачань.

Результати аналізу представимо в дод. А, а на рис. 2.1 наведемо гістограми з відсотковим вираженням використання цифрових інструментів в своїй

діяльності окремо для великих транспортно-експедиторських компаній та середніх і малих компаній.

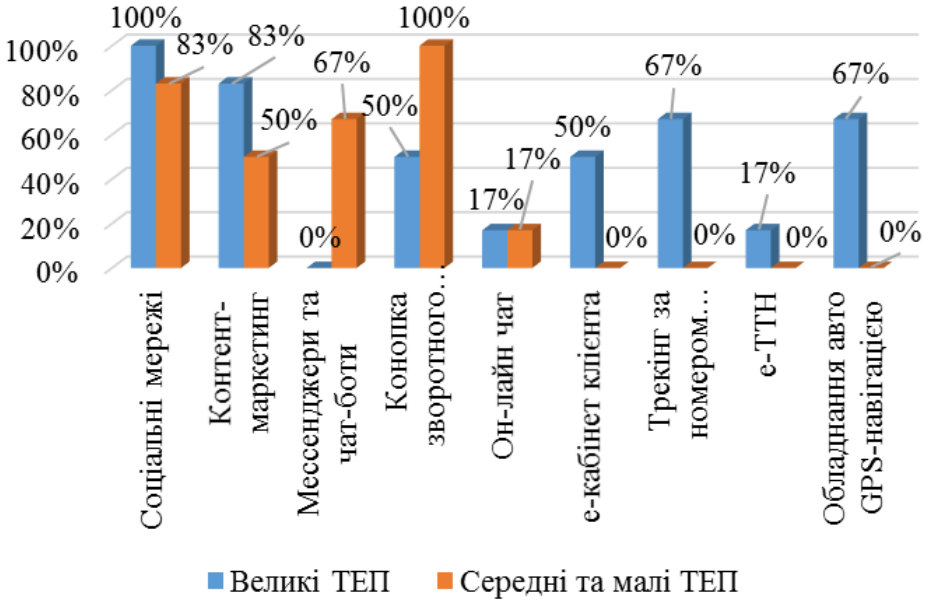


Рисунок 2.1 – Цифрові інструменти в діяльності транспортно-експедиторських підприємств (ТЕП)

Джерело: зведені результати власного дослідження

З недоліків можна відзначити відсутність GPS-навігації на автомобілях в транспортно-експедиторських компаніях, адже така навігація надає можливість бути завжди в курсі місцезнаходження автомобіля, однак й прибирає підґрунтя для зловживань водіїв.

Також, е-ТТН є сучасним інструментом, що дозволяє здійснити економію для бізнесу на друкуванні документів та скороченні часу на їхнє доставлення, зниження корупційних ризиків і паперу, що використовується. Станом на 2021 рік проєкт знаходиться на третій, останній, стадії. Це значить, що вже в наступному році компанії, що працюють у сфері вантажних перевезень, повинні повністю перейти на електронний формат обміну товарно-транспортними накладними [53].

Виходячи з вище проаналізованих фактів, відмітимо, що найбільш поширено транспортно-експедиторськими та логістичними компаніями в епоху

розвитку цифрової економіки в Україні використовуються на більш високому рівні лише інструменти діджитал-маркетингу. В той час як впровадження та використання цифрових рішень логістичними компаніями є нерозповсюдженим явищем та притаманно лише великим логістичним компаніям, здебільшого транснаціональним компаніям, що визнані в усьому світі як лідери ринку логістичних послуг.

В той самий час, європейські середні компанії більш орієнтовані вже на використання цифрових рішень при взаємодії з клієнтами та партнерами. Як приклад, можна навести австрійське приватне підприємство LKW WALTER [54], яке з 1924 року займається наданням транспортних послуг та на даний момент пропонує послуги з доставки та супроводу вантажів як автомобільним транспортом, так і організацію комбінованих перевезень. Серед цифрових рішень є портал клієнта CONNECT, на якому можна як формувати замовлення, так і бачити всі вільні автомобілі для завантаження поряд, переглядати та зберігати товаросупровідні документи, а також відслідковувати рух в режимі реального часу з наданням оцінки часу прибуття (ETA – estimated arrival time) автомобіля в пункт призначення. Другим цифровим рішенням є мобільний застосунок LOADS TODAY для водіїв компанії, в якому зберігається вся інформація стосовно перевезення від правильного розташування вантажу в вантажному відсіку до маршруту та е-супровідних документів. При цьому компанія використовує стандартизовані інтерфейси API, які надають змогу автоматизувати процеси, що сприяють надійному та швидкому обміну даними між різними IT-системами.

Таким чином, можна зробити висновок, що логістичні компанії на українському ринку більш тяжіють до менш дорогих рішень, що надає діджиталізація, в той час як європейські та транснаціональні компанії направляють свої сили на створення цифрових застосунків для зручності співпраці з клієнтами та партнерами (рис. 2.2).

Рисунок 2.2 – Стратегічні тренди розвитку логістичних компаній в умовах цифрової економіки

Джерело: Власна розробка

Як підсумок, відмітимо, що цифрове управління ланцюгами постачання наразі забезпечують лише найбільші транснаціональні логістичні компанії. Більшість закордонних логістичних компаній, що діють на міжнародному ринку та мають достатньо розгалужену мережу філій (наприклад, в межах Європи) широко застосовують застосунки для клієнтів, а також для партнерів. Українські логістичні компанії намагаються забезпечити трекінг вантажу за номером накладної, митної декларації тощо. В той самий час, українські логістичні компанії хоча й використовують для приваблення клієнтів інструменти діджитал-маркетингу, однак не активно, тобто у компаній є в наявності сторінки в соціальних мережах, однак активність на них у більшості надзвичайно низька. Одним з основних інструментів, що більшістю компаній активно використовується є пошукова оптимізація сайту (SEO), яка виконується:

– фахівцями для великих компаній, саме тому ці компанії при запиті в пошуковій системі Google займають найперші позиції;

– самотужки персоналом компанії в малих та середніх логістичних компаній, саме тому середні та малі компанії або знаходяться при пошуку

внизу першої сторінки в системі Google-пошуку або навіть на другій чи ще далі.

Загалом, на нашу думку, треба відзначити, що більшість сучасних логістичних компаній для приваблення потенційних клієнтів вважають за актуальне мати більш-менш зручний сайт компанії з можливістю зворотного зв'язку або он-лайн чату.

2.2 Організаційно-економічна характеристика діяльності МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС

ТОВ «МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС» була заснована перш за все за умови формування команди професіоналів, які довгий час займали лідируючі позиції у інших більш значних компаніях на ринку, що дало поштовх створити власну, динамічну та орієнтовану на швидкий розвиток компанію 3 роки тому.

Основним територіальним ринком надання послуг є територія України (рис.2.3), поступовими кроками також розвивається організація перевезень в країни Європи та СНГ.

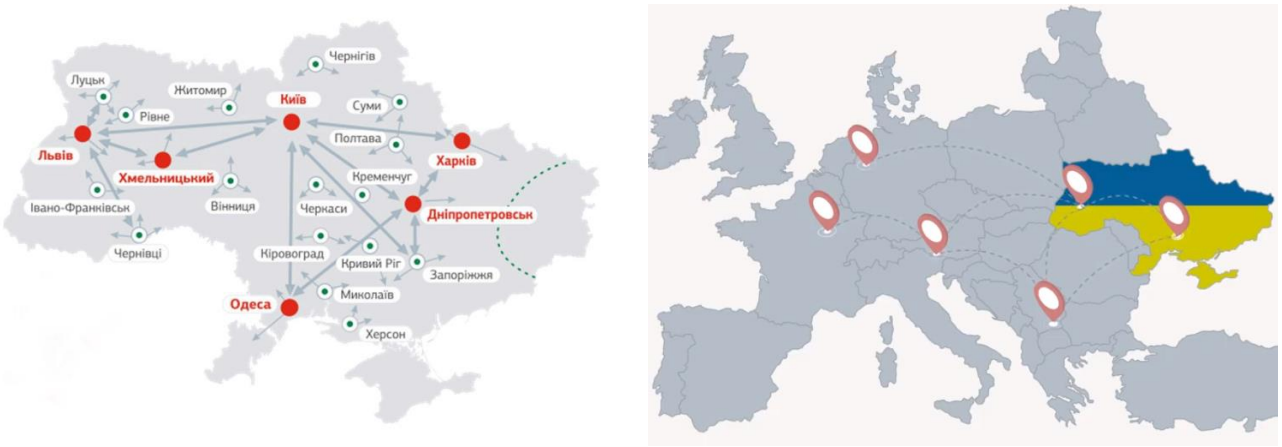


Рисунок 2.3 – Територія перевезення компанії та основні пункти доставки ТОВ «МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС»

Джерело: [47]

Види діяльності компанії за КВЕД представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. Види діяльності КВЕД компанії ТОВ «МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС»

№ з/п	Характеристика	Номер та опис виду діяльності КВЕД
1.	Основний:	52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
2.	Інші:	46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту
3.		49.41 Вантажний автомобільний транспорт
4.		49.42 Надання послуг перевезення речей (переїзду)
5.		52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту
6.		52.24 Транспортне оброблення вантажів

Компанія ТОВ «МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС» прикладає великі зусилля для задоволення усіх своїх клієнтів, не залежно від обсягу та часу виконаної роботи. Кожен підхід є індивідуальним та найбільш ефективним наскільки це взагалі можливо збоку менеджера – логіста.

Компанія для виконання послуг з перевезень використовує власний та найманий транспорт, залежно від об’єму та специфіки роботи.

Перевезення за допомогою найманого транспорт забезпечується надійними перевізниками, з якими вже не перший рік співпрацює компанія.

Компанія «МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС» позиціонує себе на ринку вантажних перевезень як компанія яка забезпечує:

- індивідуальний підхід до кожного клієнта;
- швидку та якісну доставку;
- підбір оптимального маршруту;
- ідеальне співвідношення якості і вартості;

Послуги які надає компанія представлені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Види послуг ТОВ «МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС»

№ з/п	Послуги	Характеристика послуги
1.	Основні послуги з перевезення	Перевезення вантажів окремим транспортом від 2 до 22т
2.		Перевезення збірних вантажів
3.		Міжнародні доставки вантажів від 10кг
4.		Офісні та домашні переїзди
5.		Перевезення за допомогою спеціальної техніки (кран – маніпулятор)
6.	Додаткові види послуг перевезення	Перевезення негабаритних вантажів
7.		Перевезення насипних вантажів
8.		Перевезення наливних вантажів
9.		Перевезення вантажів з температурним режимом (рефрижератор)

Організаційна структура в компанії є лінійно-функціональною (рис.2.4) на чолі з генеральним директором, якому вже безпосередньо підпорядковується виконавчий директор з відділами та основними операційними менеджерами.

В основу такої структури покладено принцип розподілення повноважень і відповідальності за функціями та прийнятті рішень по вертикалі.

Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій.

При лінійно-функціональній структурі управління має переваги лінійна організація, але чим вищий рівень управління, тим більшу роль відіграє функціональне управління.

Переваги:

- поєднує переваги лінійних та функціональних структур;
- забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності;

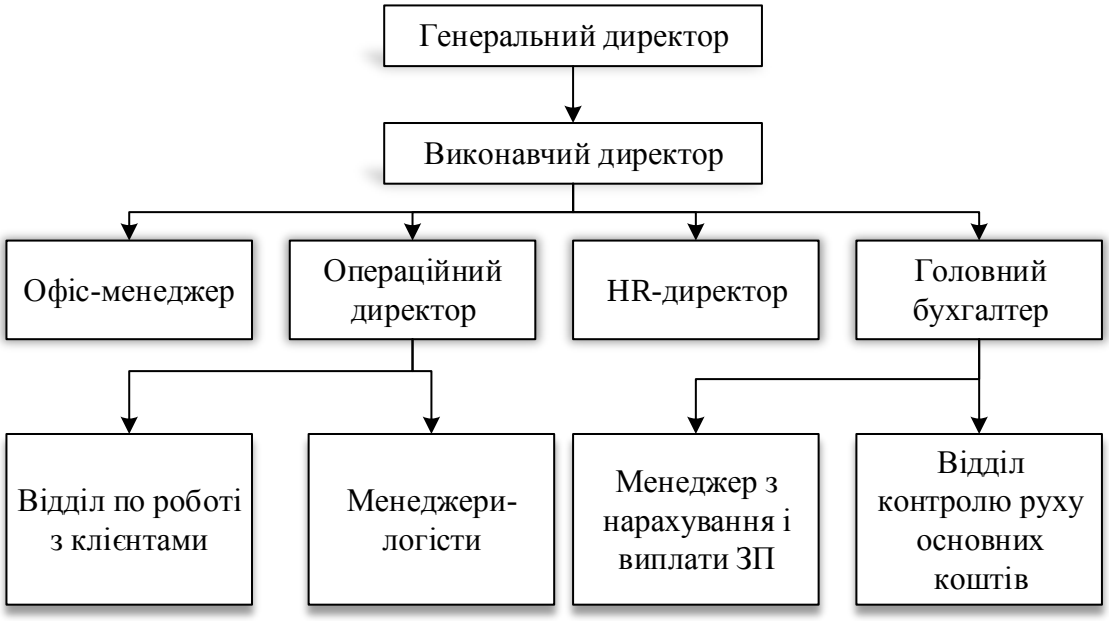


Рисунок 2.4 – Організаційна структура ТОВ «МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС»

Джерело: Власна розробка

- спеціалізація функціональних керівників.

Недоліки:

- складність регулювання відносин лінійних і функціональних керівників;
- в умовах реорганізації збільшується потік інформації, який спричиняє перевантаження керівників;
- така структура чинить опір здійсненню змін в організації.

Лінійно-функціональна оргструктура застосовується при вирішенні задач, які постійно повторюються, забезпечуючи максимальну стабільність організації.

Проведемо аналіз фінансової діяльності ТОВ «МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС» за останні чотири роки, а саме за 2017-2020 рр.

Для проведення фінансового аналізу використаємо основні джерела інформації, тобто стандартні форми річної фінансової звітності, а саме:

- баланс підприємства;
- звіт про фінансові результати.

В табл. 2.3 представимо основні фінансові показники діяльності транспортно-експедиторської компанії, а також виявимо їх відхилення від фактичних даних попереднього періоду.

Таблиця 2.3 – Характеристика основних фінансові показники діяльності ТОВ «МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС»

№ з/п	Рік	Загальний оборот по здійсненим перевезенням, грн.	Собівартість перевезень, грн.	Прибуток від реалізації послуг, грн.	Рентабельність перевезень
1.	2017	7178396	5178954	1999442	38,60%
2.	2018	7464396	5326943	2137453	40,10%
3.	2019	8120453	5559363	2561090	46,10%
4.	2020	8884116	5760820	3123296	46,12%
5.	Абсолютне відхилення				
6.	2018/2017	286000	147989	138011	1,50%
7.	2019/2018	656057	232420	423637	6,00%
8.	2020/2019	763663	201457	562206	0,02%
9.	Темпи змін				
10.	2018/2017	103,98%	102,86%	106,90%	103,89%
11.	2019/2018	108,79%	104,36%	119,82%	114,96%
12.	2020/2019	109,40%	103,62%	121,95%	100,04%

На рис. 2.5 графічно представимо фінансові показники за проаналізовані періоди.

Для аналізу і розрахунку ефективності діяльності компанії використовується широкий спектр економічних і фінансових показників. Вони відрізняються за складністю розрахунку, доступності даних і користі для аналізу. Рентабельність є одним з оптимальних показників ефективності. В

табл. 2.3 рентабельність перевезень показує економічну ефективність витрат підприємства на виробництво транспортної продукції.

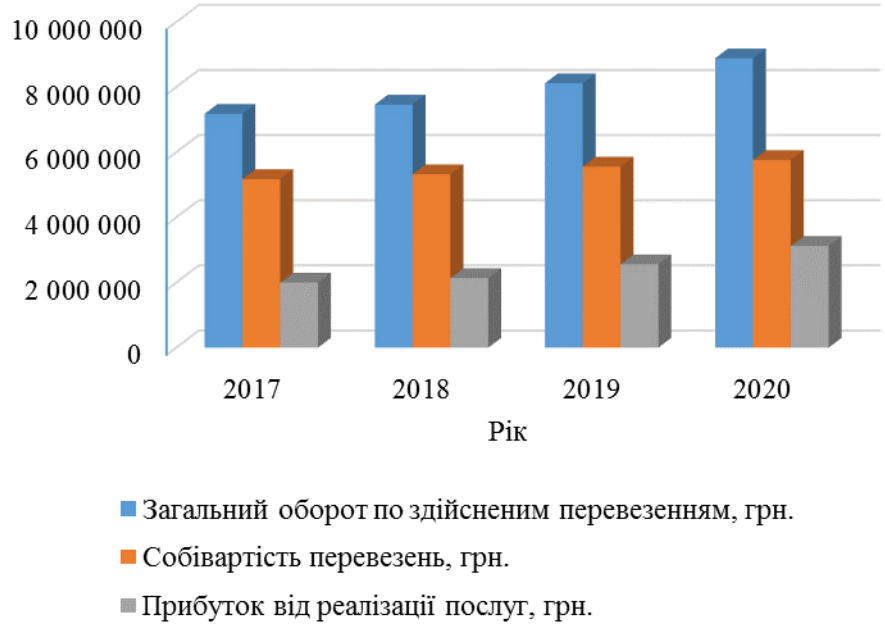


Рисунок 2.5 - Динаміка фінансових показників діяльності ТОВ «МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС»

Рентабельність є узагальнюючим показником економічної ефективності роботи транспорту, що характеризує співвідношення між результатами виробничо-господарської діяльності і витратами.

У 2018 році рівень рентабельності наданих послуг становив 40,1%, що на 1,7 % більше ніж 2017 році. В свою чергу у 2019 році у порівнянні з 2018 р. рентабельність зросла на 6% і становила 46,1%, а вже в 2020 році в порівнянні з 2019 роком різниця зросла на 0,02%. Загалом порівнюючи результати 2020 та 2017 років можна констатувати зростання рентабельності на 7,52%. Таке значення рентабельності перевезень свідчить про те, що ТОВ «МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС» є прибутковою транспортно-експедиторською компанією.

Як ми бачимо з табл. 2.3 прибуток компанії з кожним роком також значно зростає, абсолютне відхилення 2018 року порівняно з 2017 становить 138 011 грн., а у 2019 порівняно з 2018 відхилення склало вже + 423 637 грн, а

вже в 2020 році в порівнянні з минулим роком становило + 562 206 грн. Отже, порівнюючи розмір прибутку 2020 до 2017 років бачимо абсолютне зростання у розмірі 1 123 296 грн, тобто за чотири роки прибуток збільшився в 1,6 разів.

Також, за допомогою аналізу темпів змін можемо бачити, що з кожним роком за усіма показниками є певні зміни, що свідчить про те що компанія не стоїть на місці а розвивається. Особливо зміни відчутні за показниками загального обороту, що у порівняні 2018/2017 зросли на 4%, 2019/2018 та 2020/2019 – на цілих 9%. Собівартість також з кожним роком змінилась, що у порівнянні 2018/2017 становить 3%, 2019/2018 та 2020/2019 – 4%.

Одним з важливих показників для компанії є прибуток, який свідчить про успішне виконання діяльності компанії, за показниками 2018/2017 значення зросли на 7%, у 2019/2018 на 20%, а у 2020/2019 – вже досягло значення у 22%, що показує значне прискорення компанії у останні два періоди. Також, змінилась і рентабельність від перевезень, хоч і вона з самого початку існування компанії становить позитивний результат, з кожним роком показники тільки збільшувались, що можна побачити за темпами змін 2018/2017, кінцевий результат якого становить 4%, а за період 2019/2018 – 15%. Можна правда відмітити темпи зростання за період 2020/2019 (показник склав 0,04%), що можна пояснити збільшенням вартості палива і незначним підвищенням вартості перевезення для клієнтів, що спровокувало зменшення темпу зростання рентабельності.

Загалом, на компанію не здійснює сильного впливу збільшення собівартості перевезення, так як з кожним роком професійність та кваліфікація персоналу тільки зростає, застосовуються нові методи та підходи до організації перевезень, що зумовлює такий значний ріс у 2020 році зі збільшеними показниками загального обороту та прибутку компанії.

Попередня оцінка діяльності дає підстави зробити висновок, що підприємство нарощує свій прибуток та з кожним роком покращує свої показники діяльності, що у свою чергу є доказом ефективної діяльності ТОВ «МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС» та грамотної управлінської діяльності в компанії.

Проведемо оперативну діагностику фінансово-господарського стану ТОВ «МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС». Оперативна діагностика фінансово-господарського стану підприємства призначена для вивчення стану підприємства з подальшим прийняттям прийняття поточних, оперативних управлінських рішень діяльності підприємства.

За допомогою оперативної діагностики фінансово-господарського стану підприємства можливо оцінити ключові сфери діяльності підприємства, але найважливіше оперативна діагностика фінансово-господарського стану підприємства дає можливість проаналізувати фінансовий стан, беззбитковість, матеріальні та інформаційні потоки, оцінити ризики і надати рекомендації з управління ризиками.

Діагностика майнового стану ТОВ «МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС» проводиться з метою визначення стану активів, які характеризують потенціал компанії. Для аналізу розраховані показники: коефіцієнт зносу основних засобів, коефіцієнт оновлення основних засобів, коефіцієнт вибуття, розрахунки наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники майнового стану ТОВ «МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС»

№ з/п	Показники	Рік				Рекомендоване значення
		2017	2018	2019	2020	
1.	Коефіцієнт зносу основних засобів	$К_з$=0,5463	$К_з$=0,5465	$К_з$=0,5469	$К_з$=0,5508	Зменшення, <0,5
2.	Коефіцієнт оновлення основних засобів	$К_о$=0,729	$К_о$=0,734	$К_о$=0,754	$К_о$=0,732	Збільшення
3.	Коефіцієнт вибуття	$К_в$=0,687	$К_в$=0,699	$К_в$=0,723	$К_в$=0,703	Менший за коефіцієнт оновлення

Отже, згідно даних фінансової звітності можемо зробити висновок, що коефіцієнт зносу основних засобів дещо перевищує рекомендоване значення і при цьому показує незначне зростання. Коефіцієнт оновлення основних засобів

зростає, що є добрим показником та свідчить про поступове оновлення автомобільного парку. Натомість, коефіцієнт вибуття відповідає рекомендованим значенням, проте стрімке зростання показника може призвести до перевищення його показника коефіцієнту оновлення основних засобів.

Проведемо оцінку ліквідності ТОВ «МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС» для виявлення його здатності швидко реалізувати активи та одержати гроші для оплати своїх зобов'язань. Для аналізу проведемо розрахунки необхідних показників, розраховані значення яких представлені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз показників ліквідності ТОВ «МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС»

№ з/п	Показники	Рік				Рекомен. значення
		2017	2018	2019	2020	
1.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$К_{аб.л.}$= 0,1011	$К_{аб.л.}$= 0,1998	$К_{аб.л.}$= 0,2403	$К_{аб.л.}$= 0,2509	0,2-0,35
2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	$К_{шв.л.}$= 2,378	$К_{шв.л.}$= 2,333	$К_{шв.л.}$= 2,296	$К_{шв.л.}$= 2,287	0,6-0,8
3.	Коефіцієнт загальної ліквідності	$К_{заг.л.}$= 2,539	$К_{заг.л.}$= 2,534	$К_{заг.л.}$= 2,429	$К_{заг.л.}$= 2,403	1-2
4.	Чистий оборотний капітал	ЧОК=276100 (60,8%)	ЧОК=268200 (60,5%)	ЧОК=247750 (58,8%)	ЧОК=235890 (55,9%)	Не менше 10% загального обсягу оборотних активів

Після проведених розрахунків показників ліквідності ТОВ «МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС», маємо наступні результати:

1. Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності має тенденцію до збільшення, у 2017 у порівнянні з початком досліджуваного періоду зріс на 0,1392 та наблизився до рекомендованого значення. Також коефіцієнт ліквідності в 2017 та 2018 роках відповідав рекомендованому значенню, тобто був «вузьким місцем», проте в 2019 та 2020 році даний показник був приведений до норми, що свідчить про правильний фінансовий розподіл

коштами компанії.

2. Значення коефіцієнта швидкої ліквідності перевищує рекомендоване, але цей коефіцієнт має тенденцію до зниження. Те що коефіцієнт швидкої ліквідності перевищує рекомендоване значення означає лише те, що ТОВ «МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС» може погасити свою заборгованість за рахунок власних грошових коштів.

3. Значення коефіцієнта загальної ліквідності перевищує рекомендоване значення, але він має тенденцію до зменшення, що є добре, так як він незначно перевищує рекомендоване значення і за такої тенденції у наступному періоді може мати допустиме значення. З отриманих даних ми бачимо, що оборотні активи менше покриваються короткостроковими зобов'язаннями – це означає, що підприємство може швидко покрити свої короткострокові зобов'язання.

4. Значення чистого оборотного капіталу має тенденцію до зменшення, але є вищим за рекомендоване значення 60,8, 60,5%, 58,8% та 55,9% у 2017, 2018, 2019 та 2020 роках відповідно. Це означає, що підприємство може покрити свої короткострокові зобов'язання і має резерв коштів.

Показники платоспроможності і фінансової стійкості розраховуються для того, щоб визначити здатність компанії своєчасно виконати свої платіжні зобов'язання, які випливають з кредитних та інших операцій грошового характеру, що мають певні терміни сплати. Для аналізу розраховані показники представимо в табл. 2.6.

Після проведених розрахунків показників платоспроможності та фінансової стійкості ТОВ «МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС», маємо наступні результати:

1. Власний оборотний капітал має тенденцію до збільшення впродовж всіх періодів, це є позитивним фактором. При збільшенні власного оборотного капіталу збільшується джерело покриття поточних активів підприємства.

2. Коефіцієнт фінансової незалежності відповідає рекомендованим значенням. Також спостерігається збільшення коефіцієнта фінансової незалежності, що свідчить про фінансову незалежність компанії.

3. Значення коефіцієнта маневреності відповідає рекомендованому значення. Значення цього показника у 2020 р. змінилося по відношенню до 2017 року в сторону збільшення, що позитивно відображається на роботі компанії. Також, значення цього коефіцієнта показує, що МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС має достатню кількості вільних коштів у власному капіталі.

Таблиця 2.6 – Показники платоспроможності та фінансової стійкості ТОВ «МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС»

№ з/п	Показники	Роки				Рекоменд. значення
		2017	2018	2019	2020	
1.	Власний оборотний капітал	ВОК=270070	ВОК=289770	ВОК=308430	ВОК=348380	Позитивне значення, збільшення
2.	Коефіцієнт фінансової незалежності	$К_{авт}$=0,809	$К_{авт}$=0,811	$К_{авт}$=0,885	$К_{авт}$=0,906	>0,5
3.	Коефіцієнт маневреності	$К_{ман}$=0,199	$К_{ман}$=0,298	$К_{ман}$=0,397	$К_{ман}$=0,427	0,3-0,4
4.	Коефіцієнт заборгованості	$К_{забор}$=0,164	$К_{забор}$=0,163	$К_{забор}$=0,162	$К_{забор}$=0,160	0,5-0,7
5.	Коефіцієнт фінансування	$К_{фін}$=0,167	$К_{фін}$=0,166	$К_{фін}$=0,165	$К_{фін}$=0,163	>1,0
6.	Коефіцієнт фінансової напруги	$К_{фін.напр.}$ =0,127	$К_{фін.напр.}$ =0,134	$К_{фін.напр.}$ =0,144	$К_{фін.напр.}$ =0,148	<0,5
7.	Коефіцієнт загальної фінансової стійкості	$К_{фін.ст.}$= 5,937	$К_{фін.ст.}$ =6,134	$К_{фін.ст}$=6,276	$К_{фін.ст}$=6,298	0,8-0,9

4. Значення коефіцієнта заборгованості є меншим за рекомендоване значення. Також спостерігається тенденція до зменшення цього коефіцієнта. Коефіцієнт заборгованості показує, що частка залучених засобів у загальній сумі активів є не великою.

5. Коефіцієнт фінансування є значно меншим ніж рекомендоване значення і має тенденцію до зменшення, і може розглядатися як «вузьке місце». Даний коефіцієнт показує, що залучених засобів менше, ніж власних засобів.

6. Коефіцієнт фінансової напруги має тенденцію до збільшення у звітному періоді у порівнянні з базовим періодом, однак даний коефіцієнт не виступає за рекомендовані межі.

7. Коефіцієнт загальної фінансової стійкості перевищує рекомендоване значення. Також даний показник має тенденцію до збільшення з кожним періодом. Значення даного коефіцієнта свідчить про можливість ТОВ «МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС» покривати свої зобов'язання.

Ділова активність підприємства визначається рівнем ефективності використання ресурсів. Для оцінки рівня ефективності використання ресурсів використовують різні показники оборотності, розрахунки яких наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники ділової активності ТОВ «МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС»

№ з/п	Показники	Рік				Рекоменд. значення
		2017	2018	2019	2020	
1.	Коефіцієнт оборотності активів, $К_{обор.ак}$	1,796	1,892	1,925	1,968	Збільшення
2.	Коефіцієнт оборотності запасів, $К_{обор.зап.}$	3,916	4,069	4,114	4,125	Збільшення
3.	Тривалість одного обороту запасів, $Т_{обор.зап.}$	92 дні	89 днів	88 днів	85 днів	Зменшення
4.	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, $К_{обор.деб.заб}$	12,17	11,77	11,41	11,41	Збільшення
5.	Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості, $Т_{обор.деб.заб}$	30 днів	31 день	32 дні	32 дні	Зменшення
6.	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	6,76	6,89	7,45	7,3	Зменшення
7.	Тривалість обороту кредиторської заборгованості, $Т_{о.к.з.}$	54 дні	53 дні	49 днів	50 днів	Збільшення
8.	Тривалість операційного циклу, $Т_{опер.ц}$	122 днів	120 днів	120 днів	120 днів	Зменшення

Після проведених розрахунків показників ділової активності ТОВ «МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС», маємо наступні результати:

1. Коефіцієнт оборотності активів у 2020 році збільшився у порівнянні попередніми роками. Показник збільшився і має тенденцію до збільшення, що позитивно впливає на діяльність компанії.

2. Коефіцієнт оборотності запасів також збільшився і має тенденцію до збільшення, що рекомендується. Цей показник означає, що запаси використовуються ефективно.

3. Показник тривалості одного обороту запасів має тенденцію до зменшення, отриманий результат відповідає рекомендованій тенденції.

4. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зменшився, його тенденція до зменшення не відповідає рекомендованій, це є «вузьке місце». Даний показник говорить про те, що отримання коштів від своїх дебіторів у компанії уповільнилося, і дана ситуація може призвести до втрат. Але зменшення цього показника не є критичним і у наступних роках ТОВ «МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС» може виправити цю ситуацію.

5. Тривалість обороту дебіторської заборгованості зростає, даний результат не відповідає рекомендованому напрямку, тому є «вузьким місцем», однак некритичним, адже під час розрахунків дебіторам варто дотримуватися меж у 30 днів.

6. Коефіцієнт обороту кредиторської заборгованості у 2020 зріс у порівнянні з 2017 роком, однак зменшився в порівнянні з минулим роком, отже можна вважати, що даний результат відповідає рекомендованому напрямку зменшення за останній рік, отже «вузьке місце», що було виявлено та залишалося впродовж трьох років було подолано компанією.

7. Показник тривалості обороту кредиторської заборгованості у звітному періоді зменшився в порівнянні з 2017 роком та трохи зріс в порівнянні з 2019 роком, загалом тенденція на збільшення, що відповідає рекомендованій практиці.

8. Показник тривалості операційного циклу впродовж всіх періодів, що аналізуються, не змінився і становить 120 днів. Це означає, що усі стадії робочого процесу проходять з незмінною швидкістю.

Узагальнюючи проаналізовані дані фінансово-виробничої діяльності компанії можна зробити висновок про успішний бізнес, який приносить прибуток та дозволяє вкладати власні фінансові кошти у подальший розвиток та підвищення якості обслуговування клієнтів з метою завоювання досконалого іміджу надійного партнера серед усіх транспортно-експедиторських компаній України.

2.3 Оцінка ефективності стратегії розвитку МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС

Перш ніж проводити оцінку ефективності стратегії розвитку компанії, розглянемо складові стратегії, а саме з чого була визначена керівництвом стратегія розвитку.

Виходячи з понять, що місія – це призначення організації, яке відрізняє її від інших компаній на ринку, бачення відповідає на питання «Як виглядає успіх для компанії?», цінності – те у що компанія вірить та її філософія, а цілі – це результати, що очікуються в майбутньому [56] напишемо наступним чином:

1. Місія – бути надійним логістичним партнером та надавати якісні логістичні послуги.

2. Бачення компанії – підвищення рівня сервісу обслуговування клієнтів у сфері вантажних перевезень, утримання статусу компанії як надійного партнера у сфері логістики, що пропонує індивідуальні рішення.

3. Цінності компанії – чесність завжди окупається. Ми скорочуємо відстані, доставляючи Ваш вантаж!

4. Цілі компанії – створення сприятливих умов для стрімкого розвитку як компанії в цілому, так і кожного працівника, на конкурентному логістичному ринку України з подальшими перспективами розвитку та розширення.

Орієнтуючись на вищенаведене стратегія розвитку транспортно-експедиторської компанії є спрямованою на покращення якості транспортно-експедиторського сервісу.

Загалом, Кулик В.А., Григорак М.Ю. та Костюченко Л.В. [57, с.74] визначають стратегію покращення якості логістичного сервісу наступним чином: «Цю стратегію можна характеризувати такими параметрами, як покращення якості виконання логістичних операцій та функцій (транспортування, складування, вантажопереробки, упаковки тощо). Також належить до цієї стратегії, підтримка передпродажного та післяпродажного сервісу, сервіс із доданою вартістю, використання логістичних технологій підтримки життєвого циклу продукту. У деяких фірмах, ще створюють системи управління якістю логістичного сервісу та займаються сертифікацією фірмової системи управління якістю відповідно до національних та міжнародних стандартів та процедур (зокрема ISO 9000), а також бенчмаркінгом».

Для того, щоб оцінити за останні три роки рівень виконання цієї стратегії компанією було проведені польові дослідження у вигляді аналізу результатів залучення нових клієнтів та аналізу даних щодо якості обслуговування, а також проведено опитування наявної клієнтури щодо їх думки про якість обслуговування та надання транспортно-експедиторських послуг ТОВ «МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС».

Для проведення аналізу результатів залучення нових клієнтів наведемо зібрану статистику за останні три роки щодо збільшення клієнтури в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Дані щодо залучення нових клієнтів ТОВ «МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС», од.

№ з/п	Характеристика	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік
1.	Кількість нових клієнтів за результатами кінця року	50	65	30	32

Треба відмітити, що активно робота щодо залучення нових клієнтів розпочалася в 2018 році після визначення стратегії, для реалізації стратегії розвитку компанії тоді було створено сайт компанії, який був забезпечений детальною інформацією про послуги компанії, а також кнопкою зворотного зв'язку. Також, була виконана пошукова оптимізація сайту компанії, що дозволило при пошуку в Google логістичних компаній з'являтися посиланню на сторінку МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС в першій десятці списку. Крім того, в цей час був створений першим канал компанії на Youtube (в травні 2018 року), а через півроку – сторінки на Facebook та Instagram.

На нашу думку, в 2019 році сприяло залученню найбільшої кількості клієнтів проведене SEO, а також активна участь у вигляді публікацій на сторінці Facebook. Наведемо статистику, так в 2018 році було 4 публікація за два місяця з дня створення сторінки, в 2019 році – 12 публікацій, в 2020 році – 2 пости, а за 2021 рік – лише один пост.

Тобто найбільша активність компанії з просування сайту та власних послуг в соціальних мережах припадає на 2019 рік – саме тоді й відбулося найбільше залучення нових клієнтів, в той час як в 2020 році кількість залучених клієнтів значно впала і за неповний 2021 рік вона в порівнянні з показниками 2020 року трохи зросла.

Тепер розглянемо дані щодо якості обслуговування, а саме ступінь задоволення очікувань споживачів за часом, рівень безпретензійної роботи, гнучкість та адаптованість та ціновий показник (табл. 2.9), які були визначені за формулами наведеними в дод. Б та вихідними даним з власних звітів компанії в дод. В.

Отже, відповідно до зібраної статистики найвищий інтегральний показник якості обслуговування спостерігався в 2019 році – пік роботи з виконання стратегії, вже в 2020 році він скоротився вже аж на 2%, найбільше на даний показник завдали вплив виконання замовлення з запізненням на більш ніж 5 годин (ступінь задоволення очікувань клієнтів), появою звернень клієнтів щодо пошкоджень вантажу (потребувала роботи з водіями стосовно правильного

забезпечення кріплень тощо), а також очікувана вартість замовлення – в даному випадку компанія хоча й намагалася не піднімати значно тарифи, однак все одно незначне зростання необхідно було запровадити, щоб не втрати значно в доході.

Таблиця 2.9 – Показники якості обслуговування ТОВ «МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС», %

№ з/п	Показник якості обслуговування	2018 рік	2019 рік	2020 рік
1.	Ступінь задоволення очікувань клієнтів	90	95	90
2.	Рівень безпретензійної роботи	80	90	87
3.	Гнучкість логістичних операцій	98	100	99
4.	Ціновий показник	90	95	93
5.	Інтегральний критерій обслуговування	89	94	92

В принципі, статистичні показники представлені в табл. 2.9 свідчать про більш-менш нормальний рівень обслуговування за останні два роки, що аналізувалися, адже, як відомо, доведення рівня обслуговування до більш високого значення – може призвести до значного зростання витрат на його забезпечення.

Проаналізуємо тепер результати анкетування клієнтів компанії, вигляд анкети якої наведемо в табл. 2.10. Анкета була складена таким чином, щоб не затримувати довго клієнта на надання відповідей, саме тому на кожне питання було запропоновано конкретну відповідь, а кількість питань була зведена до мінімуму.

Таблиця 2.10 – Анкети-опитування клієнта щодо якості обслуговування

№	Запитання	Варіанти відповіді (відмітити вірне)			
1.	Як давно Ви з нами?	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік
2.	Як саме Ви дізналися про компанію?	через пошук в Google, сайт компанії	Facebook	Instagram / Youtube	"сарафане радіо"
3.	Як Ви вперше з нами зв'язалися для замовлення послуг?	зателефонував сам	написав на електронну адресу	скористався кнопкою зворотного зв'язку на сайті компанії	зателефонував менеджер компанії
4.	Як Вам зручніше з нами зв'язуватися для замовлення послуг?	телефонувати	електронною поштою	кнопкою зворотного зв'язку на сайті компанії	власний е-кабінет
5.	Чи відслідковуєте Ви доставку?	ні	так	-	
6.	Якщо відслідковуєте доставку, якому варіанту відслідкування Ви надали б перевагу?	телефонувати логісту	можливість он-лайн трекінгу		
7.	Чи задоволені Ви наданням послуг компанією?	повністю задоволений	повністю задоволений	більше задоволений, ніж незадоволений	більше незадоволений, ніж задоволений

Джерело: власна розробка

Результати анкетування представимо у вигляді діаграм, які наглядно ілюструють варіанти відповіді клієнтів (рис. 2.6).

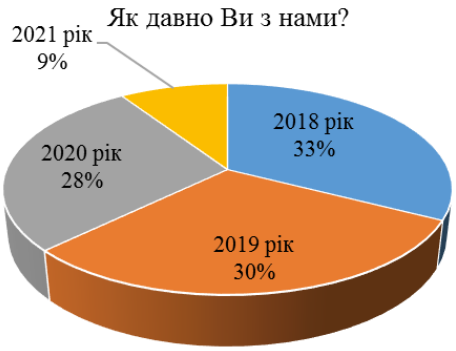
Загалом, за вересень-жовтень прийняли опитування 86 клієнтів МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС, серед яких 28 клієнтів розпочали роботу з компанією в 2018 році, 26 клієнтів – в 2019 році, 24 клієнта – в 2020 році та 8 клієнтів – в 2021 році.

Більшість з них, а саме 44 клієнта, знайшли інформацію про МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС та її послуги в інтернеті за рахунок пошуку в Google словосполучення «вантажні перевезення» тощо. При цьому 23 клієнта надали відповідь, що дізналися про компанію через знайомих, і лише 18 осіб з опитаних дізналися про компанію через соціальну мережу Facebook. Досліджуючи варіанти встановлення першого зв'язку з МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС більшість виділили варіант телефонного дзвінку в компанію, тобто 42 опитаних клієнта, в той час як за рахунок «холодних дзвінків» було залучено 39 клієнтів, при цьому більшість з них була залучена саме в 2019 році, тобто 77%.

Цікавим є те, що більша частина опитаних клієнтів надали б перевагу працювати через он-лайн кабінет з оформлення замовлення та можливість відслідковувати доставку вантажу та зберіганням електронних транспортних документів.

При цьому, більша частина опитаних вважають за важливе контролювати доставку та мати можливість відслідковувати його за рахунок он-лайн трекінгу, а не телефонувати стосовно цього менеджеру-логісту.

Взагалі, більша частина клієнтів залишили позитивні відгуки стосовно роботи компанії, так повністю задоволеними та все ж таки задоволеними послугами сумарно залишилися 93% опитаних, що майже співпадає з розрахованим інтегральним показником якості обслуговування клієнтів за 2020 рік та може свідчити, що в 2021 році цей показник буде на рівні 93%, а може й вище.



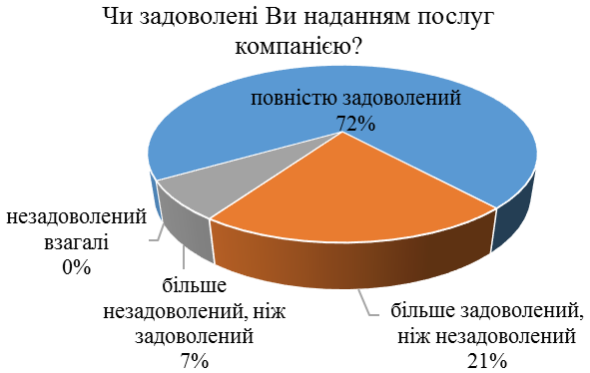


Рисунок 2.6 – Результати опитування клієнтури МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС

Джерело: власне дослідження

Як висновок, можна надати загальну оцінку ефективності виконання стратегії розвитку компанії на рівні задовільно, адже в 2020 та в 2021 році темпи роботи з розширення клієнтури зменшилися в порівнянні з 2019 роком, про що свідчать дані табл. 2.8, крім того, зменшилась й якість обслуговування клієнтів в 2020 року, а більшість клієнтів відмітили необхідність налаштування он-лайн трекінгу доставки вантажів для більшої зручності роботи, а також наявність он-лайн кабінету для клієнта з метою оптимізації не лише часу здійснення замовлення на перевезення, однак й з можливістю зберігання документації за доставками в електронному вигляді та виставленні рахунків та актів виконання робіт.

2.4 Висновки за розділом 2

В аналітичному розділі магістерської роботи було:

– проведено аналіз стратегічних трендів розвитку логістичних компаній в умовах цифрової економіки, який засвідчив, що віддаючи данину моді сучасні логістичні компанії використовують майже всі інструменти цифрового маркетингу з метою заявити про себе в он-лайн середовищі та привабити потенційних клієнтів. Однак, здебільшого ці інструменти використовуються не на повну потужність, так маючи сторінки в соціальних мережах більшість українських компаній майже не приділяють їм уваги та розміщують пости – в противагу закордонні логістичні компанії (транснаціональні) є активними учасниками соціальних мереж. В той самий час, транснаціональні логістичні компанії сьогодні приділяють значну увагу розвитку цифрових екосистем управління ланцюгами постачання, а більшість міжнародних логістичних компаній, що оперують в Україні приділяють увагу розвитку цифрових рішень, що дозволяють взаємодіяти з клієнтами та партнерами в он-лайн середовищі, а також дозволяють клієнту в режимі реального часу отримувати інформацію

стосовно будь-якої доставки його вантажу. На противагу, українські середні та малі компанії не розвивають цифрові послуги і лише більш-менш стабільно використовують лише інструменти діджитал-маркетингу;

– проведено аналіз діяльності МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС, який показав, що ця компанія, що заснована в 2018 році, надає транспортно-експедиторські послуги на ринку України, а також в останні роки почала освоювати міжнародні перевезення. Головною перевагою компанії є можливість доставки як власним транспортом, так і за рахунок транспорту перевірених партнерів. Фінансовий аналіз діяльності компанії свідчить про належний фінансовий стан, високу ліквідність та рентабельність бізнесу, що відповідно дозволяє компанії зосередитися на її розвитку та інвестувати в подальше вдосконалення послуг компанії, щоб залишатися конкурентним на логістичному ринку України;

– проведено оцінку ефективності виконання стратегії розвитку МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС, що засвідчив, що з моменту визначення стратегії в 2018 році, значна робота з досягнення стратегії була проведена в 2019 році, що дозволило залучити найбільшу кількість нових клієнтів, в той час як в подальшому за більшістю показниками якості обслуговування клієнтів (даний показник є найбільш вагомим для залучення нових клієнтів та розширення їх бази) відбулося зниження, що свідчить про упущення в управлінні процесами компанії з обслуговування клієнтури. Крім того, проведене опитування клієнтів свідчить про необхідність розширення цифрових можливостей для клієнтів, а саме запровадження трекінгу доставки вантажів та за можливості он-лайн кабінет клієнта.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ТОВ «МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС ПЛЮС» З УРАХУВАННЯМ ВИМОГ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

3.1 Бенчмаркінг цифрових рішень для транспортно-експедиторських компаній в умовах глобалізації

Цифровізація змінює середовище роботи експедиторів, а також багатьох їхніх клієнтів і постачальників. Це впливає на ключові аспекти створення доданої вартості: здійснення групування партій вантажу, отримання та надання інформації про маршрути, ціни та потужності, можливість простежувати логістичні операцій, управління транспортним ланцюгом та укладення контрактів.

Цифровізація транспортно-експедиторської сфери значно спрощує роботу за рахунок автоматизації процесів, які раніше вимагали особистого втручання. Звичайно, що все це було б неможливо без постійної стандартизації та вдосконалення аутсорсингових операцій, таких як транспортування, складування, митне оформлення та інші послуги.

У цьому контексті інші підприємства та компанії, які дотепер співіснували з експедитором, як правило, вторгаються на його територію: судноплавні компанії, авіакомпанії та цифрові платформи, які пропонують отримання інформацію та здійснення бронювання, на їх цифрових платформах.

Нові цифрові експедитори та їхні бізнес-моделі сильно відрізняються від традиційних. Запровадження мета-платформ або платформ на послуги у цих нових експедиторів планується як більш складна система, яка полегшує можливість вибору варіантів послуг в залежності від потреб клієнта та реальних пропозицій на транспортному та складському ринках.

Таким чином, цифрова еволюція транспортно-експедиторських компаній є необхідною умовою, адже інформаційні технології дозволяють, серед іншого, працювати з набагато ширшою клієнтською базою, ніж із традиційними методами. Треба відзначити, що конкуренція стала набагато жорсткішою, ніж раніше, по-перше: різні логістичні оператори ринку та нові транспортно-експедиторські агенти мають усі можливості для роботи зі своєю клієнтською базою за рахунок сучасних цифрових технологій, по-друге: кількість тих, хто виходить на міжнародний ринок, також зростає. Як наслідок, ринок традиційних експедиторів поступово скорочується.

Природно, що сучасні експедитори можуть розвиватися та адаптуватися до середовища, де інформаційні технології відіграють фундаментальну роль. Але їхні професійні знання та їхня організація транспортно-експедиторських процесів поступово відходять на другий рівень, тоді як контакт і досвід з клієнтом (знання про клієнта та його запити) є головним фундаментом для здійснення подальшого управління інформаційними потоками під час надання транспортно-експедиторського сервісу. Звичайно, професійні знання та організація транспортно-експедиторських процесів залишається важливою, однак вони дещо приховані під цим рівнем цифрового управління.

Протягом тривалого часу цінність експедитора полягала в їх здатності збирати знання та інформацію про правильність побудови та надання транспортно-експедиторських послуг та правильність дій під час будь-яких інцидентів з довіреним вантажем. Але еволюція інформаційних систем і прогресивне покращення якості транспорту та стандартизація докорінно змінюють їх функції.

Зусилля з оцифрування роботи експедитора мають бути спрямовані на спрощення та автоматизацію таких завдань, як [59]:

– перебудову відносин із клієнтами;
– автоматизацію процесів бронювання та резервування;
– прозорість експедиторських даних між постачальниками та клієнтами;

– зменшення витрат на персонал по відношенню до кількості проведених операцій;

– і, перш за все, новий погляд на бізнес, не забуваючи, що тепер він має включати не лише аспекти, пов’язані з транспортом, але й управління інформацією.

Хоча зміни не відбуваються миттєво, зростання ролі цифровізації передбачає глибокі перетворення, які не можна ігнорувати. І вже є приклади.

У 2016 році Maersk вже заявила про готовність працювати напряму зі споживачами. Цей виклик вже повністю впроваджується у життя, так в жовтні цього року компанія заявила, що націлена на отримання замовлень на перевезення від прямих клієнтів, а пропозиції від експедиторів компанія буде розглядати в останню чергу чи взагалі ігнорувати. Так, Maersk пропонує єдину платформу для прямих вантажовласників, на якій можна буде забронювати всі необхідні транспортні потужності для доставки вантажу «від дверей до дверей». В компанії впевнені, що ця платформа значно спросить процес взаємодії між учасниками, а також позитивно вплине на вартість перевезення для вантажовласників, адже тепер усуваються посередники та відпадає необхідність сплачувати їм їх частку. Також, компанія впевнена, що за рахунок своєї платформи, вона зможе забезпечити більшу прозорість ланцюгів постачання. Таким чином, Maersk бажає стати так званим «інтегратором морів» [60].

Оглянемо сучасні цифрові платформи на світовому ринку транспортно-експедиторського бізнесу.

Портал Freightos [61] є віртуальним ринком та транспортною біржею вантажних перевезень, який надає доступ до великої кількості пропозицій за допомогою одного запиту та надає миттєві пропозиції, пропонуючи послуги подальшого спостереження та обміну повідомленнями. Вона не має на меті витісняти експедиторів чи перевізників, а радше сприяти прямому контакту з вантажовідправником, щоб стати каналом зв’язку для цих професіоналів.

Аналогічно, такі організації, як портові органи, судноплавні компанії та інші оператори в логістичному секторі, дедалі частіше пропонують, заради прозорості, інформаційні послуги кінцевому клієнту, які до цього часу були привілеєм експедитора, наприклад послуги відстеження контейнерів або конкретних операцій з вантажем, тобто послуги з визначення статусу вантажу.

Платформи або «цифрові експедитори» управляють великими обсягами інформації, адресованої клієнтам, за допомогою комплексних рішень «від дверей до дверей», які вони виконують через свою власну платформу або використовуючи платформи розроблені IT-компаніями на умовах аутсорсингу.

Наразі у світі відомі наступні транспортні біржі, що розраховані на вантажовласників, крім Freightos:

– iContainers надає доступ до більш ніж 500 000 тарифів і маршрутів морського транспорту, платформа дозволяє порівнювати, бронювати, управляти та відстежувати комерційні відправлення через Інтернет без посередників. Крім того, пропонує можливість організації доставки «від дверей до дверей» в/з міст США, Іспанія, Китай, Домініканська Республіка, ОАЕ, Тайвань [62];

– Twill Logistics від Maersk забезпечує клієнту можливість бронювання та надійну доставку, яку можна відстежувати в режимі реального часу та управляти своїми відправленнями до більш ніж 300 портів у більш ніж 150 країнах. Крім того, з Twill вантажовласник може забронювати транспортний контейнер не лише від порту до порту, а також від складу до складу, або в інших комбінаціях. Усі транспортні документи вантажовласника – від комерційних рахунків до підтверджень бронювання – безпечно зберігаються на платформі, до якої вантажовласник може отримати доступ з будь-якого пристрою в будь-який час. Крім того, враховуючи, що Twill надає можливість замовлення послуг на наземне перевезення будь-то автомобілем або залізницею, а також можливість замовлення їх брокерських послуг з митного оформлення вантажу [63];

– Flexport сьогодні обслуговує понад 10 000 клієнтів і постачальників у більш ніж 200 країнах, пропонуючи повний спектр послуг, включаючи морські, повітряні, автомобільні та залізничні вантажні перевезення, складування, митне брокерство, фінансування та страхування на програмній платформі. Ця операційна система створена для глобальної торгівлі, і є стратегічною операційною моделлю, яка поєднує технології та аналітику, логістичну інфраструктуру та практичний досвід в управлінні ланцюгами постачання. Дозволяє забезпечити безпрецедентну видимість всіх процесів і контроль над ними для своїх клієнтів, її партнерів і постачальників — від створення заявки на замовлення послуг до кінцевої доставки. Надає можливість миттєво отримувати оновлення про основні етапи ланцюга постачання, сповіщення про особливості, що можуть виникнути під час доставки (затримки тощо) та вплив цих показників на реальні запаси клієнта. Платформа Flexport прискорює робочі процеси для всіх у ланцюгу постачання за рахунок он-лайн замовлень на послуги, відстеження та роботи зі складом. Всю інформацію та документи можна структурувати, зберігати на платформі, що має значний захист від вторгнення хакерів [64];

– Freighthub є глобальним ресурсом для мультимодальної логістики. Даний ресурс забезпечує можливість зареєструватися логістичним провайдерам, а також іншим компаніям для того, щоб вантажовласник міг підібрати найбільш оптимального партнера для забезпечення доставки вантажу. Використовуючи даний ресурс транспортна-експедиторська компанія, перевізник, брокер чи хендлінговий агент може додати/змінити/оновити інформацію про власну компанію, а також замовити рекламу за низькою вартістю. Є достатньо зручною платформою за пошуком логістичних партнерів. Так при пошуку транспортно-експедиторських компаній в Україні на даній платформі був наданий список з наступних компаній як CA-Cargo LLC (Київ), D.S.L. LTD (аеропорт Бориспіль), Quehenberger Logistics (Київ), Kiy Avia Cargo (Київ), Instar Logistics Ltd. (Київ). В той час як при пошуку автомобільної вантажної компанії надав лише одну компанію, що є транспортно-

експедиторською компанією, а саме Телепорт Трейд Сервіс. Можна зробити висновок, що компаніями як перевізниками, так і транспортними експедиторами дана платформа може розглядатися як бажаною, адже так вона розширює інформацію про себе на глобальний ринок [65];

– WebCargo є платформою від Freightos, яка створена для забезпечення цифрових авіаційних вантажних перевезень. Тобто дана платформа має на меті не лише надання можливості вантажовласникам та перевізникам співпрацювати на пряму, однак й для транспортних експедиторів вона також доступна та надає можливість користуватися найнижчими тарифними ставками авіакомпаній, які надають можливість здійснювати бронювання через цю платформу. Вже сьогодні понад 1800 експедиторів у 90 країнах використовують WebCargo від Freightos для електронного бронюванню тоннажу, миттєвого котирування, цифрових переговорів про вантажне перевезення, порталів продажів, програмного забезпечення для управління тарифами, пошуку тарифів на авіаперевезення в більш ніж 370 авіакомпаніях тощо. Серед переваг даної платформи можливість спробувати її в роботі абсолютно безкоштовно [66].

Звичайно, аналізуючи ринок транспортних бірж в світі, варто розглянути роботу таких в Україні. Загалом, українські транспортні біржі з вантажних перевезень направлені на надання інформації кожній стороні про їх запити та пропозиції, а саме для вантажовласників – надання запиту щодо необхідності перевезення вантажу з одного пункту до іншого, а для автомобільних вантажних перевізників, або транспортних експедиторів – інформації щодо наявності транспортних засобів для перевезення вантажів. Можна також відмітити, що українські компанії часто користуються й європейськими транспортними біржами, а також країн СНД. Взагалі, українські транспортні та експедиторські підприємства виділяють більш ніж два десятки таких бірж у власному користуванні. Серед них є LardiTrans.com [68], Della.ua [69], Trans.eu [70], Degruz.com [71], Cargo.lt [72], Stascom.com [73], Sovtes.ua [74], Cargofy.ua [75], Logistoffice.com [76], Transport.md [77], Transinfo.by [78] тощо.

Серед найбільш відомих користувачам є LardiTrans.com, Della.ua, Trans.eu, Degruz.com, Cargo.lt (рис. 3.1).

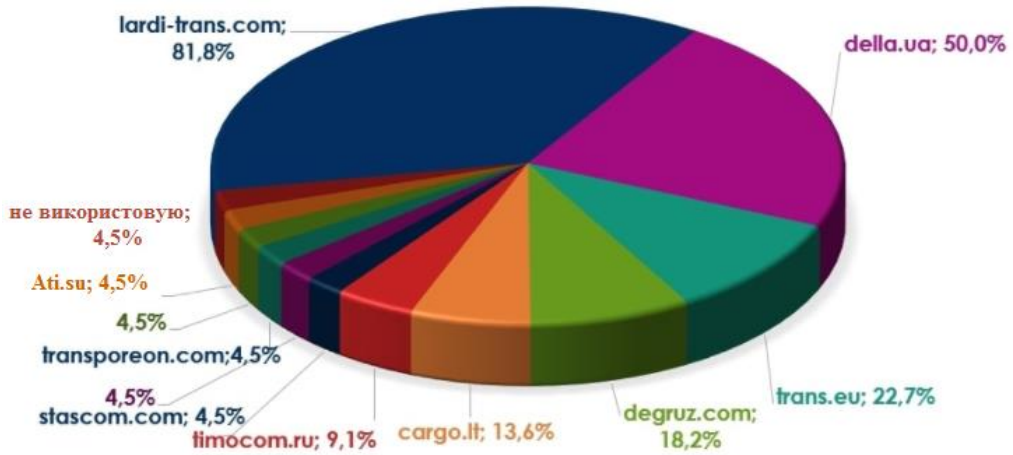


Рисунок 3.1 – Транспортні біржі в Україні за популярністю

Джерело: [67]

Деталізуємо роботу найпопулярніших транспортних бірж в Україні та їх умови.

Lardi-Trans є зареєстрованою торговою маркою в Україні, Росії та Америці, платформою якої користуються не лише в СНД, а також в більшості країн Європи. Проект розпочинався, як сайт для власних замовлень на транспорт, а сьогодні переріс в багатофункціональну транспортна біржа для багатьох транспортних компаній Європи, яка дозволяє не лише ознайомитися з оперативною інформацією про вантажі та вільний транспорт, однак також має такі сервіси як «Зона надійності» (повна інформація про компаній, що працює на ринку вантажоперевезень з Lardi-Trans), «Примітки», «Форум», «Розрахунок відстаней» та інші корисні інформаційні сервіси щодо роботи автомобільних перевезень. Загалом, на даній платформі розміщено 118 780 замовлень на вантаж та 52 773 замовлень на транспорт. Даний сервіс є безкоштовним (лише додавання замовлень) та є платна версія, так в пакет «Стандарт» (270 грн/міс чи 4860 грн/рік), куди входять як додавання замовлень, так перегляд контактів в замовленнях по всім можливим направленням, управління приватністю, доступ до сторінок компаній, автоповтор замовлень, зона надійності, тендери та API

при максимальній кількості працівників, що будуть підключені до системи – 5 робочих місць. Є також Преміум пакет (500 грн/міс або 9 000 грн/рік), який розширений за рахунок преміум замовлень, відсутності реклами на сайті, а також розрахований на 8 робочих місць. Крім того, Lardi-Trans пропонує користувачам мобільний застосунок для зручності в роботі. Відмітимо наявність для перевізників мобільного застосунку Lardi Driver для пошуку попутних вантажів [68].

Della є інформаційна платформа в сфері автомобільних перевезень вантажів. Команда Della вважає своїм пріоритетом надання актуальної інформації для здійснення швидкого пошуку вантажів, вільного та попутного транспорту. Даний сервіс є безкоштовним для користування, однак потребує реєстрації в системі. Так, автоперевізники мають надавати Della документи про реєстрацію на відповідний вид діяльності, наприклад, ліцензію на міжнародні автоперевезення або ліцензію на внутрішні перевезення. Загалом, даний маркетплейс присутній в усіх країнах СНД, так для пошуку вантажів в окремо взятій країні можна лише додати в інтернет адресу останні дві літери .by; .ru; .ua; .kz; .az. Для відстеження сучасних цінових пропозицій Della має функцію, що дозволяє слідкувати та бути в курсі останніх ставок на вантажоперевезення за направленнями. Також, більшість пропозицій вантажів та транспорту на біржі дублюються з іншими транспортними біржами [67, 69].

Trans.eu є відомою транспортною біржою, яка надає інформацію про міжнародні та внутрішні пропозиції від перевірених транспортних компаній, експедиторів та вантажовласників. Загалом, платформою користуються 6 000 вантажовідправників, 25 000 перевізників та 9 000 експедиторів. Так для транспортних компаній надається також зручний месенджер для узгодження деталей, пошук вантажів та додавання пропозицій ТЗ для визначених регіонів та швидке оновлення і сортування пропозицій за допомогою додаткових фільтрів, як ADR, LTL, бус чи зцепка. Для експедиторів є можливість моніторингу вантажу, визначення безпеки потенційних партнерів та системи рейтингу, яка складається за рахунок оцінки співпраці з ними іншими

користувачами, а також можливість роботи із групою перевізників. Надається можливість безкоштовної апробації платформи впродовж 7 днів, після чого платне користування, яке оплачується у розмірі 828 євро на рік. Крім того, для користування функцією відстеження (геолокації) вантажу стягується комісія у розмірі 1,1 євро за вантаж. Також пропонуються цінові знижки за перевезення повністю виконане на платформі у розмірі 50% від нарахованої оплати за прийняття вантажу, за згоду та доступ до моніторингу на вимогу замовника у розмірі 0,25 євро за доступ та щомісячну знижку на загальну суму, що нарахована впродовж розрахункового періоду за всіма щомісячними платежам. Також, є варіант мобільного застосунку Loads2Go [70].

Degruz.com є українська транспортна біржа, на якій для початку роботи достатньо лише зареєструватися, запит сканів документів відбувається лише у виникненні сумнівів щодо коректності введених користувачем даних після модерації менеджерами біржі. Будь-яка інформація та сервіси є безкоштовними на сайті, крім контактів вантажовласників, доступ до яких складає від 399 грн/міс до 699 грн за рік. Можливе також до користування в Казахстані, Білорусії та Молдові з веденням в інтернет-адресі останніх літер даних країн [71].

Cargo.LT є литовською транспортною біржою, яка надає можливість не лише знаходити вантажі для автомобільних перевезень, а також працювати за морським та авіаційним направленням. Також для зареєстрованих користувачів надається можливість перегляду та користування каталогом компаній, аукціонів (враховуючи участь у них). Cargo.LT пропонує також проведення сертифікації щодо знань біржи як-то для транспортних менеджерів, так і для експедиторів, який додатково збільшує рейтинг компанії на Cargo.LT, а також надає можливість компанії отримати сертифікат щодо відповідності критеріям надійності. Розгалужений на користувачів з України, Росії, Білорусі, Польщі, Литви та Латвії [72].

Інші перелічені вище транспортні біржі надають подібні послуги до більш детально проаналізованих вище платформ (табл. 3.1), при цьому треба

визначити, що безкоштовні платформи обмежені додаванням інформації лише про вантаж чи вільний транспорт за направленням для зареєстрованих користувачів, а також функціоналом як динаміка цін на перевезення, розрахунок дальності за маршрутом іншою інформаційною підтримкою.

Таблиця 3.1 – Бенчмаркінг сучасних маркетплейсів в Україні

№ з/п	Маркетплейс	Вартість	Функціонал
1	2	3	4
1.	LardiTrans.com	Безкоштовно	Додавання замовлень, статистичні дані та розрахунок відстаней
		Платна версія від 4860 грн на рік	перегляд контактів в замовленнях по всім можливим направленням, управління приватністю, доступ до сторінок компаній, автоповтор замовлень, зона надійності, тендери та API при максимальній кількості працівників, що будуть підключені до системи віл 5 робочих місць
2.	Della.ua	Безкоштовно	Пошук вантажів, вільного та попутного транспорту, статистичні дані та розрахунок відстаней
		Платна версія	Для деяких розділів, наприклад розміщення та підтримка в верхніх рядах повідомлень про запит
3.	Trans.eu	Платна версія 828 євро / рік	Пошук вантажів / вантажних машин, вільного та попутного транспорту, статистичні дані та розрахунок відстаней, відстеження в режимі реального часу для експедиторів, сортування пропозицій для перевізників
4.	Degruz.com	Безкоштовно	Пошук вантажів, вільного та попутного транспорту, статистичні дані та розрахунок відстаней
		Платна версія 699 грн / рік	Перегляд контактів вантажовласників
5.	Cargo.lt	Платна версія Дані відсутні	Пошук вантажів, вільного транспорту (авто, море, авіа), статистичні дані та розрахунок відстаней, аукціон
6.	Stascom.com	Безкоштовно	Е-ринок вантажоперевезень та торговий інтернет-центр (будь-які товари), пошук автотранспорту та вантажу, реєстрація є обов’язковою для перегляду контактів сторін

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
6.	Stascom.com	Платна версія Від 72 євро на рік	+ збільшення кількості співробітників, додавання додаткових опцій: участь у тендерах, перегляд резюме, реклама тощо
7.	Transporeon.com	Платна версія Дані відсутні	Пошук вантажів та транспорту, участь у транспортних (авто) та спотових (авіа та море) тендерах, робота з транспортними замовленнями (best carrier, no-touch order), робота з рахунками, управління часовими вікнами, відстеження вантажу, операцій та документів, інтеграція з ERP клієнта, аналітика ринку
8.	Sovtes.ua	Платна версія Дані відсутні	Пошук вантажів та транспорту, автоматизоване замовлення, один з семи затверджених постачальників е-ТТН, забезпечується обмін даними для швидкого оформлення угоди на перевезення, можливість інтеграції з ERP клієнта, автоматичне генерування звітності
9.	Cargofy.ua	Платна версія Дані відсутні	Автоматично показує всі можливі варіанти доставки, в тому числі і пропозиції від сотень самозайнятих перевізників, транспортних та кур'єрських компаній, дозволяючи вам вибрати найбільш вигідний варіант за ціною та термінами доставки. Є мобільний застосунок. Працює на пряму з перевізниками, власні диспетчери
10.	Logistoffice.com	Безкоштовно для вантажовласника. Для перевізника - 1% без ПДВ від суми виграних та виконаних маршрутів.	Регламентовані відносини між вантажоперевізниками та вантажовласниками, проведення тендерів на вибір вантажоперевізника, автоматизований механізм вибору переможця тендеру та розподіл рейсів компанії, блок аналітики, статистична база даних. Серед вантажовласників лише крупні компанії як ТерраФуд, Чумак, Фоззі Груп тощо.
11.	Transport.md	Безкоштовна	Пошук вантажів, вільного транспорту (авто, море, авіа), можливість публікації не більше 5 замовлень, не всі повідомлення, що публікуються іншими користувачами відразу видно
		Платна версія від 95 євро/рік	+ публікація інформації про несумлінних партнерів, збільшення кількості заявок, відразу видно всі замовлення, членство в «Geo Trans»

Закінчення таблиці 3.1

1	2	3	4
12.	Transinfo.by	Безкоштовно	Розрахунок відстаней, каталог компаній, зона надійності, ціни на паливо тощо
		Платна версія Дані відсутні	Пошук вантажів, вільного транспорту (авто), додавання замовлень, статистичні дані, біржа

Джерело: складено автором за матеріалами [68-78]

Крім того, у більшості дорогих платних версій надається можливість вибору перевізника з врахуванням викидів CO2 його автомобілем.

Можна відмітити, що маркетплейсами в Україні користуються не лише перевізники, однак й експедитори, крім того, згідно до проведених досліджень найбільшу частку користувачів складають як раз вантажовласники (рис. 3.2).

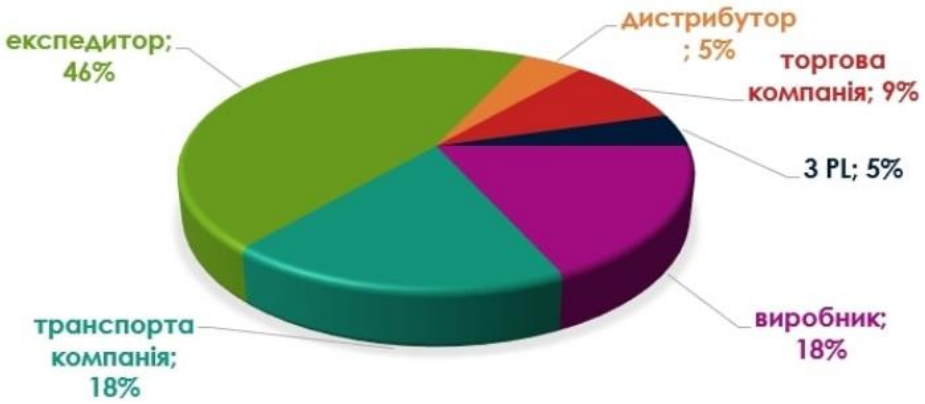


Рисунок 3.2 – Сфера діяльності користувачів вантажних автомобільних транспортних бірж в Україні

Джерело: [67]

Треба, також, відмітити, що значної сили набирає й цифровізація у стосунках між транспортними компаніями та державою. В Україні створено транспортний портал електронних послуг e-transport.gov.ua, який поєднує електронні сервіси у всіх сферах транспортної галузі в одну розумну систему. На транспортному порталі можна отримати державні адміністративні послуги у сфері транспорту, і навіть загальні тематичні послуги. Портал створено з

урахуванням нових стандартів надання державних послуг дизайн-коду «ДіЯ». Зараз на порталі доступні послуги:

– ліцензування автоперевезень, а саме отримання ліцензії на автоперевезення, її розширення чи звуження, або анулювання, повідомлення про зміну даних;

– отримання дозволів та погодження на перевезення: бронювання дозволів на міжнародні перевезення, а також контролю за їх використанням, отримання дозволу на негабаритні перевезення;

– сервіси для моряків: перегляд власних наявних документів, а також надання та сплата онлайн-заявок;

– кабінет пасажира: замовлення квитків на проїзд у транспорті;

– відео трансляція з центрів обслуговування;

– сервіс відкритих даних транспортної галузі: ключові показники галузі, інформація про реалізовані дозволи та на їх залишки на міжнародні вантажні перевезення, інформація щодо використання ліцензованого комерційного транспорту, аналітичні дані як: мапа з відображенням аеродромів та приаеродромної території, статистика контролю за перевезенням вантажів автомобільним транспортом, інформація про стан та обсяги фінансування заходів із забезпечення безпеки дорожнього руху відповідно до державних програм;

– галузева система документообігу DocsET;

– чат-бот e-transport щодо інформації про стан ремонту об’єктів інфраструктури (Telegram, Viber) [79, 80].

Впевнено можна стверджувати, що в подальшому будуть розвиватися й інші цифрові можливості для взаємодії підприємств з державою.

Досліджений матеріал свідчить про те, що сучасні транспортно-експедиторські компанії мають якщо не розвивати власну платформу, на яку залучати вантажовласників та перевізників і таким чином перетворюватися у цифрових експедиторів, то хоча б користуватися даним цифровим рішенням

для збільшення власних обсягів робіт та залучення нових клієнтів, серед яких будуть крупні виробники та дистриб’ютори.

3.2 Розробка методичного підходу до організації цифрового експедирування

З часів середньовіччя експедитори організовували перевезення від імені а) вантажовідправників повітряним, морським або наземним транспортом, і б) перевізників, щоб доставити вантажі з точки А до точки Б. Вони мають договори з перевізниками на переміщення вантажів і гарантують якість надання транспортних послуг. Вони виставлють консолідовані рахунки за всі послуги в ланцюгу доставки, оскільки вантажовідправникам не потрібно взаємодіяти з усіма залученими перевізниками, агентами наземного обслуговування, митними агентами тощо, а лише з одним контрагентом. У цьому процесі експедитори також стали експертами з ланцюга поставок, складування, пакування та документації. При цьому для транспортно-експедиторського бізнесу не обов’язково потрібні активи у вигляді кораблів, вантажівок чи літаків або складів. Таким чином, традиційний експедитор є частиною більш широкого ринку перевезень і виступає «ручною» платформою між вантажовласниками та перевізниками, оптимізуючи час, витрати та представляючи надійність вантажовласникам та перевізникам.

Враховуючи, що цифрова ера принесла не лише оцифрування процесів замовлення та укладання договорів, а також складання та трансфер супровідних документів, однак цифровізація починає реструктуризацію транспортно-експедиторської бізнес-моделі.

Половина респондентів «Transport Intelligence» [81] тестували транспортні платформи. З них 64 % респондентів продовжили використовувати таку систему як постійне рішення у своїй компанії. Дивлячись на основну бізнес-

модель експедиторів, очевидний певний потенціал «платформізації»: їхня фундаментальна посередницька функція між перевізниками та вантажовласниками стала основною причиною, чому передбачається, що експедитори зникнуть як самостійний бізнес у майбутньому, адже цифрові транспортні біржі можуть зменшити потребу експедиторів в організації відправлень за рахунок прямої взаємодії між вантажовласниками та перевізниками і в цьому є економічний сенс, якщо певна платформа здатна об'єднати критичну масу гравців у своїй сфері. Узагальнюючи, можна стверджувати, що підхід до співпраці зараз змінюється та вводить нову модель взаємодії між вантажовласниками та перевізниками (рис. 3.3).

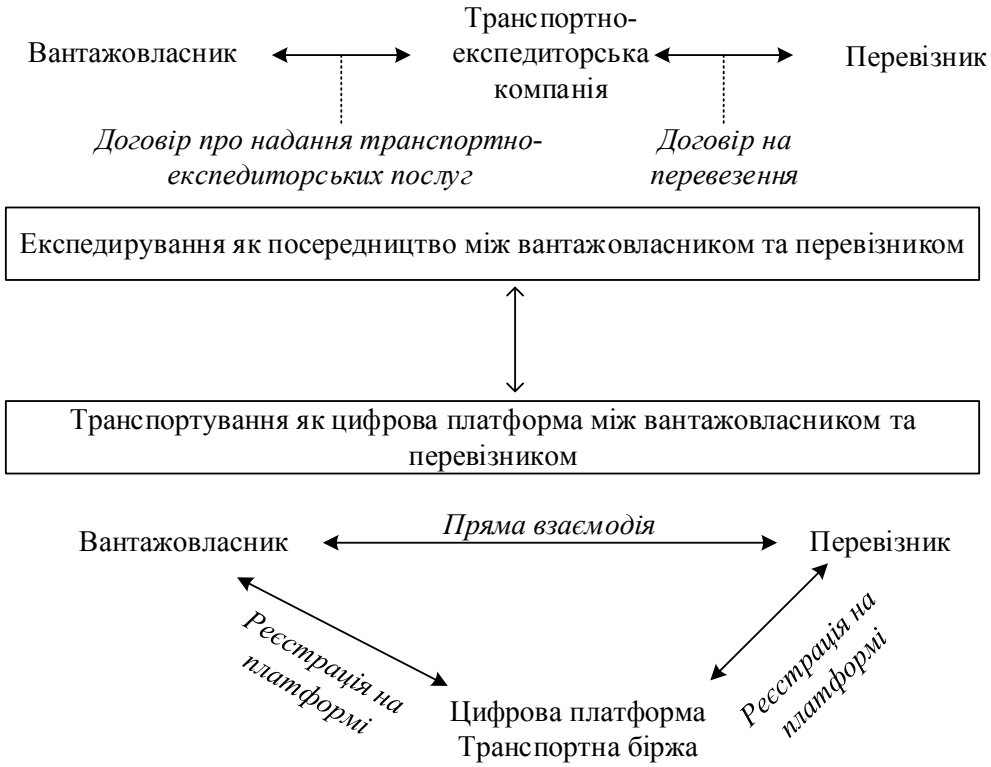


Рисунок 3.3 – Порівняння традиційної співпраці та просунутої цифрової співпраці в транспортно-експедиторській діяльності

Джерело: [81]

Хоча цифрові транспортні біржі й пропонують більш швидкий пошук партнерів в сфері вантажних перевезень і дозволяють вантажовласникам

напряму «зустрітися» з перевізниками, однак вони не забезпечує можливість надання супутніх послуг з надання митно-брокерських послуг, здійснення страхування, отримання фіто-санітарних, гігієнічних, ветеринарних сертифікатів, сертифікатів відповідності тощо. Більш того, транспортно-експедиторські компанії вважаються так званими «архітекторами перевезення», жодна транспортна біржа не може запропонувати найкращий варіант розробки всього перевезення, а лише знаходження найдешевшого варіанту перевезення. Саме тому відповіддю провідних транспортно-логістичних компаній, таких як DHL, Kuehne + Nagel і DB Schenker є побудова власних екосистем, що забезпечать можливість побудови ланцюгів постачання, а також надання всіх можливих супровідних послуг в експедируванні, і звичайно можливість отримувати напряму тарифи від перевізників [81]:

– платформа saloodo DHL з'єднує вантажовідправників із перевізниками FTL/LTL в Європі та інших країнах;

– платформа K+N Freight-Net забезпечує обов'язкові пропозиції перевізників, пряме бронювання та онлайн-відстеження;

– з Connect4land європейський підрозділ DB Schenker з наземних перевезень прагне запропонувати найсучасніші онлайн-сервіси для внутрішніх та міжнародних вантажних перевезень. Крім того, він пропонує миттєве електронне ціноутворення, деталі розкладу та інформацію про відстеження.

Таким чином, сучасні провідні транспортно-експедиторські компанії прагнуть надати можливості здійснення закупівлі послуг, яким уже відомий сектор B2C, для сфери професійного експедирування вантажів B2B.

Отже, враховуючи, постійний попит на недорогі перевезення, все ще високий попит на інтегровані послуги та тенденцію до зростання інтермодальних вантажних перевезень. Таким чином, економічний потенціал, який можна було б використати за допомогою використання платформи, який би об'єднував надання всіх сучасних транспортно-експедиторських послуг, був би значним, і гравець, який впровадить таку центральну галузеву платформу, вплине на глобальний транспортний бізнес дуже сильно.

Отже, виходячи з вищенаведеного можна прийти до розуміння загальної концепції цифрової платформи експедирування. Підсумуємо.

Розглядаючи сучасні транспортні біржі, які дозволяють знайти вантажовласникам оптимальних за ціновою пропозицією перевізників, вони не дозволяють обрати також інших учасників транспортно-експедиторського процесу в міжнародному сполучені, як-то митних брокерів, складських операторів, експедиторів, які підготують весь необхідний пакет сертифікатів, страховиків, консультантів щодо експортно-імпортних операцій тощо. Тобто, цей сервіс не є повним та надає лише вирішення єдиного питання – вибір перевізника без націнки за послугу.

В той самий час, коли здійснюється орієнтування на розроблені цифрові екосистеми сучасних провідних транспортно-експедиторських та логістичних компанії вантажовласник отримує можливість управління ланцюгом постачання, замовлення будь-яких транспортно-експедиторських та складських послуг, і навіть прямих ставок фрахту від перевізників. Однак, кількість цих перевізників є вкрай обмежена, що відповідно не надає повної можливості скоротити витрати. Отже, сучасна цифрова експедиторська модель – екосистем провідних логістичних компаній є неповна, адже вона не включає такий великий перелік перевізників, як включає будь-яка цифрова транспортна біржа, більш того, інші послуги в країнах де є представництва цієї логістичної компанії надаються саме її персоналом за фіксованими ставками, тобто відсутній вибір найбільш оптимальних за ціною брокерів, складських операторів, інших учасників.

Отже, всі сучасні платформи, будь-то е-транспортні біржі, або е-системи експедиторів створюють все одно обмежений потенціал для вантажовласника та дозволяють вирішувати в першому випадку – лише знаходження оптимального за вартістю перевізника, а в другому випадку – надають повний спектр транспортно-експедиторських послуг, однак не за оптимальною вартістю.

Представимо на рис. 3.4 розроблений методичний підхід до організації цифрового експедирування.

На нашу думку, цифрове експедирування як бізнес-модель майже відсутня, так є екосистеми транспортних експедиторів, однак як було вказано трохи вище, вона обмежена в виборі перевізників і виконавців інших послуг в ланцюгу постачання продукції. Саме тому цифрова платформа експедирування може забезпечити пошук для вантажовласників абсолютно всіх виконавців та вибір оптимальних для нього відповідно до його критеріїв: будь-то ціна, якість чи швидкість або оптимальне поєднання цих основних трьох складових.

Отже, сам методичний підхід представлений на рис. 3.5 показує порядок взаємодії на незалежній цифровій платформі, на якій можна знайти весь спектр послуг, що надається сучасними експедиторськими та іншими компаніями, що задіяні в ланцюгах постачання.

Таким чином, вантажовласники можуть задавати запити, щодо потреб в ланцюгу постачання, на основі якого визначає всі потрібні транспортно-експедиторські, складські, митно-брокерські, страхові та проектні послуги. До проектних послуг віднесемо послуги по роботі з проектними вантажами (негабаритні, важкі тощо), такі послуги можуть надаватися як транспортно-експедиторськими компаніями, так і безпосередньо перевізниками (однак не завжди перевізник самостійно займається даними вантажами, саме тому для цієї опції було запропоновано переадресація запиту й експедиторам).

Якщо потенційних виконавців дана робота цікавить, відповідно вони надсилають свої пропозиції. Хочемо відмітити, що наприклад у авіакомпаній, морських ліній чи залізниць є системи бронювання, які через інтегрування систем дозволять підтягувати дані на платформу цифрового експедирування та виконувати попереднє бронювання для того, щоб дана ємність залишалася вільна впродовж декількох годин на прийняття остаточного рішення вантажовласника.

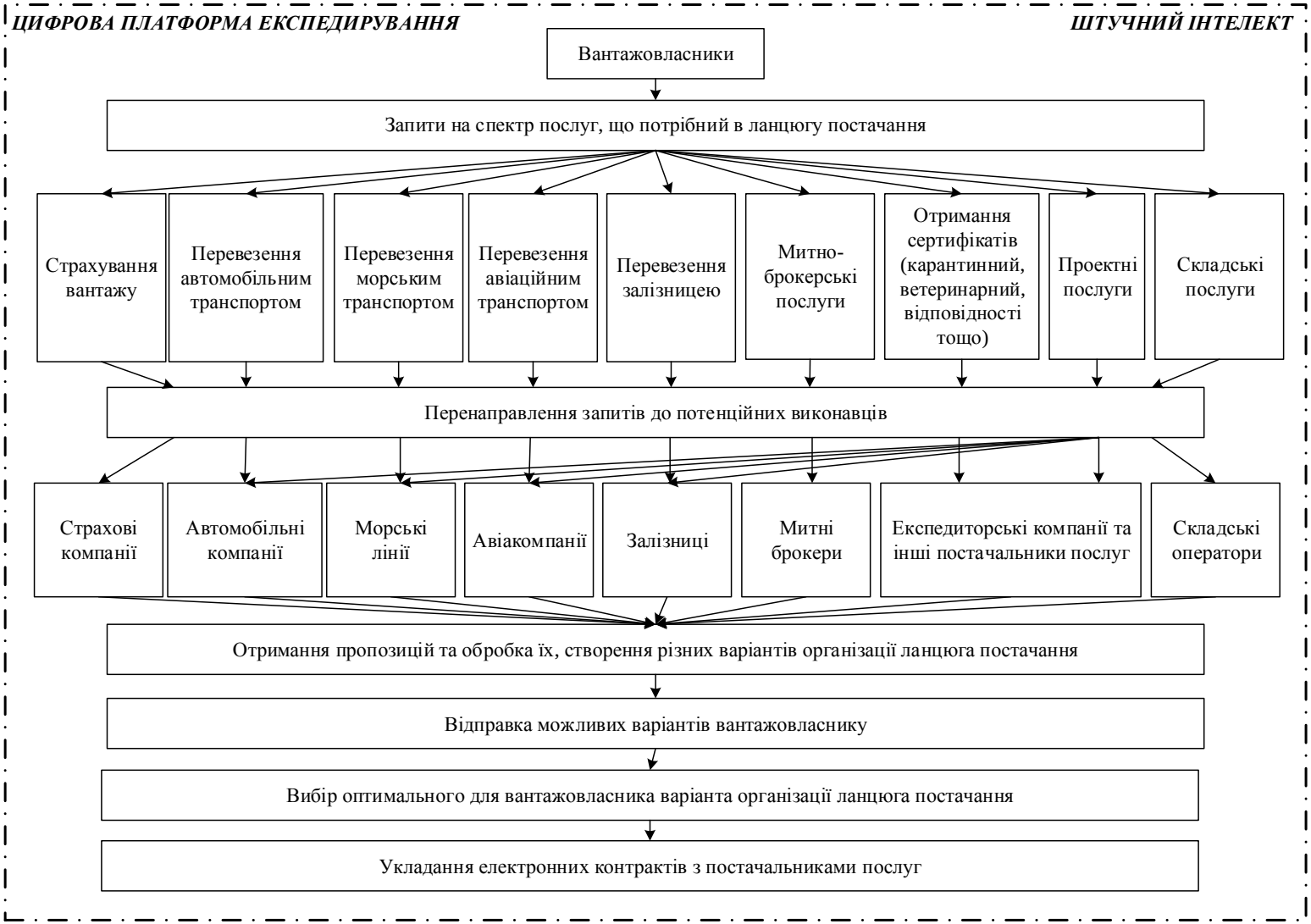


Рисунок 3.4 – Методичний підхід до організації цифрового експедирування

Джерело: власна розробка

Отже, після зібрання та обробки всієї інформації штучним інтелектом платформи – вона видається вантажовласнику, який на основі створених варіантів ланцюга постачання за заданим ним критерієм: найменша вартість, висока якість та надійність, найшвидший варіант організації ланцюга доставки або поєднання названих критеріїв у заданих пропорціях обирає найоптимальніший варіант. Після чого залишається лише оформити все документально в цифровому середовищі та розпочати роботу з виконання ланцюга постачання.

3.3 Формування стратегії МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС в умовах цифрової економіки

Всі сучасні компанії розробляють стратегію поведінки на довготривалу основу. Це є підґрунтям для компанії, яке надає розуміння куди саме має прямувати компанія у своєму розвитку в довготривалій перспективі. Саме тому так важливо визначити правильну стратегію для компанії. Як було описано вище для формування стратегії є визначені етапи дотримуючись яких можна прийти до правильного вибору стратегії компанії, серед цих етапів є:

– формулювання місії компанії. Враховуючи, що зараз на компанії суттєво впливає розвиток цифрової економіки, отже місія має бути спрямована й на можливості використання сучасних цифрових технологій та інструментів;

– визначення цілей компанії, які ґрунтуються на вказаній місії. Це може бути визначена як одна мета для компанії, або відразу декілька цілей, що спрямовані на різні досягнення. Виходячи з того, що сучасне життя відбувається в епоху розвитку цифрових технологій, важливо визначати серед цілей цифрову спрямованість компанії;

– проведення SWOT-аналізу компанії з урахуванням її позицій на ринку поряд з найкращими зразками подібних їй компаній та запитів її споживачів.

Враховуючи сучасні тенденції цифровізації і заповнення ринку електронними транспортними біржами та зростаючими запитами вантажної клієнтури щодо відстеження вантажів в режимі реального часу необхідно обирати стратегію для подальшої діяльності транспортно-експедиторської компанії з урахуванням цих сучасних тенденцій. Етапи формування стратегії МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС узагальнено зобразимо на рис. 3.5, а детально опишемо нижче.

Визначаючи місію компанії будемо виходити з аспектів врахування сучасного розвитку цифрових технологій, якими бажають користуватися вантажна клієнтура – особливо актуальним питанням є можливість відстеження руху вантажів та надання орієнтовної дати прибуття до вантажоодержувача.

Відповідно, спрямування місії компанії можна залишити відповідно до визначеної раніше, а саме бути надійним партнером та надавати якісні послуги. Однак, перефразувати та скоротити до: «бути клієнтоорієнтованою логістичною компанією», даний вислів охоплює не лише поняття надійності логістичної компанії, однак й свідчить про надання якісних логістичних послуг та швидкий відгук на запити логістичної клієнтури, що відповідає сучасним стандартам обслуговування.

Цілі компанії, що були визначені раніше, а саме: створення сприятливих умов для стрімкого розвитку як компанії в цілому, так і кожного працівника на конкурентному логістичному ринку України можна доповнити ціллю створення умов для взаємодії з клієнтом в цифровому середовищі. Таким чином, дана ціль буде спрямована на спрощення умов співпраці.

Оцінка зовнішнього середовища проведена в попередніх розділах дипломної роботи виявила, що серед сучасних трендів є як можливості, які спрямовані на:

– взаємодія транспортно-експедиторських компаній з їх клієнтурою у вигляді впровадження е-кабінетів для клієнтів та можливості відстеження вантажів за допомогою мобільних застосунків;

Рисунок 3.5 – Формування стратегії МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС

Джерело: власна розробка

– робота з сучасними цифровими транспортними біржами для розширення клієнтури, що відповідає цілі компанії щодо його зростання за рахунок збільшення клієнтури.

Також на транспортно-експедиторському ринку існують і загрози у вигляді:

– насиченого ринку транспортно-експедиторських компаній;

– а також пряма співпраця вантажовласників з перевізниками, не використовуючи при цьому послуг транспортних експедиторів, наприклад, за рахунок цифрових транспортних бірж.

Хоча треба відмітити, що остання вказана загроза нами розглядається також як можливість, адже з іншої сторони реєстрація на платформах таких бірж допомагає в пошуку вантажної клієнтури самій транспортно-експедиторській компанії, за рахунок цифрових транспортних бірж найчастіше менеджери здійснюють пошук зворотних вантажів для перевізників з метою зменшення вартості перевезення для своїх клієнтів. Однак, хоча й існує ймовірність того, що цифрові транспортні біржі приваблять до себе якусь частку компаній, завжди є лояльні вантажовласники, які надають перевагу роботи з перевіреними транспортно-експедиторськими компаніями, які забезпечать повний супровід їх вантажу від точки відправлення до точки призначення, а також все документарне забезпечення що необхідно для здійснення таких перевезень.

Охарактеризуємо сильні сторони транспортно-експедиторської компанії. Загалом, в МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС працює відносно молодий колектив, який в особистому житті широко використовує цифрові застосунки, це не тільки загально відомі дані, однак це підтверджує і опитування персоналу проведене автором. Відповідно, персонал готовий до використання та роботи з клієнтурою через застосунки. Що стосується фінансової спроможності – компанія фінансово готова лише до незначних вкладень у вигляді застосунку з відслідкування вантажів для клієнтів, однак не є готовою до розробки та створення власного е-кабінету вантажній клієнтурі. Треба зазначити, що

враховуючі що МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС є невеликою компанією, такі фінансові інвестиції справді є недоречними. Згідно до досліджень описаних раніше, подібні електроні кабінети є лише у провідних компаній, здебільшого міжнародного транснаціонального рівня, і далеко не в усіх українських великих компаній.

Таким чином, можна остаточно визначити стратегію компанії – як стратегію зростання, при цьому можна конкретизувати дану стратегію як концентроване зростання, тобто посилення позицій транспортно-експедиторської компанії на ринку та розвиток географії ринку.

Для забезпечення загальної стратегії компанії визначимо логістичну стратегію, яка має зосередитися на стратегії поліпшення логістичного сервісу. Дану стратегію можна виконати за рахунок впровадження застосунку для відслідкування вантажів компанії, крім того дана логістична стратегія є актуальною і для розвитку географії ринку, адже транспортно-експедиторська компанія, яка має власний застосунок відслідкування вантажів, до якого є доступ 24/7 буде більш цікава клієнтурі, ніж компанія в якій можна здійснювати відслідкування вантажу лише через підтримку телефонного зв’язку з менеджером. Можна, також зауважити, що компанія з метою розширення географії ринку здійснила раніше під’єднання до двох провідних електронних транспортних бірж, а саме Della.ua, на якій використовує безкоштовний сервіс, а саме пошук вантажів, вільного та попутного транспорту здебільшого по Україні, а також LardiTrans.com, на якій використовує платний сервіс пакету Преміум (9 000 грн/рік), який включає: додавання замовлень, перегляд контактів в замовленнях по всім можливим направленням, а також преміум замовлень, управління приватністю, доступ до сторінок компаній, автоповтор замовлень, зона надійності для визначення надійності вантажного клієнта та перевізника, участь у транспортних тендерах та API та можливість підключення до роботи на платформі – 8 робочих місць.

Підводячи підсумок, можемо резюмувати, що для забезпечення визначеної логістичної стратегії та однієї з цілей компанії необхідно розглянути питання

щодо економічної доцільності впровадження застосунку для вантажної клієнтури транспортно-експедиторської компанії

3.4 Економічне обґрунтування впровадження он-лайн відстеження замовлень вантажної клієнтури з метою підвищення рівня логістичного обслуговування клієнтів МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС

Відповідно до визначеної логістичної стратегії компанії пропонується впровадити застосунок для вантажної клієнтури з відслідкування їх відправок, так як розробка застосунку особистого кабінету є значно довшою за термінами.

Для проведення економічного обґрунтування дослідимо компанії, які пропонують на ринку послуги з розробки застосунків щодо відслідкування вантажів. При цьому відразу визначимо функціонал даного застосунку:

– можливість введення в ручну інформації про етапи проходження точок за маршрутом під час руху автомобіля та орієнтовним часом прибуття в пункт розвантаження;

– можливість передачі автоматично інформації щодо етапи проходження точок за маршрутом під час руху автомобіля та орієнтовним часом прибуття в пункт розвантаження для роботи з автоперевізниками, у яких встановлена GPS-навігація.

За такими умовами готові співпрацювати компанії, загальна інформація про яких наведена в табл. 3.2.

Розробник Wezom реалізував більш ніж 1000 веб-проектів, використовуючи різні технології, має офіси в різних містах та країнах, в тому числі в Києві. Має великий досвід роботи за різними направленнями для різних клієнтів, можна виділити Delivery, MetInvest та Roshen серед крупних клієнтів з розробки логістичних рішень.

Таблиця 3.2 – Розробники цифрових застосунків та їх умови співпраці

№ з/п	Розробник	Мобільний застосунок iOS та Android		е-кабінет клієнта	
		Плата за розробку, грн.	Термін розробки, дні	Плата за розробку, грн	Термін розробки, дні
1.	Wezom	15000	15	48000	20
2.	PNN	16000	12	50000	20
3.	Brander	15600	13	47000	22
4.	Quazom	9500	12	36500	22

Джерело: [89-92]

Розробник PNN також має значний досвід в реалізації IT-проектів в більш ніж 150 країнах, серед її клієнти є провідні міжнародні компанії з Канади, США, Франції, Румунії, Німеччини, Італії, Австралії, Росії та України.

Brander також реалізує проекти з впровадження цифрових рішень, клієнтами компанії є WOG (застосунок для мережі автозаправних комплексів), Safor (система, що забезпечує персональну безпеку), ht.kz (застосунок експерту з подорожі в Казахстані), Sim23 (застосунок для мережі супермаркетів), Megabank (мобільний застосунок для українського банку) та інші

Quazom є також українським розробником цифрових рішень для компаній, серед клієнтів Арт-дизайн, GROOT, Екотекс, а також інші середні та малі підприємства.

Виходячи з наведених даних вище, найбільш оптимальним для компанії є замовлення розробки мобільного застосунку в компанії Quazom, яка співпрацює з такими ж невеликими за розмірами компаніями, як і МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС.

Розробимо основні віхи створення процесу з розробки мобільного застосунку з визначенням кількості днів на дані етапи (табл. 3.3). Перший етап з розробки прототипу та технічного завдання (ТЗ) розробником та замовником має відбуватися сумісно, так як прототип та ТЗ підписується замовником і є аргументом для вирішення спірних питань. Наступним етапом є розробка дизайну, для цього дизайнер Quazom вивчає сучасні тренди сучасних

застосунків та на основі цього розроблює дизайн з урахуванням логотипу компанії МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС.

Таблиця 3.3 – Складання графіку впровадження мобільного застосунку для відслідкування вантажів

№ з/п	Етап	Термін виконання, дні	Відповідальні особи
1.	Прототип та технічне завдання	0,5	QUAZOM / МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС ПЛЮС
2.	Розробка дизайну	2,0	QUAZOM
3.	Узгодження дизайну	0,5	QUAZOM / МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС ПЛЮС
4.	Розробка крос-платформного мобільного додатку	4,0	QUAZOM
5.	Тестування крос-платформного мобільного додатку	1,0	QUAZOM
6.	Навчання персоналу щодо введення даних	3,0	QUAZOM / МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС ПЛЮС
7.	Публікація застосунку в App та Store Play Market	0,5	QUAZOM
8.	Технічна гарантійна підтримка	у разі необхідності	QUAZOM
9.	Загалом	11,5	-

Джерело: дороблена автором за матеріалами [92]

Після узгодження дизайну, здійснюється розробка крос-платформного мобільного додатку та його тестування на лаги. Дане тестування надає можливість викласти в подальшому робочу версію мобільного додатку, який буде нормально функціонувати та яким буде задоволена вантажна клієнтура.

Також, необхідно провести навчання персоналу компанії для введення вручну інформації стосовно місцезнаходження вантажу клієнта для отримання клієнтом статусу вантажу під час перегляду мобільного застосунку.

Після проведення навчання персоналу, Quazom здійснює публікацію застосунку в App та Store Play Market. Також, Quazom надає безкоштовну гарантійну технічну підтримку для усунення лагів, у випадку їх виникнення абсолютно безкоштовно.

Для визначення вигід компанії від даного впровадження будемо вважати, що збільшення лояльності клієнтури до компанії можна оцінити як 3% від вартості нових замовлень, де середнє значення замовлення візьмемо на рівні 11 385 грн, яке розраховано на основі даних опитування щодо фактичної ціни та ціни, що очікував вантажовідправник (див. дод. В). Для визначення кількості нових клієнтів здійснимо за рахунок даних, що були наведені в табл. 2.8, а також функціоналу Excel щодо побудови лінії тренду, результати представимо на рис. 3.6 (фактичні дані та лінія тренду) та в табл. 3.4.

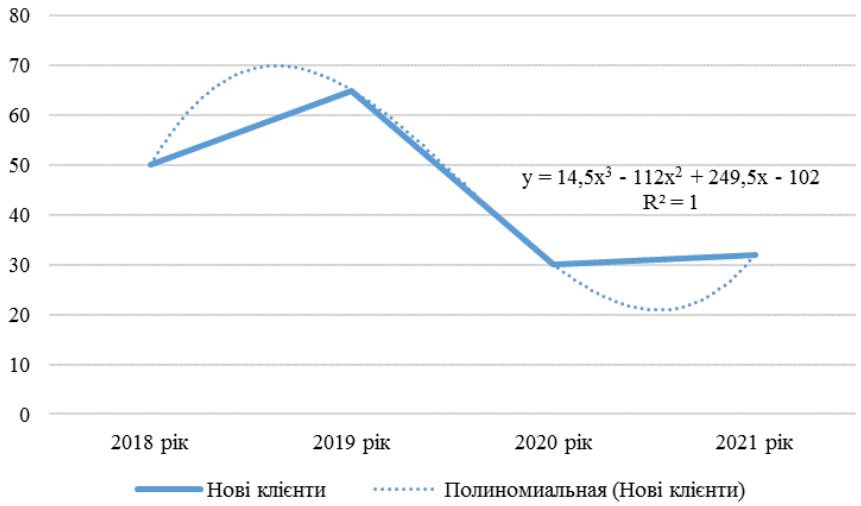


Рисунок 3.6 – Фактично залучені клієнти за роками та лінія тренду для прогнозування на майбутні періоди

Таблиця 3.4 – Дані щодо клієнтів та вигід від залучення нових за рахунок мобільного застосунку

№ з/п	Характеристика	Рік					
		2018	2019	2020	2021	2022	2023
		Фактичні дані				Прогноз	
1.	Кількість нових клієнтів за результатами кінця року, од.	50	65	30	32	158	495
2.	Оцінка вигід від лояльності, грн.	-	-	-	-	5396	16907

Треба відмітити, що саме поліноміальна функція надає найбільшу апроксимацію для лінії тренду, а отже достатньо точно має надати дані на майбутні періоди.

Проведемо розрахунок економічної доцільності проекту за рахунок розрахунку чистої поточної вартості, внутрішньої норми прибутку, а також дисконтований термін окупності за формулами (3.1) – (3.3) [86-87].

$$NPV = \sum_{t=1}^{n} \frac{Д_t - B_t}{(1+i)^t}, \tag{3.1}$$

де Дt — вигоди проекту в період t;

Bt — витрати на проект у період t;

i — ставка дисконту;

n— тривалість (строк життя) проекту.

$$IRR = A + \frac{a(B-A)}{(a-b)}, \tag{3.2}$$

де A – величина ставки дисконту, при якій NPV позитивна;

B – величина ставки дисконту, при якій NPV негативна;

a – величина позитивної NPV, при величині ставки дисконту A;

b – величина негативної NPV, при величині ставки дисконту B.

$$DPP = \sum_{t=1}^{n} \frac{Д_t - B_t}{(1+i)^t} \geq Io, \tag{3.3}$$

де Io – початкові інвестиції в нульовий період.

Наведемо в табл. 3.5 етапи розрахунку чистої поточної вартості з врахуванням ставки дисконту у розмірі 25% річних.

Таблиця 3.5 – Чиста поточна вартість проекту при ставці дисконту 25%

№ з/п	Період, t	Вигоди, Дt, грн	Витрати, Вt, грн	Чистий грошовий потік, Дt-Вt, грн	$1/(1+i_м)^t$	Дисконтований грошовий потік, грн (Дt-Вt) $(1+i_м)^t$
1.	0 (2021 р.)	-	9500	-9500	1	-9500,00
2.	1 (2022 р.)	5396	0	5396,49	0,8	4317,19
3.	2 (2023 р.)	16907	0	16906,73	0,64	10820,30
4.					NPV=	5637,49

Так як поточна вартість проекту з впровадження мобільного застосунку з відстеження вантажів має позитивне значення за обрані три періоди, отже даний проект може рекомендуватися для інвестицій керівництву компанії. Однак для більш детального аналізу визначимо при якій ставці поточна приведена вартість буде мати негативне значення, щоб розуміти наскільки безпечний даний проект та чи не знаходиться ставка дисконту дуже близько до виникнення від'ємного значення *NPV*. Отже, підберемо в Excel ставки дисконту при якому отримаємо від'ємне значення чистої поточної вартості. Результат показав, що при ставці дисконту 90% отримуємо від'ємне значення чистої поточної вартості сягнуло у розмірі -1 976,44 грн (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Чиста поточна вартість проекту при ставці дисконту 90%

№ з/п	Період, t	Вигоди, Дt, грн	Витрати, Вt, грн	Чистий грошовий потік, Дt-Вt, грн	$1/(1+i_м)^t$	Дисконтований грошовий потік, грн (Дt-Вt) $(1+i_м)^t$
5.	0 (2021 р.)	-	9500	-9500	1,000	-9500,00
6.	1 (2022 р.)	5396	0	5396,49	0,526	2840,26
7.	2 (2023 р.)	16907	0	16906,73	0,277	4683,30
8.					NPV=	-1946,44

На основі отриманих даних за формулою (3.2) можемо розрахувати внутрішню норму прибутку: *IRR* = 25% + (90%-25%) / (5637,49-(-1946,44)) = 73% (рис. 3.7)

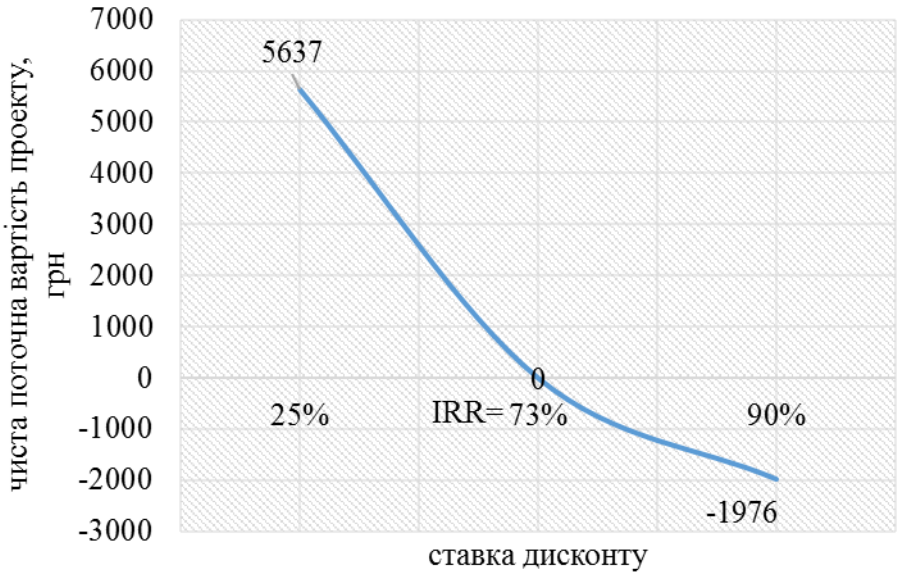


Рисунок 3.7 – Визначення точки IRR

Таким чином, значення IRR є далеким від значення ставки обраної до проекту, що свідчить про незначні ризики проекту. Проведемо також розрахунок дисконтованого терміну окупності за формулою (3.3). Результат розрахунків свідчить, що проект потребує 1 рік та 5 місяців для окупності від вигід оцінених нами лояльності клієнтів як 3% від середньої вартості замовлення одного клієнта.

3.5 Висновки за розділом 3

Проектна частина була присвячена питанням удосконалення діяльності транспортно-експедиторських компаній в сучасних умовах цифровізації.

Спочатку був проведений бенчмаркінг цифрових рішень, що застосовуються транспортними експедиторами для покращення власних процесів та якості обслуговування вантажної клієнтури. Було визначено, що зараз існує багато цифрових маркетплейсів, або іншими словами транспортних бірж, які пропонують «позбутися» посередництва транспортно-

експедиторських компаній та напряму взаємодіяти вантажовласнику та перевізнику. Такі рішення є як за кордоном, так і в Україні, при цьому велика кількість з них розроблена саме українцями. Однак, на нашу думку не треба забувати, що транспортний експедитор – це не лише посередник між вантажовласником та перевізником, це особа, яка вирішує всі можливі конфлікти та враховує всі можливі нюанси під час перевезення, особливо якщо говоримо про проектні вантажі. Крім того, транспортний експедитор часто виступає у ролі митного брокера, а також того, хто отримує для вантажовласника всі необхідні сертифікати тощо. Отже, виключати транспортного експедитора, особливо з міжнародних перевезень – ну просто не можна.

Тому було запропоновано методичний підхід до організації цифрового експедирування, яка б на основі цифрової платформи, а також використання штучного інтелекту для аналізу складного запиту і представлення кожному можливому виконавцю лише потрібний йому запит забезпечила б зв'язок вантажовласника з усіма виконавцями. Відмінність даного варіанту від варіантів екосистем транснаціональних логістичних компаній у тому, що всі задачі крім, можливо, перевезення, виконується лише персоналом цієї компанії. А незалежна платформа буде надавати можливість обрати найбільш оптимальних для вантажовласника всіх учасників ланцюга доставки його вантажу.

Наступним кроком було формування стратегії компанії. Згідно до теоретичних положень, що були викладені в першому розділі, були виконані всі етапи формування стратегії та обрана стратегія концентрованого зростання, а логістичною стратегією компанії стала – стратегія поліпшення якості логістичного сервісу. Відповідно, було визначено, що серед слабких сторін є відсутність у компанії функціоналу он-лайн відстежування вантажів. Тому було запропоновано проект з інвестування в мобільний застосунок з відстеження вантажів для клієнтури, а також проведене економічне обґрунтування проекту через розрахунок чистої поточної вартості, внутрішньої норми прибутку, а

також дисконтований термін окупності. Результати показали, що чиста поточна вартість проекту є позитивна при ставці дисконтування 25% та термін окупності складе 1 роки та 5 місяців, якщо даний інвестиційний проект запустити в найближчий час, тобто в цьому році в грудні місяці.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Магістерська робота була присвячена актуальній темі для будь-якої компанії в сучасних умовах цифровізації. Саме тому дослідження в даній роботі почалися з визначення сутнісних властивостей цифрової економіки та її впливу на діяльність компанії. Так було з'ясовано, що цифрова економіка загалом розвивається достатньо стрімко, однак її позиції значно посилилися під час пандемії COVID-19, головними властивостями цифрової економіки стали: оцифрованість та відстежуванність, міцна інтерактивна система взаємозв'язків, колективне використання, персоналізація, безпосередній зв'язок.

Цифрова економіка змінює життя людей, надаючи їм більш зручний вибір і створюючи цінність, ніж будь-коли раніше. Це трансформує суспільство завдяки підвищенню ефективності, економічному розвитку та покращенню вирішення проблем. Крім того, він перетворює бізнес, даючи персоналу, які приймають рішення, нові знання, що допомагають оптимізувати процеси та приймати більш розумні рішення.

Так для логістичних компаній цифрові рішення можуть посилити лояльність клієнтів, розробляючи гіперперсоналізовані послуги. Вони також можуть стимулювати нові інновації за допомогою технологічних платформ, які дозволяють обмінюватися інформацією з будь-якого місця та будь з ким. Аналіз даних, управління даними, також допомагає компаніям отримувати більше від обмежених ресурсів завдяки покращеним процесам, таким як розподіл ресурсів у реальному часі, створювати більш гнучкі інфраструктури тощо.

Підґрунтям розвитку цифрової економіки стали розвиток інтернету та іншої підтримуючої інфраструктури, що сприяло розвитку електронного бізнесу та торгівлі. Прискорювачем розвитку цифрової економіки можна вважати технології Індустрії 4.0, яка як було описано вище, характеризується великим спектром сучасних технологічних розробок.

Отже, цифрова економіки впливає як на споживачів, так і на бізнес, а отже бізнес має обов'язково враховувати її вплив під час розробки планів робіт, починаючи зі стратегічних та закінчуючи операційними. Зосередимося на стратегічному плануванні, який М. Мескон, М Альберт, Ф. Хедоурі [19] визначають як набір дій та рішень керівництва компанії, що призводять до розробки специфічних стратегій, призначених допомогти компанії досягти свої цілі. Враховуючи сучасні запити споживачів, що звикли до спрощення взаємодії через сучасні цифрові інструменти та рішення було запропоновано модифікований підхід до процесу планування, який буде враховувати діджитал-спрямованість під час розробки стратегії та плану її досягнення. Також було виділені види стратегій управління транспортно-експедиторськими компаніями в умовах цифрової економіки, а саме було визначено три основних види стратегії: стратегія зростання, стратегія стабілізації та стратегія реконструкції, а також позначено їх діджитал-підгрунтя та його інструменти і рішення. Серед інструментів були визначені маркетингові інструменти залучення клієнтури, як інтернет відео-маркетинг, контент-маркетинг, реклама в цифровому середовищі на популярних для споживачів сайтах, соціальні мережі та оптимізація сайту самих компаній. Серед цифрових рішень для транспортно-експедиторських компаній було запропоновано використання сучасних систем управління відносинами із клієнтами, аналітика даних, електронні системи бронювання, цифрові вантажні (транспортні) біржі (іншими словами, маркетплейси), обов'язково відстеження вантажу, а також просунуте рішення, що складене у виконанні та потребує значні інвестиції – створення екосистем логістичних провайдерів. Для останього варіанту також треба забезпечення високої безпеки від вторгнення хакерів, від яких вже постраждали провідні компанії світу, в тому числі в транспорті та логістики як CMA CGM, Maersk, Deutsche Bahn, MSC Mediterranean Shipping Company та FedEx.

Аналітичний розділ був присвячений аналізу систем стратегічного управління транспортно-експедиторською компанією МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС ПЛЮС в умовах цифрової економіки. На початку розділу було проведено

дослідження щодо позицій найбільших конкурентів на логістичному ринку та їх застосування цифрових можливостей для співпраці з клієнтами та перевізниками, а також позицій середніх та малих транспортно-експедиторських компаній із застосування цифрових інструментів та рішень. Загалом було з'ясовано, що провідні логістичні компанії, що мають статус транснаціональних корпорацій націлені на створення цифрових екосистем управління ланцюгами постачання, в той час як міжнародні та крупні українські логістичні компанії, а також середні та малі європейські логістичні компанії націлені на використання цифрових платформ зв'язку з клієнтами та перевізниками, тобто на використання цифрових власних кабінетів для них від компанії, а також обов'язкового забезпечують трекінг доставки за номером накладної. В той самий час як українські малі та середні компанії використовують в своїй діяльності лише інструменти діджитал-маркетингу та ще співпрацюють з цифровими транспортними біржами. Хоча, треба відмітити, що більшість інструментів діджитал-маркетингу значно активніше використовуються лідерами логістичного ринку, так під час дослідження було відмічено, що всі компанії, що досліджувалися, мають власні сайти, сторінки в соціальних мережах тощо. Однак, активно їх оновлюють лише транснаціональні та провідні українські логістичні компанії. Отже, навіть маркетингові цифрові інструменти середні та малі компанії не спроможні використовувати на повну потужність.

Під час проведення аналізу транспортно-експедиторської компанії МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС було визначено сферу її діяльності, здебільшого вони зосереджені на наданні послуг експедирування внутрішніх перевезень, однак вже почали освоювати й ринок міжнародних перевезень, крім того спеціалізуються також на проектних вантажах, що потребують додаткові підготовки вантажів до відправлення та розробки маршруту. Фінансові показники діяльності компанії показали, що компанія веде високомаржинальний бізнес так як її рентабельність коливається від 38,6% в 2017 році до 46,12% в 2020 році. Проведене дослідження фінансових

показників, майнового стану свідчить про невисоку зношеність основних засобів, що дозволяє не задуматися щодо роботи техніки під час взаємодії з клієнтом. Аналіз показників ліквідності свідчить про високу ліквідність компанії, адже її значення здебільшого знаходяться або в межах рекомендованих, або навіть вище. Вважаємо, що це може свідчити про те, що компанія може собі дозволити інвестувати кошти в нові проекти, про що також свідчать й показник фінансової стабільності компанії.

Під час проведення оцінки ефективності виконання стратегії розвитку МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС, було з'ясовано, що з моменту визначення стратегії в 2018 році, значна робота з досягнення стратегії була проведена в 2019 році, що дозволило залучити найбільшу кількість нових клієнтів, в той час як в подальшому за більшістю показниками якості обслуговування клієнтів (даний показник є найбільш вагомим для залучення нових клієнтів та розширення їх бази) відбулося зниження, що свідчить про упущення в управлінні процесами компанії з залучення нової клієнтури. Крім того, проведене опитування клієнтів свідчить про необхідність розширення цифрових можливостей для клієнтів, а саме запровадження трекінгу доставки вантажів та за можливості он-лайн кабінет клієнта. Треба відмітити, що функціонал трекінгу є у сучасних українських клієнто-орієнтованих транспортно-експедиторських компаній. У деяких такий сервіс представлений у вигляді мобільного зручного застосунку, у деяких – є на сайті компанії. Що треба оцінити не дуже зручно з мобільного телефону, коли треба попасти в рядок, куди має вводитися номер накладної. На наше особисте переконання, мобільний застосунок є значно зручніший та завжди з собою у клієнта.

Проектний розділ був присвячений розробці методичного підходу до організації цифрового експедирування після проведення детального бенчмаркінгу сучасних цифрових рішень для транспортно-експедиторських компаній в умовах глобалізації. Під час проведення бенчмаркінгу було з'ясовано, що більшість сучасних транспортних бірж, що мають замінити «живого» експедитора, не призначені для забезпечення повного функціоналу

транспортного експедитора, адже в реаліях, він не лише знаходить автомобіль під вантаж вантажовласника, а перевізнику – роботу. Він також здійснює повний супровід доставки, враховуючи забезпечення всіма необхідними документами, надає митно-брокерські послуги, допомагає здійснювати страхування товарів. А отже, може лише частково прибрати посередницьку функцію експедитора між вантажовласником і перевізником. Тим більше відповідно до проведеного українського дослідження найбільшими користувачами цифрових транспортних бірж є якраз експедитори (46%), а вантажовласників серед користувачів таких платформ – 37%, при цьому здебільшого це великі компанії, які поки що мають власний штат митних брокерів та інших спеціалістів та, відповідно використовують прямий зв'язок через платформи з перевізниками при цьому здебільшого у вигляді аукціону для зменшення вартості доставки. Треба відмітити, що такі платформи для великих компаній –вантажовласників значно спросили життя їх логістичних підрозділів та зменшили час на пошук найдешевшої доставки, адже раніше логістичні менеджери крупних компаній-вантажовласників шляхом обзвону шукали перевізників з мінімальною вартістю. Однак, компанії середніх або малих розмірів потребують більший спектр послуг при міжнародних доставках. Саме тому, на нашу думку, сучасні цифрові транспортні біржі не можуть замінити «живу» експедиторську компанію.

А ось заміною може стати цифрова платформа експедирування, яка об’єднує вантажовласників з усіма учасниками міжнародної доставки вантажів. На такій платформі вантажовласник може задати запит на визначену доставку та всі необхідні супровідні послуги. Відповідно, штучний інтелект на платформі розподілить дані запити для потенційних виконавців відповідно до сфери їх діяльності, отримавши від них пропозиції система складе єдиний пакет пропозицій для вантажовласника відповідно до заданих ним обмежень щодо вартості, швидкості та якості. На основі якого, клієнт прийме остаточне рішення про співпрацю з кожним виконавцем та зможе укласти з ними відповідні електроні договори.

Враховуючи проведені дослідження та аналіз логістичного сервісу в компанії далі була проведене формування стратегії, етапи формування якого були широко описані в роботі та дозволили прийти до висновку, що стратегією компанії має бути стратегія концентрованого зростання при цьому логістичною є стратегія поліпшення логістичного сервісу. Дану стратегію можна виконати за рахунок впровадження застосунку для відслідкування вантажів компанії, крім того дана логістична стратегія є актуальною і для розвитку географії ринку, адже транспортно-експедиторська компанія, яка має власний застосунок відслідкування вантажів, до якого є доступ 24/7 буде більш цікава клієнтурі, ніж компанія в якій можна здійснювати відслідкування вантажу лише через підтримку телефонного зв'язку з менеджером.

Відповідно було проведено економічне обґрунтування впровадження он-лайн відстеження замовлень вантажної клієнтури з метою підвищення рівня логістичного обслуговування клієнтів МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС, були обрані українські компанії-розробники мобільних застосунків, а також проведений порівняльний аналіз вартості їх робіт та термінів виконання. Враховуючи, що МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС є малою компанією було обрано рішення про вибір розробника мобільного застосунку на основі найнижчої вартості послуг. Крім того, був складений план-графік впровадження з визначенням на кожний процес не лише часу виконання, однак і виконавців.

Далі було проведено визначення вигід від впровадження, які були оцінені як 3% від середнього замовлення у розмірі 11 385 грн (згідно до останніх досліджень в кінці 2020 року), які нараховуються від нових клієнтів.

Для прогнозу кількості нових клієнтів було застосована поліноміальна лінія тренду, апроксимація якої складає одиницю, що відповідно свідчить про точність даної моделі. Таким чином, були визначені вигоди на 2022 рік у розмірі 5396 грн, а на 2023 рік - у розмірі 16907 грн. Після чого провели розрахунки *NPV*, розмір якого склав 5637,49 грн при ставці дисконтування 25% з терміном окупності даного проекту один рік та п'ять місяців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гуменюк О. Шляхи розвитку цифрової економіки. – 2020. URL: https://bit.ly/2ZidwYu (дата звернення 01.10.2021).

2. Клапків Ю., Мелих О. Трансформація діджиталізації ринку фінансових та страхових послуг. Review of transport economics and management, 2019. № 2(18). С.83-89.

3. Норец Н. К., Станкевич А. А. Цифровая экономика: состояние и перспективы развития // Инновационные кластеры в цифровой экономике: теория и практика: труды научно-практической конференции с международным участием 17-22 мая 2017 года / под ред. д-ра экон. наук, проф. А.В. Бабкина. СПб.: Изд-во Политехи. ун-та. 2017. С. 173-179.

4. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#n13.

5. Козлов В. В., Томашевська Т. В., Кузнєцов М. І. Цифрова економіка: передумови та перспективи. Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції. Київ: «Інформаційно-аналітичне агентство», 2020. С.310-314.URL: https://bit.ly/3lHZ6J8 (дата звернення 01.10.2021).

6. IDC FutureScape: Top 10 Predictions for the Future of Innovation. URL: https://bit.ly/3Ezzshc (дата звернення 01.10.2021).

7. What is Digital Economy? URL: https://bit.ly/3Iu9b6f (дата звернення 01.10.2021).

8. Brent Potts. How the Digital Economy will impact Oil and Gas. URL: https://bit.ly/3rGaPfb (дата звернення 01.10.2021).

9. Thomas Bittner. The effect of COVID-19 on the digital economy. URL: https://bit.ly/31AYpu2 (дата звернення 01.10.2021).

10. The Concept of a ‘Digital Economy’. URL: https://bit.ly/3Grk7jp (дата звернення 01.10.2021).

11. Сєнкевич О.Ф. Трансформація територіально-економічних систем в умовах розвитку цифрової економіки та суспільства // дис. здобуття наук. ступ. канд.економ.наук за спеціальністю 08.00.05 – розвиток продуктивних сил і регіональна економіка. – 198 с. URL: https://bit.ly/3pzkAJs (дата звернення 01.10.2021).

12. Піжук О. І. Цифрова трансформація економіки України: обмеження та можливості : монографія / О. І. Піжук ; Ун-т ДФС України. – Ірпінь, 2020. – 504 с. URL: http://ir.nusta.edu.ua/handle/123456789/5496 (дата звернення 01.10.2021).

13. Струтинська І., Козбур Г. Основні стимули цифрових трансформацій малого та середнього бізнесу України //Матеріали XXI наукової конференції Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя. – 2019. – С. 73-74. URL: https://bit.ly/3DQ2atI (дата звернення 01.10.2021).

14. “Industrie 4.0” and Smart Manufacturing – A Review of Research Issues and Application Examples. URL: https://bit.ly/3CPAp34 (дата звернення 01.10.2021).

15. Смерічевська С.В., Жаболенко М.В., Маловичко С.В. та інш.: Маркетинг і логістика: концептуальні основи та стратегічні рішення. Навч. посібник у схемах та таблицях (для організації самостійної роботи студентів ВНЗ) / за заг. ред С.В. Смерічевської. 2-е стереотипне видання. Львів: «Магнолія 2006», 2019. 552 с. URL : https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/38702 (дата звернення 01.10.2021).

16. Ансофф И. Стратегическое управление/ И. Ансофф. – М: Экономика, 1990. – 568 с.

17. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал / Пер. с англ.: под общ. ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2001. 688 с.

18. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ.: под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.

19. Romanenko K., Zborovska O., Krasovska O., *Smerichevska S.*, Pyvovarov S., Uhodnikova O. (2022) Information Technologies and Marketing Communications in Territories Management. In: Beskopylny A., Shamtsyan M. (eds) XIV International Scientific Conference “INTERAGROMASH 2021". Lecture Notes in Networks and Systems, vol 246. P. 825-833 Cham. URL : https://bit.ly/3nZryb9

20. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с. URL: https://bit.ly/3FMgP9M (дата звернення 05.10.2021).

21. Стратегічний маркетинг. Навч.посібник. 3-є видання/ За ред. С. В. Смерічевської, В.В. Кузнецова. Донецьк: ДонНУ, 2011. 348 с.

22. Бородушко И. В., Васильева Э. К. Стратегическое планирование и контроллинг //СПб.: Питер. 2006. 111 с. URL: https://bit.ly/30W0EIo (дата звернення 01.10.2021).

23. Piercy N., Giles W. Making SWOT analysis work //Marketing Intelligence & Planning. 1989. Vol. 7 No. 5/6, – pp. 5-7. URL: https://doi.org/10.1108/EUM0000000001042 (дата звернення 01.10.2021).

24. Балабанова Л.В., Балабаниц А.В., Коломицева С.І., Смерічевська С.В. та інші. SWOT-аналіз – основа формування маркетингової стратегії підприємства. Навч.посібник / За ред. Л.В.Балабанової. 2-е вид., випр. і доп. К.: Знання, 2005. 301 с. С.51-76.

25. Василига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. Економіка та держава. 2020. № 1. С. 121–125. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.1.121 (дата звернення 05.10.2021).

26. Mission & goals of FedEx Corporation. URL: https://bit.ly/3pENYOB (дата звернення 05.10.2021).

27. Mission of Maersk. URL: https://www.maersk.com/growth (дата звернення 05.10.2021).

28. Редченко К. І. Розвиток стратегічного аналізу в умовах діджиталізації. Інтернет–конференції ХНУМГ ім. ОМ Бекетова (2018). URL: https://bit.ly/3rGF5GM (дата звернення 05.10.2021).

29. Sebastian, Ina M.; Ross, Jeanne W.; Beath, Cynthia; Mocker, Martin; Moloney, Kate G.; and Fonstad, Nils O. (2017) "How Big Old Companies Navigate Digital Transformation," MIS Quarterly Executive: Vol. 16 : Iss. 3 , Article 6. URL: https://aisel.aisnet.org/misqe/vol16/iss3/6 (дата звернення 15.10.2021).

30. Лігоненко, Л. О., Хріпко, А. В., Доманський, А. О. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». № 22(62). 2 т. 2018. URL: https://bit.ly/3oz0y2y (дата звернення 15.10.2021).

31. Гарафонова, О. І. Стратегічне управління: принципи та підходи до класифікації стратегій розвитку. Чернігівський науковий часопис Чернігівського державного інституту економіки і управління. Сер. 1: Економіка і управління 1 (2013): 49-58.

32. Digital business models in freight. URL: https://www.adlittle.com/en/DigitalFreight (дата звернення 15.10.2021).

33. Marketing Strategy For Freight Forwarding Company URL: https://bit.ly/3ExCrH2 (дата звернення 15.10.2021).

34. Digital Marketing Strategy for Freight Forwarding Company. URL: https://bit.ly/3l5sBnP (дата звернення 15.10.2021).

35. Customer Relationship Management in Logistics. URL: https://bit.ly/3DJUOrI (дата звернення 15.10.2021).

36. На гиганта в сфере судоходства CMA CGM совершена кибератака программ-вымогателей. URL: https://bit.ly/3xiK4Ox (дата звернення 15.10.2021).

37. Офіційний сайт Заммлер. URL: https://www.zammler.com.ua/ (дата звернення 20.10.2021).

38. Офіційний сайт Logist.Fm. URL: https://logist.fm/ (дата звернення 20.10.2021).

39. Офіційний сайт Logistics in Ukraine. URL: https://logistics-ukraine.com/ (дата звернення 20.10.2021).

40. Заколісся - Youtube-канал. URL: https://www.youtube.com/channel/UCQrpuPks8_uE356fuYDv5uQ/about. (дата звернення 20.10.2021).

41. Офіційний сайт УВК. URL: https://www.uvk.ua/ (дата звернення 20.10.2021).

42. Офіційний сайт Рабен Україна. URL: https://ukraine.raben-group.com/ (дата звернення 20.10.2021).

43. Офіційний сайт Retailers. URL: https://retailers.ua/ (дата звернення 20.10.2021).

44. Офіційний сайт Pakline Logistics. URL: https://pakline-logistics.ua/ (дата звернення 23.10.2021).

45. Офіційний сайт ФМ Логістік Україна. URL: https://www.fmlogistic.com.ua/ / (дата звернення 23.10.2021).

46. Офіційний сайт ДП Шенкер Україна. URL: dbschenker.com/ua-ru / (дата звернення 23.10.2021).

47. Офіційний сайт МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС. URL: https://master-trans.com.ua/ / (дата звернення 23.10.2021).

48. Офіційний сайт Аврора Транс. URL: https://avrora-trans.com/ / (дата звернення 23.10.2021).

49. Офіційний сайт CargoHub. URL: https://www.cargohub.com.ua/ / (дата звернення 23.10.2021).

50. Офіційний сайт РІ-ГРУП. URL: https://ri-group.com.ua/ / (дата звернення 23.10.2021).

51. Офіційний сайт Grand Logistics Company. URL: https://glc.in.ua/ (дата звернення 09.11.2021).

52. Офіційний сайт ЕА Logistic. URL: https://ea-logistic.com.ua/ (дата звернення 10.11.2021).

53. Ісаченко О. Транспорт у цифрі: навіщо впроваджувати е-ТТН в Україні. URL: https://bit.ly/3FLHqUz (дата звернення 10.11.2021).

54. Офіційний сайт LKW WALTER. URL: https://www.lkw-walter.com/ (дата звернення 10.11.2021).

55. Міністерство юстиції України. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. URL: https://usr.minjust.gov.ua/content/free-search

56. Авраменко Е. Видение, Миссия, Ценности и Цели компании чем они отличаются и почему они важны для стартапа. URL: https://bit.ly/3p199dl.

57. Кулик В.А. Логістичний менеджмент: навч. посіб. / В.А. Кулик, М.Ю. Григорак, Л.В. Костюченко. -К.: Логос, 2013. 268 с.

58. Yaremovich P., Mykhailenko D., Smerichevska S., Andrushkevych Z., Tytykalo V. Formation of the scientific paradigm of the transformation of potentialforming space and logistics platforms of the regional economy // IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security, VOL.21 No.10, October 2021. P.288-294. DOI:10.22937/IJCSNS.2021.21.10.41.URL : https://bit.ly/3F5YqVm

59. The digitalization of the freight forwarding industry: essential for its survival. URL: https://bit.ly/31FxYDG (дата звернення 25.11.2021).

60. Maersk скорочує співпрацю з експедиторами. URL: https://bit.ly/3dmAaCr (дата звернення 25.11.2021).

61. Freightos. Online Freight Shipping Marketplace & Platform. URL: https://www.freightos.com/ (дата звернення 25.11.2021).

62. iContainers. Online Freight Forwarder URL: https://www.freightos.com/ (дата звернення 25.11.2021).

63. Twill Logistics by Maersk URL: https://www.twill.net/ (дата звернення 25.11.2021).

64. Flexport: Technology Platform for Global Logistics URL: https://www.flexport.com/ (дата звернення 25.11.2021).

65. FreightHub – The Definitive Logistics Directory URL: https://freighthub.co/ (дата звернення 25.11.2021).

66. WebCargo®. Real-Time Air Cargo Booking & Pricing URL: https://www.webcargo.co/ (дата звернення 25.11.2021).

67. Вантажні автомобільні транспортні біржі в Україні: поточний стан і тенденції. URL: https://bit.ly/3dtm5mR (дата звернення 26.11.2021).

68. Міжнародні вантажоперевезення онлайн Lardi-Trans. URL: https://lardi-trans.ua/ (дата звернення 26.11.2021).

69. DELLA™. Автоперевезення. URL: https://della.com.ua/ (дата звернення 26.11.2021).

70. Trans.eu. Logistics 4.0 is coming! URL: https://www.trans.eu/ua/ (дата звернення 26.11.2021).

71. DEGRUZ. URL: https://degruz.com/ (дата звернення 26.11.2021).

72. Cargo.LT. URL: https://www.cargo.lt/asp/index.asp (дата звернення 26.11.2021).

73. STASCOM.COM. Sales, Transport and Services. URL: https://stascom.com/ru/?curr=eur (дата звернення 26.11.2021).

74. SOVTES. URL: https://sovtes.ua/w/ (дата звернення 26.11.2021).

75. CARGOFY. URL: https://cargofy.ua/ (дата звернення 27.11.2021).

76. LogistOffice Track Sourcing and Collaboration Platform URL: https://logistoffice.com/ (дата звернення 27.11.2021).

77. Geo Trans. URL: https://transport.md/ (дата звернення 27.11.2021).

78. Transinfo.by. Беларусский портал грузоперевозок. URL: https://www.transinfo.by/ (дата звернення 27.11.2021).

79. Мининфраструктуры запустило электронный портал транспортных услуг. URL: https://biz.censor.net/n3167631 (дата звернення 27.11.2021).

80. Транспортний портал електронних послуг. URL: https://e-transport.gov.ua/ (дата звернення 27.11.2021).

81. Deloitte. Digitalization in Freight Forwarding – Beyond the Platform Hype. URL: https://bit.ly/3rJUupB (дата звернення 28.11.2021).

82. Смерічевська С. В. Формування освітньо-інноваційного потенціалу логістизації національної економіки : стратегічні імперативи [монографія] .

Херсон : ТОВ Видавничий дім «Гельветика», 2015. 320 с. URL : https://bit.ly/3CeKSpj (дата звернення 04.12.2021).

83. Смерічевська С. В., Мунтян К. Стратегічне значення та види логістичного аутсорсингу в управлінні ланцюгами поставок // Регіональна економіка та управління. №1(19) лютий 2018. С.88-92. URL : https://bit.ly/2ZoQfo1 (дата звернення 04.12.2021).

84. Смерічевська С. В., Олєнев М.М. Тенденції та стратегічні перспективи розвитку ринку ІТ-аутсорсингу в Україні // Проблеми системного підходу в економіці: Збірник наукових праць НАУ. К.: Видавничий дім «Гельветика». Випуск 1 (58) / 2017. С.47-53. URL : https://bit.ly/2ZqD5q9 (дата звернення 04.12.2021).

85. Смерічевська С. В. Стратегії маркетингу взаємин в управлінні ланцюгами поставок // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Луганськ : СУНУ, 2014. №4 (211). С. 22–27.

86. Смерічевська С.В. Стратегія тотальної логістизації національної економіки: перспективи та реалії // Маркетинг та логістика в системі менеджменту. Тези доповідей XII Міжн.наук.-практ. конференції, 25-26 жовтня 2018 р. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2018. С.284-286.

87. Смерічевська С.В. Чабанов М.Е. Стратегічне значення та перспективи для України поставок транспортно-логістичних послуг на міжнародний ринок // Реформування фінансово-економічної системи: погляд у майбутнє: збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених (м. Київ, 26–27 січня 2018 р.). К.: Аналітичний центр «Нова Економіка», 2018. С.98-103.

88. Смерічевська С. В. Стратегічна пріоритетність орієнтиру державної економічної політики на її логістизацію // Ресурсний потенціал регіонів України: стан та напрями розвитку: Всеукраїнська науково-практична конференція (м. Київ 17-18 березня 2017 року). К.: Київський економічний науковий центр, 2017. С.15-19.

89. Офіційний сайт розробника цифрових рішень Wezom. URL: https://wezom.com.ua/ (дата звернення 05.12.2021).

90. Офіційний сайт розробника цифрових рішень PNN. URL: https://pnn.com.ua/ (дата звернення 05.12.2021).

91. Офіційний сайт розробника цифрових рішень Brander. URL: https://apps.brander.ua/ru/ (дата звернення 05.12.2021).

92. Офіційний сайт розробника цифрових рішень Quazom. URL: https://mobile8.lp.quazom.com/#power (дата звернення 05.12.2021).

93. Порядок розрахунку внутрішньої норми рентабельності URL: https://helpiks.org/5-7693.html (дата звернення 06.12.2021).

94. Порядок розрахунку дисконтованого періоду окупності URL: https://bit.ly/3ECCWzo (дата звернення 06.12.2021).

95. Порядок розрахунку чистої приведеної вартості URL: https://bit.ly/3lL0pa6 (дата звернення 06.12.2021).

Додаток А

Дані щодо використання цифрового інструментарію в логістичних компаніях

Таблиця А.1 - Цифровий інструментарій в логістичних компаніях

№	Компанія	Соціал. мережі / Контент маркетинг	Мессенджери, чат-боти	Кнопка зворотного зв'язку / он-лайн чат	Е-кабінет клієнта / трекінг за номером накладної	Е-накладні	Обладнання GPS-навігацією
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Заммлер	Facebook, LinkedIn, Instagram, Youtube/ Так	-	+/-	-/-	-	+
2.	УВК	Facebook, LinkedIn, Youtube / Ні	-	+/-	Мій УВК /+	-	+
3.	Рабен Україна	Facebook, LinkedIn, Instagram, Youtube / Так	-	-/-	myRaben /+	+	+
4.	Паклайн Логістік	Facebook, Youtube / Так	-	-/+	-/+	-	-
5.	ФМ Логістік Україна	Twitter, LinkedIn / Так	-	+/-	-/-	-	-

Закінчення таблиці А.1

1	2	3	4	5	6	7	8
6.	ДП Шенкер Україна	Facebook, Twitter, LinkedIn, Youtube / Так	-	-/-	eShenker (для клієнта) / Drive4Schenker (для водіїв)/ +	-	+
7.	МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС	Facebook, Instagram, Youtube / Ні	-	+/+	-/-	-	-
8.	КаргоХаб	Facebook / Так	-	+/-	-/-	-	-
9.	Аврора Транс	Facebook / Ні	Viber, Telegram WhatsApp	+/-	-/-	-	-
10.	РІ-ГРУП	- / Ні	Viber, Telegram	+/-	-/-	-	-
11.	Гранд Логістікс Компані	Facebook, Youtube / Так	Viber, Telegram	+/-	-/-	-	-
12.	ЕА Logistic	Youtube / Так	Viber, Telegram WhatsApp	+/-	-/-	-	-

Джерело: складено за матеріалами [37-52]

Додаток Б

Показники якості логістичного обслуговування клієнтів

Ступінь задоволення очікувань споживачів за часом виконання замовлення (T) можна визначити за формулою:

$$T = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n}\frac{t_{\text{оч } i}}{t_{\text{ф } i}} \cdot 100\ \%, \tag{Б.1}$$

де $t_{\text{оч } i}$ – термін виконання замовлення, очікуваний i-м споживачем; $t_{\text{ф } i}$ – фактичний термін виконання замовлення i-го споживача; n – загальна кількість споживачів.

Рівень безпретензійної роботи (Y) є протилежним до значення рівня браку (отримання претензій) та розраховується за формулою:

$$Y = \frac{Q_{\text{викон}} - Q_{\text{пр}}}{Q_{\text{викон}}} \cdot 100\%, \tag{Б.2}$$

де $Q_{\text{пр}}$ – кількість замовлень, за якими отримано претензії з боку клієнтів; $Q_{\text{викон}}$ – загальна кількість виконаних замовлень.

Гнучкість логістичних операцій (F) обчислюється за формулою:

$$F = \frac{Q_{\text{викон}}}{Q_{\text{зверт}}} \cdot 100\%, \tag{Б.3}$$

де $Q_{\text{викон}}$ – загальна кількість виконаних замовлень; $Q_{\text{зверт}}$ – кількість звертань споживачів про надання їм послуг.

Ціновий показник (*Ц*) характеризує вартісну доступність певного виду послуг, тобто визначає відповідність очікуваної ціни фактичній величині тарифу за послугу або замовлення і може бути визначений за формулою:

$$Ц = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n}\frac{C_{\text{оч } i}}{C_{\text{ф } i}} \cdot 100\%, \quad \text{(Б.4)}$$

де $C_{оч\ i}$ – очікувана вартість замовлення *i*-м споживачем; $C_{ф\ i}$ – фактична вартість замовлення для *i*-го споживача; *n* – загальна кількість споживачів.

Інтегральний критерій обслуговування ($S^{\text{інт}}$) за формулою:

$$S^{\text{інт}} = \sqrt[m]{\prod_{j=1}^{m} S_j}, \quad \text{(Б.5)}$$

де *m* – кількість критеріїв, що використовується для розрахунку інтегрального критерію обслуговування; S_j – значення *j*-го критерію логістичного обслуговування.

Джерело: [58, с. 75-77]

Додаток В

Вибірка для розрахунку показників якості обслуговування клієнтів

Таблиця В.1 – Очікувані та фактичні показники виконання замовлення клієнтів ТОВ «МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС», дні

№ клієнта	2018 рік		2019 рік		2020 рік	
	$t_{оч\,i}$	$t_{ф\,i}$	$t_{оч\,i}$	$t_{ф\,i}$	$t_{оч\,i}$	$t_{ф\,i}$
1.	1	2	2	2	4	5
2.	1	2	2	3	4	4
3.	7	7	4	5	4	5
4.	7	8	4	4	4	4
5.	6	6	8	7	5	5
6.	4	5	3	3	7	7
7.	4	4	6	5	9	9
8.	1	1	2	2	2	2
9.	4	4	1	2	1	1
10.	1	1	3	3	1	2
11.	3	3	6	6	5	6
12.	7	7	6	6	8	8
13.	5	6	4	4	5	6
14.	3	3	1	2	4	4
15.	4	4	5	5	4	5
16.	4	5	1	1	6	7
17.	6	6	7	7	8	8
18.	4	4	9	9	9	9
19.	5	6	9	8	2	3
20.	7	7	2	2	8	8
21.	2	2	1	1	2	3
22.	7	7	9	9	4	5
23.	4	4	5	5	5	5
24.	1	2	6	6	7	7
25.	3	3	6	6	3	3
26.	3	4	8	8	4	5
27.	4	5	1	2	7	7
28.	3	4	9	9	8	8
29.	1	1	9	9	3	3
30.	6	6	3	3	1	2
31.	2	3	9	9	2	2
32.	6	6	7	8	2	3
33.	2	2	9	9	4	5
34.	1	2	6	7	1	1
35.	3	3	4	4	1	2
36.	6	7	3	3	2	1
37.	1	1	5	5	1	2
38.	5	5	3	3	5	6
39.	7	8	7	7	7	7
40.	7	6	8	8	8	8

Джерело: неопубліковані дані компанії

Продовження дод. В

Таблиця В.2 – Очікувані та фактичні показники вартості замовлення ТОВ «МАСТЕР ТРАНС ПЛЮС», грн.

№ клієнта	2018 рік		2019 рік		2020 рік	
	$С_{ф\,і}$	$С_{оч\,і}$	$С_{ф\,і}$	$С_{оч\,і}$	$С_{ф\,і}$	$С_{оч\,і}$
1.	4500	4000	24600	24000	4100	4000
2.	4200	3800	3900	3000	21500	21000
3.	2700	2000	24500	24000	2900	2500
4.	12900	11000	13500	13000	23300	23000
5.	18200	18000	14900	14500	7100	7000
6.	14900	14500	17600	17500	1500	1200
7.	8300	7500	1500	1500	10000	9500
8.	12000	11000	7500	7100	24500	24000
9.	6300	5800	14300	14000	23400	23000
10.	6100	5600	10590	10500	2300	2000
11.	5900	4600	2600	2500	18000	17000
12.	8000	7000	9500	9400	9900	9000
13.	14900	13000	13200	13000	7500	7000
14.	15200	15000	5300	5200	10200	10000
15.	22600	20000	17000	16500	19000	18000
16.	6500	5700	3000	2500	12800	12000
17.	13200	13000	10000	9500	3400	3000
18.	6800	5000	2900	2500	13000	12000
19.	11000	9000	6700	6500	15000	13000
20.	11000	10700	15000	14000	5900	5000
21.	13000	12000	9600	9300	8800	8000
22.	18900	18500	9500	9000	11500	10000
23.	15900	15200	14000	13000	10500	9000
24.	9900	9500	8000	7500	12000	12000
25.	8700	8000	13000	13000	7800	7500
26.	22000	21000	7000	7000	14000	13500
27.	23000	19000	10500	10000	2400	2000
28.	3800	3300	3500	3400	14000	13000
29.	25400	24900	4000	3500	16000	15000
30.	3000	2000	6500	6000	7500	7000
31.	3200	3000	5600	5000	2300	2000
32.	14500	13000	18000	17500	21850	20000
33.	8800	8000	2900	2800	24600	20000
34.	5800	5000	7500	7300	14600	14000
35.	4600	4000	11000	10500	2900	2500
36.	23100	22000	8800	8500	10560	10500
37.	12900	12000	2500	2000	3900	3800
38.	24600	24000	4300	4000	20500	20000
39.	7400	6500	20000	19500	9200	9000
40.	15300	15200	4600	4000	5200	5000

Джерело: неопубліковані дані компанії

Закінчення дод. В

Таблиця В.2 – Інші показники логістичного обслуговування

№ з/п	Показник з обслуговування клієнтів	2018 рік	2019 рік	2020 рік
1.	Загальна кількість замовлень, од.	5800	7590	9580
2.	Загальна кількість замовлень за якими отримані претензії, од.	1170	790	1210
3.	Кількість звертань про надання логістичних послуг, од.	5700	7590	9510

Джерело: неопубліковані дані компанії