

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра організації авіаційних робіт і послуг

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
_____/_____/_____
“ ____ ” _____ 2020 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
“МАГІСТР”

Тема: «Методи забезпечення ефективності транспортно-експедиційної діяльності»

Виконавець: Очеретнюк В'ячеслав Романович

Керівник: Янчук Марина Борисівна

Консультант: Янчук Марина Борисівна

Ноконтролер: Герасименко Ірина Миколаївна

Київ 2020

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет транспорту, менеджменту і логістики

Кафедра організації авіаційних робіт і послуг

Спеціальність 275 «Транспортні технології (на повітряному транспорті)»

Спеціалізація 275.04 «Транспортні технології (на повітряному транспорті)»

Освітньо-професійна програма «Мультиmodalний транспорт і логістика»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачкафедри

/Разумова К.М./

«6» жовтня 2020 р.

ЗАВДАННЯ

на виконання дипломної роботи (проекту)

Очеретнюка В'ячеслава Романовича

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

1. Тема дипломної роботи (проекту) «Методи забезпечення ефективності транспортно-експедиційної діяльності» затверджена наказом ректора від «05» жовтня 2020 р. №1913/ст
2. Термін виконання роботи (проекту): з «05» жовтня 2020 року по «31» грудня 2020 року
3. Вихідні дані до роботи (проекту): загальна та статистична інформація компанії ТОВ «FreightTransportPartner», економічно-фінансові показники діяльності компанії, літературні та Інтернет-джерела з організації транспортно-експедиційної діяльності підприємств, складської логістики, бізнес-процесів логістичної компанії.
4. Зміст пояснювальної записки: сутність та особливості організації транспортно-експедиційної діяльності підприємства; методів оцінки ефективності діяльності підприємств, виробнича та фінансова-економічна характеристика ТОВ «FreightTransportPartner»; оцінка ефективності діяльності транспортно-експедиційної компанії ТОВ «FTP».
5. Перелік обов'язкового графічного (ілюстративного) матеріалу: аналіз виробничих та фінансових показників ТОВ «FreightTransportPartner»; результати обчислень підвищення ефективності діяльності транспортно-експедиційної компанії ТОВ «FTP».

6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1.	Збір та вивчення літературних джерел щодо теоретичних основ поняття ефективності	05.10.20 – 31.10.20	виконано
2.	Написання та оформлення теоретичної частини дипломної роботи	01.11.20 – 07.11.20	виконано
3.	Аналіз діяльності ТОВ «Freight Transport Partner»	08.11.20 – 20.11.20	виконано
4.	Написання та оформлення аналітичної частини дипломної роботи	08.11.20 – 17.11.20	виконано
5.	Розробка пропозицій підвищення ефективності діяльності транспортно-експедиційної компанії	18.11.20 – 25.11.20	виконано
6.	Написання та оформлення проектної частини дипломної роботи	26.11.20 – 03.12.20	виконано
7.	Оформлення пояснювальної записки та підготовка презентації до захисту	04.12.20 – 13.12.20	виконано

7. Консультанти з окремих розділів

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретична частина	Янчук М.Б.	05.10.20	07.11.20
2. Аналітична частина	Янчук М.Б.	08.11.20	17.11.20
3. Проектна частина	Янчук М.Б.	18.11.20	13.12.20

8. Дата видачі завдання: 05 жовтня 2020 р.

Керівник дипломної роботи _____ / Янчук М.Б. /
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання _____ / Очеретнюк В. Р. /
(підпис випускника) (П.І.Б.)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до дипломної роботи «Методи забезпечення ефективності транспортно-експедиційної діяльності»: 127 сторінки, 23 рисунки, 32 таблиці, 92 використаних джерела.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ЕФЕКТИВНІСТЬ, МЕТОДИКА ОЦІНКИ, ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ, СИСТЕМА ЛОЯЛЬНОСТІ, СКЛАД, ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ

Об'єктом дослідження є процеси підвищення ефективності транспортно-експедиційної діяльності підприємства.

Предметом дослідження є методика оцінювання ефективності транспортно-експедиційної діяльності підприємства.

Мета дипломної роботи: є дослідження теоретичних та практичних аспектів, обґрунтування практичних рекомендацій щодо методики оцінювання ефективності транспортно-експедиційної діяльності підприємства.

У теоретичній частині висвітлено поняття «ефективності» транспортно-експедиційної діяльності підприємства та проаналізовано сучасні підходи до її оцінювання.

Аналітична частина дипломної роботи присвячена проведенню аналізу виробничих і фінансових показників діяльності ТОВ «FreightTransportPartner».

У проектній частині дана оцінка ефективності діяльності транспортно-експедиційної компанії ТОВ «FTP», розроблені заходи щодо підвищення ефективності діяльності транспортно-експедиційної компанії. Представлена методика розрахунку економічного ефекту від впровадження комплексу заходів для ТОВ «FreightTransportPartner»

Матеріали дипломної роботи рекомендуються для застосування у навчальному процесі та в практичній діяльності логістичних провайдерів.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, ТЕРМІНІВ	7
ВСТУП.....	8
1. ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА	12
1.1. Сутність та особливості організації транспортно-експедиційної діяльності підприємства.....	13
1.2. Показники ефективності транспортно-експедиційної діяльності підприємства.....	21
1.3. Дослідження сучасних методів оцінки ефективності діяльності підприємств.....	26
1.4. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства.....	34
2. АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА.....	44
2.1. Аналіз загальної діяльності компанії ТОВ «FreightTransportPartner».....	45
2.2. Аналіз основних показників діяльності ТОВ «FreightTransportPartner».....	54
2.3. Аналіз системи управління персоналом при транспортно-експедиторському обслуговуванні.....	60
2.4. Аналіз процесу організації доставки товарів клієнтам компанії «ФТП».....	65
3. ПРОЕКТНА ЧАСТИНА.....	73
3.1. Оцінка ефективності діяльності транспортно-експедиційної компанії ТОВ «FreightTransportPartner».....	74
3.2. Розробка заходів щодо підвищення ефективності діяльності транспортно-експедиційної компанії ТОВ «FreightTransportPartner».....	83

3.3. Розрахунок економічного ефекту від впровадження комплексу заходів для ТОВ «FreightTransportPartner».....	97
---	----

3.4 Розрахунок економічного ефекту від впровадження е-ТТН.....	107
ВИСНОВКИ.....	114
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	119
ДОДАТКИ.....	129
Додаток А.....	130

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, ТЕРМІНІВ

ІС	–	Інформаційні системи
ЗЕД	–	Зовнішньоекономічна діяльність
РБП	–	Реінжиніринг бізнес-процесів
ABC	–	Activity Based Costing
BPR	–	Business Process Reengineering
BPM	–	Business Process Management
BSC	–	Balanced Scorecard
CSF	–	Critical Success Factors
DPA	–	Digital Process Automation
IDEF	–	Integrated DEFinition
KPI	–	Key Performance Indicator
RAD	–	Rapid Application Development
ROI	–	Return on Investment
QFD	–	Quality Function Deployment
SADT	–	Structured Analysis and Design Technique
SASD	–	System Analysis & Software Design
TBC	–	Time based Competition
TCA	–	Transaction Cost Analysis
TQM	–	Total Quality Management
TTM	–	Time-to-Market
FTP	–	Freight Transport Partner

ВСТУП

КАФЕДРА ОАРП				НАУ. 20. 8. 36. 001 ПЗ			
Виконав				ВСТУП	Літера	Арк.	Аркушів
Керівник	Янчук М.Б.					8	3
Консульт.	Янчук М.Б.				ФТМЛІ 275 МТ-203М		
Н. контр.	Герасименко І.М.						
Зав. каф.	Разумова К.М.						

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

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

Актуальність дослідження. Ефективність є однією з головних характеристик результативності управління діяльністю підприємства, що зумовлює необхідність її детального вивчення. Забезпечення ефективності напряму пов'язано з його оцінюванням. Розв'язання питань підвищення та підтримки ефективності управління діяльністю транспортно-експедиційних підприємств неможливо без комплексного оцінювання її рівня. Результати такого оцінювання дозволяють встановити масштаб і зміну спрямованості в управлінні діяльністю підприємства, прогнозувати їх вплив на ключові функціональні підсистеми підприємства, ухвалювати відповідні управлінські рішення щодо підвищення та підтримки рівня ефективності управління діяльністю, вибирати методи, способи, інструменти управління діяльністю підприємства.

Об'єктом дослідження є заходи підвищення ефективності транспортно-експедиційної діяльності підприємства.

Предметом дослідження є методика оцінювання ефективності транспортно-експедиційної діяльності підприємства.

Мета дипломної роботи: є дослідження теоретичних та практичних аспектів, обґрунтування практичних рекомендацій щодо методики

оцінювання ефективності транспортно-експедиційної діяльності підприємства.

Для досягнення мети було вирішено наступні задачі:

- розглянути сутність та особливості організації транспортно-експедиційної діяльності підприємства;
- описати показники ефективності транспортно-експедиційної діяльності підприємства;
- дослідити сучасні методи оцінки ефективності діяльності підприємств;
- проаналізувати методи оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства;
- охарактеризувати загальну діяльність компанії ТОВ «FreightTransportPartner»;
- провести аналіз основних показників діяльності ТОВ «FreightTransportPartner»;
- провести аналіз системи управління персоналом при транспортно-експедиторському обслуговуванні;
- розглянути процес організації доставки товарів клієнтам компанії «ФТП»;
- дати оцінку ефективності діяльності транспортно-експедиційної компанії ТОВ «FreightTransportPartner»;
- розробити заходи щодо підвищення ефективності діяльності транспортно-експедиційної компанії ТОВ «FreightTransportPartner»;
- розрахувати економічний ефект від впровадження комплексу заходів для ТОВ «FreightTransportPartner»;
- обґрунтувати доцільність впровадження е-ТТН.

Дослідження проводилося на основі комплексного і системного підходу, з використанням загально-наукових та економічних методів дослідження, зокрема: методів наукової логіки, групування, порівняння та узагальнення, методів табличного та графічного аналізу, методів структурно-

факторного та економіко-математичного аналізу, методу операційної декомпозиції бізнес-процесів, методів календарного та сітьового планування логістичних бізнес-процесів.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розробці комплексного оцінювання ефективності управління транспортно-експедиційного підприємства.

Головною особливістю проведених досліджень є те, що на основі отриманих результатів підприємство може покращити роботу та фінансовий стан підприємства чинивпровадити деякі зміни.

Перспективами подальшого розвитку в цьому напрямку є проведення досліджень інших методів оцінки ефективності з метою стабілізації та подальшого підвищення ефективності діяльності транспортно-експедиційних підприємств.

У теоретичній частині висвітлено поняття «ефективності» транспортно-експедиційної діяльності підприємства та проаналізовано сучасні підходи до її оцінювання.

Аналітична частина дипломної роботи присвячена проведенню аналізу виробничих і фінансових показників діяльності ТОВ «FreightTransportPartner».

У проектній частині дана оцінка ефективності діяльності транспортно-експедиційної компанії ТОВ «ФТР», розроблені заходи щодо підвищення ефективності діяльності транспортно-експедиційної компанії. Представлена методика розрахунку економічного ефекту від впровадження комплексу заходів для ТОВ «FreightTransportPartner»

1. ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА

КАФЕДРА ОАРП				НАУ			
Виконав				1. ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА	Літера	Арк.	Аркушів
Керівник						Д	
Консульт							
Н. контр.							
Зав. каф.							

1.1. Сутність та особливості організації транспортно-експедиційної діяльності підприємства

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

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

Наразі, враховуючи тенденцію до глобалізації світової економіки, збільшення ефективності вантажних перевезень входить в пріоритетні напрямки розвитку та оптимізації витрат промислових підприємств, компаній сфер торгівлі і послуг, та ін.[40]

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

Транспортно-експедиційна діяльність (ТЕД) - діяльність в логістичній галузі, що охоплює весь комплекс операцій і послуг з доставкою товару від виробника продукції до споживача. В міжнародній практиці під ТЕД мається на увазі особливий тип спеціалізованої діяльності з організації доставки вантажів і виконання супутніх цьому послуг, здійснюваної експедитором для вантажовласника по договору, який передбачає експедиторську винагороду (комісію). Одним з основних завдань ТЕД в сучасних умовах є

пошукнайбільшефективного для замовникаваріанта доставки вантажу, використовуючи один вид транспорту, чи комбінацію різних.

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

З вищенаведеної таблиці можемо зробити висновок, що поняття ТЕД поступово трансформувалось із процесу надання додаткових послуг у повноцінну окрему галузь ведення підприємницької діяльності.

Основні визначення ТЕД:

Експедитор - сторона договору транспортної експедиції, організує і надає транспортно-експедиційні послуги (ТЕП).

Вантажовідправник - споживач ТЕП, уповноважений за договором транспортної експедиції на передачу вантажу експедитору.

Вантажоодержувач - споживач ТЕП, уповноважений за договором транспортної експедиції на прийом вантажу від експедитора.

Перевізник - сторона договору перевезення, яка зобов'язується доставити ввірений їй вантаж в пункт призначення і видати його вантажоодержувачу або передати іншій транспортній організації.

Доставка вантажу - процес переміщення вантажу від відправника до вантажоодержувача з виконання певних умов, пов'язаних зі строками, режимами, збереженням, тощо. Ці умови традиційно описуються в договорі транспортного експедирування.

Перевезення вантажу - це переміщення вантажу певним транспортним засобом (ТЗ) від пункту відправлення до пункту призначення. ТЕД тісно пов'язана з перевізними процесами і тим технологіями, які використовуються для доставки вантажу.

Динаміка зміни поняття транспортно-експедиційної діяльності

Рік	Автор	Поняття
1960	Гоберман І.М.	«Весь комплекс допоміжних операцій, пов'язаних із процесом переміщення вантажу, що містить всі проміжні операції з моменту приймання вантажу до моменту здачі його одержувачу».
1975	Афанасьєв Л.Л.	«Комплекс додаткових операцій, пов'язаних з перевезенням вантажів різними видами транспорту, виконанням навантажувально-розвантажувальних робіт, короткостроковим і тривалим складським зберіганням вантажів, спостереженням за рухом вантажів, страхуванням вантажів і оформленням різних документів».
1986	Тульчинский Л.І.	«Вид платних послуг, пов'язаних із перевезенням і експедируванням вантажів, а також послуг, що супроводжують переміщення пасажирів».
1991	Гараніна Л.І.	«Повний цикл перевезення вантажів з пункту відправки до пункту здачі»
2002	Нагорний Є.В.	«Процес надання експедиторських послуг відправникам вантажу й вантажоодержувачам згідно з договором транспортної експедиції за встановленими нормами».
2005	Флорова А.Т.	«Основна сукупність операцій та допоміжних рішень в питаннях транспортування та експедитування товару від відправника до дорученого одержувача»
2010	Ревуцька Т.В.	«Вид підприємницької діяльності, що виконується в інтересах вантажовласника та пов'язаний з належним виконанням договору перевезення й супутніх операцій, а також із забезпеченням комерційного завантаження притягнутого для перевезення транспорту».

Джерело: [40]

Транспортно-експедиційне обслуговування (ТЕО) – це діяльність спеціалізованих організацій, спрямованих на забезпечення належної доставки вантажу і виконання будь-яких послуг, пов'язаних з підготовкою вантажу до

перевезення, виконання перевезення і його зберігання. Така діяльність виконується за дорученням вантажовідправника або вантажоодержувача і включає в себе виконання транспортно-експедиційних операцій і послуг.

Транспортно-експедиційна операція - елементарна, періодично повторювана дія, що забезпечує ТЕО. [38].

Під експедиційною діяльністю варто розуміти не тільки сам момент фізичного переміщення вантажу, а й супутні перевізному процесу операції чи роботи, що часто пов'язані з складуванням, зберіганням, упаковкою, навантажувально-вивантажувальними роботами, консультаційною діяльністю у сфері оформлення товаросупровідних документів (особливо у контексті міжнародних перевезень), митним оформленням, тощо.

Усі вищевказані функції можуть виконуватися експедитором незалежно від виду транспорту, характеру вантажу, типу пакування, маршруту слідування та митного режиму, якщо вантаж ввозиться чи вивозиться за межі країни.

Загальні функції експедиційної компанії в загальному процесі транспортного обслуговування клієнтів через послідовність виконуваних при доставці вантажів операцій, зображено на рис. 1.1.

Отже бачимо, що функції деякою мірою порівнюються з основними обов'язками експедитора. Також, на практиці, види конкретних експедиційних послуг тотожнюються з певним набором операцій, що можуть бути запропоновані клієнтові як окремий продукт експедиційного обслуговування.

Функції експедитора з часом не трансформуються і є сталими, в той час як види послуг інколи здатні до динамічного перетворення під впливом кон'юнктури загального транспортного ринку, політичних, економічних, соціальних чинників зовнішнього середовища, тощо. [10, с.2]

Загальною тенденцією в сучасній сфері експедиційного обслуговування у світі є інтеграція різних національних транспортних систем у одну загальну загальносвітову. В таких умовах доставку вантажів стараються здійснювати переважно користуючись системою "від дверей до дверей" в режимі "точно в термін" на будь-якій адресі, на чому зараз і зосереджена основна діяльність транспортно-експедиційних фірм у різних країнах.



Рис. 1.1. Загальні функції компанії-експедитора

Сучасний міжнародний досвід свідчить, що без розвиненої мережі транспортно-експедиційних підприємств різних форм власності сформувати повноцінний ринок транспортних послуг і забезпечити високу якість логістичного обслуговування вкрай складно, а то і неможливо.[11, с.24]

Експедиційні підприємства за кордоном варіюються та можуть бути як малими підприємствами (зі штатом до 10 чоловік), діяльність яких можна організувати без великих початкових капіталовкладень, так і великими, з числом працюючих близько 2-х тисяч більш співробітників при наявності розгалуженої мережі філій по всьому світу.

Вони можуть бути самостійними суб'єктами, або ж входити до складу крупних залізничних, автомобільних і суднових транспортних компаній, будучи їх філіями. Крім того, такі компанії на Заході поділяються на міжнародні і внутрішні, хоча їх діяльність у дійсності тісно переплітається. Але в ряді країн фірми строго спеціалізуються тільки на одному з видів перевезень (міжнародних чи внутрішніх). Транспортно-експедиційне підприємство може мати, власний рухомий склад або ж по мірі потреби залучати транспортні засоби великих автомобільних, залізничних і суднових компаній, приватних власників шляхом підписання з ними договору. В Україні, як і за кордоном велика частина транспортно-експедиційних служб знаходиться у приватній власності окремих компаній чи обличчя і лише незначна – у державній власності. Великі транспортно-експедиційні компанії, що є акціонерними товариствами, можуть бути змішаними, тобто певна частка власності акціонерного товариства є приватною, а інша частка - державною чи муніципальною. [11, с.25]

Суттю діяльності транспортно-експедиційних компаній є надання перш за все якісних логістичних послуг. Таке обслуговування визначається як діяльність компаній, що пов'язана з процесом переміщення вантажу територіально наданням послуг навантаження/розвантаження, страхування та послуг зберігання. Побічною частиною процесу обслуговування клієнта є експедиційне обслуговування. Воно визначає перелік додаткових робіт та дій, без яких перевезення не може бути почате та завершене. При експедиційному обслуговуванні клієнта надаються послуги комерційно-правового, фінансового та інформаційно-консультаційного характеру.

Розглядаючи ринок транспортно-експедиційних послуг, необхідно виділити його основні суб'єкти.

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

Державні органи у досліджуваній діяльності відіграють регулюючу та контролюючу роль. Експедиційна діяльність керується чинним законодавством країни та зазнає впливу від нього. Зокрема, законодавчі норми регулюють не тільки процес ведення діяльності, а й визначають норми для перевезень вантажів різного характеру. Споживачами послуг варті назвати прямих партнерів компанії-експедитора. Це традиційно вантажовласники, вантажоодержувачі та інші посередники у наданні транспортних послуг.

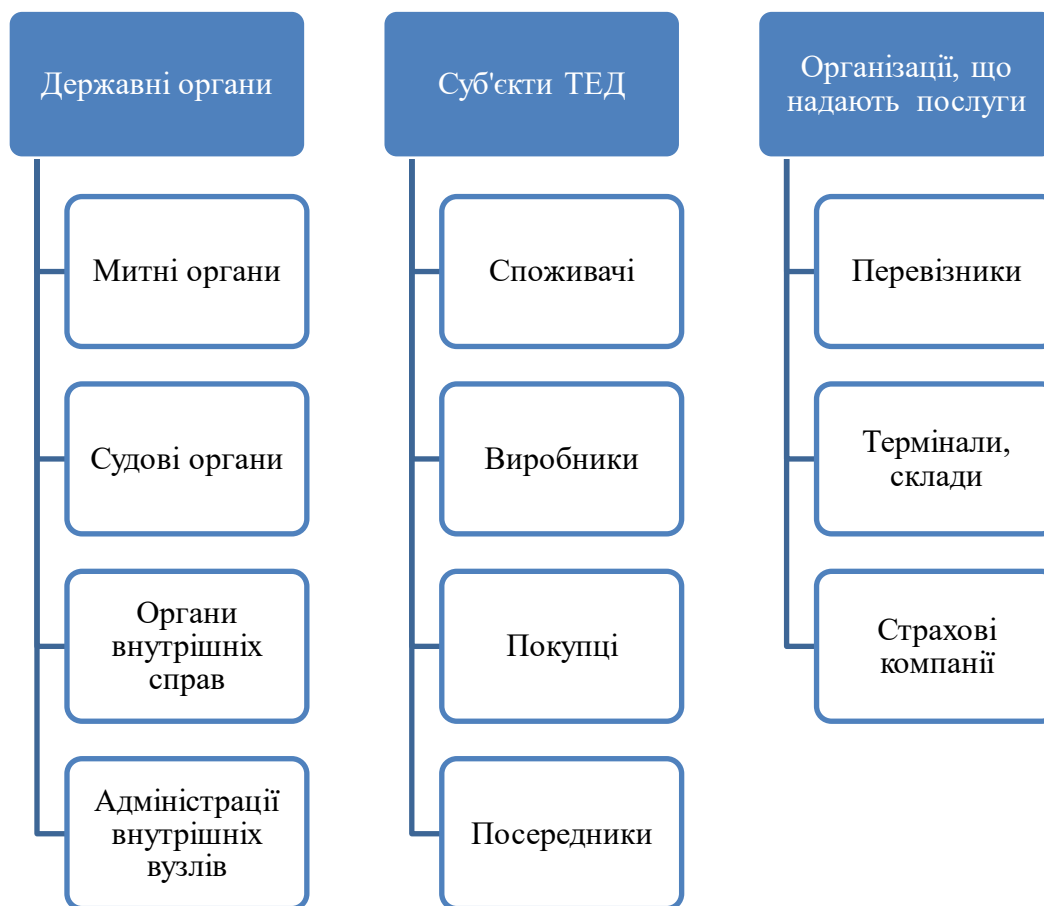


Рис. 1.2. Класифікація суб'єктів експедиційної діяльності

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

По характеру діяльності послуги ділять на технологічні, інформаційні, комерційні, сервісні та організаційні. Схематично класифікацію зображено на рис. 1.3.

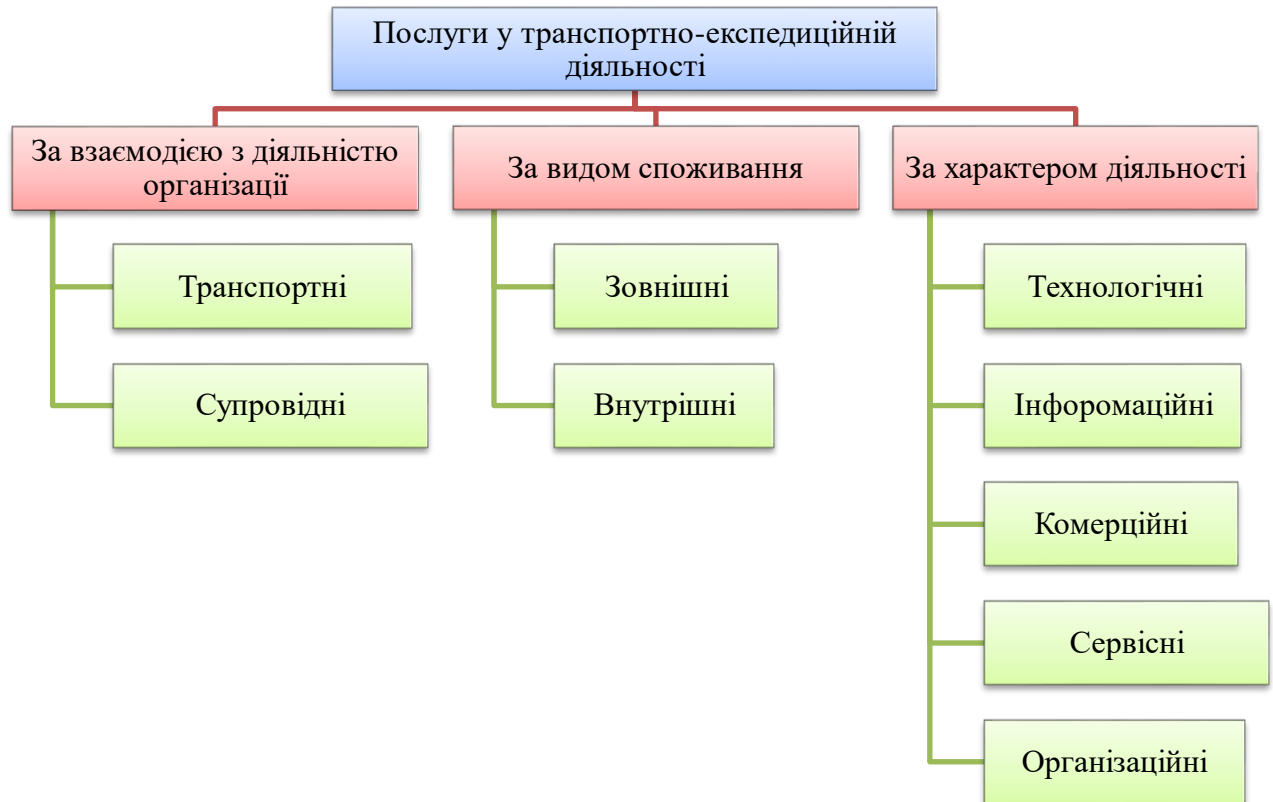


Рис. 1.3.Класифікація послуг транспортно-експедиційної діяльності

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

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

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

В комерційні ж послуги зазвичай входить виконання взаєморозрахунків з перевізниками від імені відправника вантажу, або ж його одержувача,

ведення фінансової та операційної звітності, продаж клієнту тари чи пакування, продаж вантажу, що було неможливо доставити, виконання функцій комерційного посередника між виробниками та споживачами, надання в оренду техніки, тощо.

1.2. Показники ефективності транспортно-експедиційної діяльності підприємства

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

Отже, логічно постає потреба виділення окремих факторів, які впливають на рівень ефективності транспортної системи в цілому. Наведена на рис.

1.4 класифікація наглядно показує рівень залежності ефективності від всіх чинників та дозволяє відслідкувати вплив на загальний рівень ефективності як окремих факторів так і їх в індивідуальній оцінці.



Рис. 1.4. Фактори, що впливають на ефективність транспортно-експедиційної діяльності

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

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

- Наявність взаємозв'язку критерію та системи визначених показників ефективності;
- Відображення ефективності застосування всіх наявних ресурсів та можливостей;
- Використання показників ефективності для управління різними ланками діяльності організації
- Виконання провідними показниками стимулюючі функції в процесі застосування резервів зростання ефективності діяльності [13, с.15].

Система загальних показників ефективності експедиційної діяльності підприємства має включати декілька груп.

Це загальні показники діяльності, показники використання персоналу, показники ефективності використання фінансових коштів.

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

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

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

Система

загальних показників ефективності експедиційної діяльності підприємства має включати декілька груп. Це загальноючі показники діяльності, показники використання персоналу, показники ефективності використання фінансових коштів.

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

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

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

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

матеріальних ресурсів,

що

в

цілому відображає підвищення ефективності роботи транспортної системи.

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

Якщо базою порівняння є конкуруюча транспортна система, то в якості синтетичного показника доцільно використовувати показник рентабельності.

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

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

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

Обмеженість та висока вартість паливно-енергетичних ресурсів може стати обґрунтуванням не ефективного використання в першу чергу цього виду ресурсу. Фактор зовнішнього (конкурентного) середовища здійснюють вплив більшою мірою на показники економічної ефективності роботи транспортної системи та не здійснюють вплив на показники часткові, використання палива та енергії та ефективності якості продукції.

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

З усіх показників економічної ефективності роботи транспортних систем найбільш повним і ґрунтовним є собівартість транспортування, оскільки комплексно включає в себе всі аспекти економічної ефективності, тобто всі показники ефективності.

1.3. Дослідження сучасних методів оцінки ефективності діяльності підприємств

На сучасному етапі розвитку економіки України значущість оцінки ефективності функціонування господарюючого суб'єкта важко переоцінити. Наявні методи оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності використовуються для визначення успішності підприємства, вартості бізнесу, доступності та вартості капіталу, доцільності капітальних вкладень і багато чого іншого.

Зазначимо, що одна з головних проблем при виборі показника для оцінки ефективності функціонування організації зводиться до дилеми, що

приймати за показник оцінки економічної ефективності. Рішення цієї проблеми пов'язано з тим, які цілі ставить перед собою господарюючий суб'єкт. Організаціям, що мають чітко сформульовані цілі і завдання із заданою тимчасовою шкалою їх досягнення, набагато простіше проводити оцінку ефективності. Тому для визначення показників необхідно проаналізувати стратегію господарюючого суб'єкта та визначитися з цілями, на досягнення яких працює організація. У стратегії підприємства різні дослідники виділяють від трьох до п'яти складових рівнів. Загалом достатнім і необхідним для аналізу стратегії є визначення місії організації, цілей і завдань. Місію в загальних рисах можна визначити як висвітлення основної причини створення організації та продовження її існування.

Стратегічні цілі стосуються внутрішніх і зовнішніх обставин, на які організація повинна реагувати в майбутньому, вони визначають, якими мають бути пріоритети для того, щоб вона могла успішно слідувати своїй місії. Стратегічні цілі розділяють на більш конкретні і специфічні складові для розробки тактичних планів, складання обов'язків і здійснення контролю (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні методи визначення місії і стратегії підприємства

Методи визначення та розробки місії	Методи визначення стратегічних цілей
<ul style="list-style-type: none"> – Стратегічна бізнес-одиниця (Strategic BusinessUnit); – Стратегічний ступінь свободи (Strategic DegreesofFreedom); – Стратегічний задум (StrategicIntent); – Перспектива акціонерної вартості (ShareholderValuePerspective); – Перспектива вартості з точки зору зацікавлених сторін (StakeholderValue Perspective); – Глобальна локалізація (GlobalLocalisation); – Очікуване значення вартості (Expected Value); – Ціннісно-орієнтоване управління (ValueBasedManagement). 	<ul style="list-style-type: none"> – Ключова компетенція (CoreCompetence); – Ланцюжок прирощення вартості (ValueChain); – Модель FiveForces Портера; – Підривна інновація (DisruptiveInnovation); – Клієнтизація (Customedsed, Customerising); – Стратегія зачистки (MopUpStrategy); – SWOT-аналіз; – PEST-аналіз; – Стратегія ціноутворення (PricingStrategy); – Структура витрат (CostStructure); – Домінуюча фірма (DominantFirm).

Підхід до визначення показників оцінки ефективності діяльності підприємства на основі стратегічного планування вважається у наш час найбільш перспективним. Проте подібний підхід не позбавлений недоліків. Це пов'язано насамперед з тим, що ступінь досягнення поставлених компанією цілей і певний рівень ефективності діяльності – поняття нетотожні. Місія, стратегічні цілі і завдання, визначені і затверджені керівництвом господарюючого суб'єкта за допомогою певних методів, за своєю природою суб'єктивні і часто схильні до впливу якості та повноти інформації, яка доступна керівництву, також чималу роль відіграє і професійна компетенція менеджменту.

У країнах з розвинутою ринковою економікою залежно від моделі управління, специфіки галузі, стадії життєвого циклу компанії змінюються кінцеві орієнтири і стратегічні цілі функціонування компаній, які визначають вибір тих чи інших аналітичних показників і моделей для оцінки ефективності функціонування бізнесу. У світлі вищесказаного необхідним є критичний розгляд різноманіття методів і показників оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

В економічній літературі часто підкреслюється, що в переважній більшості науково-практичних напрямків в економіці спостерігається взаємопроникнення інструментарію з інших наук, а в фінансово-економічному аналізі це проявляється особливо. Методи, застосовані в сучасному аналізі господарської діяльності, постійно розширюються за рахунок нових прийомів і способів, що дозволяють враховувати інфляційні процеси, надійність контрагентів, ускладнюються організаційно-правові форми господарювання [5].

Велика кількість методів, розроблених сучасною наукою, ускладнює роботу аналітика, заплутує його. На практиці економіст часто використовує «старі», звичні для нього методи, але які для вирішення поставленої мети можуть бути неефективні, або неприйнятні. Тому існує проблема у створенні

стрункої, впорядкованої класифікації методів оцінки ефективності функціонування підприємств. На сьогодні не вироблена єдина класифікація чинних методів оцінки, тому розглянемо можливі види.

Однією з таких класифікацій є розподіл методів на формалізовані і неформалізовані, такі класифікації можна зустріти в роботах Л. Є. Басовського, У. Ю. Блінової, Е. А. Маркар'ян, Г. В. Савицької [18, 21, 22, 25, 36, 40]. В основі класифікації лежать об'єктивні і суб'єктивні причини методів. У роботах вищезазначених учених можна зустріти такі назви цих методів: математизовані, нематематизовані; логічні, аналітичні; суб'єктивні, об'єктивні; математичні, евристичні – відкритий класифікатор методів оцінки ефективності функціонування підприємства наведено в табл. 1.3.

Зазначимо, що в основі оцінки ефективності функціонування господарюючого суб'єкта, як правило, лежать методи фінансово-економічного аналізу, які на сьогодні набули найбільшого поширення.

Система показників і методів оцінки економічної ефективності діяльності підприємства почала формуватися на початку ХХ століття. Із розвитком ринку, ускладненням зовнішнього середовища діяльності компаній, зміною інформаційних потреб інвесторів, аналітиків і менеджерів, удосконаленням методів математичного та фінансового аналізу на перший план висувалися ті чи інші показники, змінюючи і розширюючи методи, які вже склалися і широко використовуються.

Незважаючи на різні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства, загальною рисою всіх шкіл є використання аналітичних коефіцієнтів для отримання оперативної, наочної і простої оцінки ефективності функціонування і розвитку господарюючого суб'єкта. Особливістю методики зазначеного підходу є ізольоване вивчення трендів зміни значень окремих показників і зіставлення їх зі значеннями успішно функціонуючих фірм або з середньогалузевими значеннями, на основі чого робляться відповідні висновки.

Як показав огляд економічної літератури [2; 4; 9], при оцінці діяльності підприємства на основі коефіцієнтного аналізу, і в зарубіжній і у вітчизняній практиці немає чітко регламентованої сукупності коефіцієнтів. Кожен з авторів для оцінки ефективності визначає склад використовуваних ним показників, як правило, на свій розсуд. Загальноприйнятої класифікації коефіцієнтів також не існує.

Таблиця 1.3

Класифікація методів оцінки ефективності функціонування підприємства за співвідношенням об'єктивних і суб'єктивних факторів

Група методів	Підгрупа методів	Вид методу
1. Неформалізовані (нематематизовані, аналітичні, суб'єктивні, евристичні)	1. 1. Розробка системи показників	<ul style="list-style-type: none"> – збалансована система показників (BSC) – економічна додана вартість (EVA) – ринкова додана вартість (MVA) – показник сукупної акціонерної прибутковості (TSR) – грошовий потік віддачі на інвестований капітал (CFROI)
	1. 2. Методи порівнювання	<ul style="list-style-type: none"> – порівняння за заданим критерієм у динаміці – ранжування з використанням відносних показників – порівняння з середньогалузевим значенням
	1. 3. Методи експертних оцінок	<ul style="list-style-type: none"> – дельфійський метод – морфологічний аналіз – метод сценаріїв – мозковий штурм – репертуарні решітки
	1. 4. Методи читання аналізу фінансової звітності	<ul style="list-style-type: none"> – горизонтальний аналіз – вертикальний аналіз – трендовий аналіз
	1. 5. Методи деталізації	<ul style="list-style-type: none"> – ранжування – факторний аналіз
2. Формалізовані (математизовані, аналітичні, об'єктивні, математичні)	2. 1. Елементарні методи мікроекономічного аналізу	<ul style="list-style-type: none"> – балансовий метод – прийомних ланцюгових підстановок – інтегральний метод – прийом вирівнювання початкових точок аналізу
	2. 2. Традиційні методи економічної статистики	<ul style="list-style-type: none"> – метод порівняння величин – індексний метод – метод угруповання
	2. 3. Математико-статистичні методи	<ul style="list-style-type: none"> – кореляційний аналіз – регресійний аналіз

	вивчення зв'язків	– кластерний аналіз
	2. 4. Методи теорії прийняття рішень	– імітаційне моделювання – аналіз чутливості – метод побудови дерева рішень
	2. 5. Методи фінансових обчислень	– дисконтування та нарощування – методи оцінки грошових потоків

Перевагою використання коефіцієнтного аналізу є простота розрахунків коефіцієнтів і можливість здійснення розрахунку значень на базі зовнішньої звітності, також перевагою є наочність одержуваних результатів. Однак цей метод має істотні недоліки:

- отримані результати мають моментний, статичний характер;
- аналіз нормативних значень окремих фінансових коефіцієнтів, закріплених в офіційних методиках, проведений вітчизняними дослідниками [6; 10], виявив некоректність порогових значень, з точки зору узгодженості їх між собою;
- ізольованість аналізу коефіцієнтів один від одного;
- ретроспективний характер отриманих даних, що зменшує їх цінність для прийняття управлінських рішень.

Саме у зв'язку з перерахованими недоліками найбільшого поширення набули методи і моделі, засновані на розрахунку та аналізі узагальнюючих показників.

Перші моделі вимірювання та оцінки ефективності діяльності підприємства, в основі яких лежить розрахунок узагальнюючого показника, почали з'являтися у 20-х роках ХХ століття. Найбільшого поширення і максимальне використання отримала модель Ф. Д. Брауном, який вивів математичний зв'язок між прораховуваними коефіцієнтами оцінки діяльності компанії: рентабельністю продажів, ресурсовіддачею і рентабельністю активів [11].

Початок використання рентабельності акціонерного капіталу призвело до зміни у первісній моделі «DuPont». Крім прибутковості і ефективності, модифікована модель дала можливість визначати найбільш прийнятне для

фірми співвідношення між власним капіталом і залученими засобами, тобто використовувати фінансовий «важіль».

У кінці 80-х – початку 90-х років ХХ століття відбувається зміна орієнтації з показників максимізації багатства компанії, які часто відображали інтереси не власників, а менеджерів різних рівнів, на показники, які прагнуть оцінити ефективність через створювану вартість підприємства. Такий підхід отримав назву менеджменту, заснованого на управлінні вартістю, або VBM-менеджменту (VBM – ValueBasedManagement), який принципово відрізняється від раніше розглянутих методів оцінки ефективності функціонування господарюючого суб'єкта.

Недоліки, які були пов'язані із застосуванням прибутку при розрахунку показників оцінки ефективності діяльності підприємства, частково виправив показник EVA (EconomicValueAdded) – економічна додана вартість. Цей показник був розроблений американською компанією «SternStewart&Co » і в наш час використовується багатьма відомими компаніями. У його основі лежить домінуючий принцип: компанія створює додану вартість, якщо її прибутковість на витрачений капітал перевищує альтернативні витрати.

Незважаючи на неодноразові спроби об'єднати минулі результати діяльності компаній з прогнозами досягнення економічного зростання і підвищення ефективності в майбутньому на основі вищевикладених моделей, все більше число аналітиків ХХ століття вказують на неможливість такого процесу. Таким чином, стратегічний аналіз і оцінка ефективності компанії, заснована лише на фінансових показниках, стають неповними і неточними. Протягом 70-90-х років ХХ століття низка дослідників намагались вирішити цю проблему. Так у 1975 році Стівен Керр, підбиваючи підсумки діяльності багатьох компаній, зробив висновок про необхідність розробки різних систем вимірювання та оцінки результатів господарсько-фінансової діяльності. Вирішити цю проблему спробували Р. С. Каплан і Д. П. Нортон [13], які розробили концепцію збалансованої системи показників (BalancedScorecard (BSC)). Причиною появи BSC стало створення такої управлінської системи,

яка б урахувала інтереси акціонерів, покупців, контрагентів, кредиторів та інших учасників, які взаємодіють з компанією. Для реалізації такої політики управління бізнесом необхідне створення комплексної системи стратегічних цілей і показників їх оцінки. Система BSC заснована на чотирьох основних складових [8]:

- фінансовій, яка оцінює економічні наслідки вже вжитих дій;
- клієнтській, що характеризує взаємини зі споживачами продукції, а також численні якісні параметри, що впливають на рівень задоволеності клієнтів;
- складової внутрішніх бізнес-процесів, від яких залежить як задоволеність клієнтів, так і вирішення фінансових завдань;
- складової навчання та розвитку персоналу, в межах якої оцінюється інфраструктура, що забезпечує стабільне довгострокове зростання і здатність вдосконалюватися в майбутньому.

Сильною стороною такого підходу є об'єднання фінансових і нефінансових показників. На думку М. де Хааса і А. Кляйнгельда [12], BSC представляє систему вимірювання ефективності з прямим зв'язком. Іншою сильною стороною системи є можливість виміряти те, що не в змозі виміряти бухгалтерський облік.

Таким чином, BSC можна подати як структуру, що дозволяє розширити можливості визначення, оцінки і контролю над ефективністю функціонування підприємства. Класична структура BSC може досить легко трансформуватися, але при цьому вона має низку недоліків і обмежень у застосуванні.

Істотним недоліком є відсутність кінцевого показника, що вимірює ефективність функціонування підприємства. На думку багатьох аналітиків, уважно потрібно ставитися до запровадження BSC підприємствам, які функціонують на ринках, що розвиваються. Це викликано тим, що змінювати стратегію і втілювати її з використанням системи показників у ситуації різкої зміни ринкової ситуації вельми складно для управлінців. Ще один недолік

системи пов'язаний із складністю її впровадження, яка вимагає добре налагодженої організаційної структури підприємства і внутрішньофірмового обліку. Також недоліком BSC є те, що вона охоплює, як правило, стратегічні напрями, не враховуючи оперативні зіставлення фактичних і планових значень показників.

Проведений критичний аналіз показав, що, незважаючи на велику кількість існуючих на сьогоднішній день методів оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності, до цих пір немає одного загальноприйнятого. Деякі недоліки методів мають математичну основу. Важливо наголосити, що той чи інший метод не можна застосовувати у всіх ситуаціях. При виборі необхідно враховувати специфіку галузі, розмір підприємства, особливості його фінансових потоків, його облікову політику і багато інших важливих аспектів. При цьому методи оцінки економічної ефективності господарюючих суб'єктів продовжують розвиватися і вдосконалюватися. Враховуючи недоліки EVA і BSC, ми вважаємо, що потрібно використовувати комбінацію цих методів. На наш погляд, на сьогодні потрібно ширше та частіше використовувати опціонне моделювання і застосування ОРЗ моделей, заснованих на застосуванні стохастичних диференціальних рівнянь. Розвивається і вдосконалюється метод доданої вартості акціонерного капіталу (SVA), який дає можливість визначати оцінку ефективності організації за допомогою оригінальної методики процесно-орієнтованого аналізу рентабельності.

1.4. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства

Ефективність є однією з головних характеристик результативності управління діяльністю підприємства, що зумовлює необхідність її детального

вивчення. Забезпечення ефективності напряму пов'язано з його оцінюванням. Розв'язання питань підвищення та підтримки ефективності управління діяльністю підприємства неможливо без комплексного оцінювання її рівня. Результати такого оцінювання дозволяють встановити масштаб і зміну спрямованості в управлінні діяльністю підприємства, прогнозувати їх вплив на ключові функціональні підсистеми підприємства, ухвалювати відповідні управлінські рішення щодо підвищення та підтримки рівня ефективності управління діяльністю, вибирати методи, способи, інструменти управління діяльністю підприємства.

Сучасний стан української економіки потребує значних перетворень, які сприятимуть підвищенню ефективності діяльності підприємств.

Оцінка ефективності діяльності підприємства, як правило, ґрунтується на аналізі різних фінансових показників, таких як чистий прибуток, рентабельність інвестицій, ринкова вартість підприємства. Однак, становлячи список фінансових коефіцієнтів, на підставі яких будуть ухвалюватися стратегічні розв'язки, необхідно враховувати переваги й недоліки використання цих показників на практиці. В американській практиці управлінського обліку рекомендації з використання показників для оцінки ефективності діяльності підприємства викладені в стандарті управлінського обліку «Вимір ефективності підприємства» (Statement on Management Accounting «Measuring entity performance»; SMA 4D). Стандарт пропонує використовувати наступні показники, на основі яких буде оцінюватися ефективність керування компанією:

- чистий прибуток і прибуток на акцію;
- грошові потоки;
- рентабельність інвестицій;
- залишковий дохід;
- вартість компанії.

Але єдиного підходу як до визначення ефективності, так і до визначення ефективності управління діяльністю підприємства в науковій літературі не

існує. Найпоширенішими напрямками є визначення ефективності управління як співвідношення отриманого результату з витратами (ресурсами) діяльності підприємства; співвідношення отриманого результату з наміченими цілями. Але ці підходи до визначення ефективності не дозволяють встановити логічний взаємозв'язок між управлінням діяльністю підприємства та ефективністю управління діяльністю підприємства. Ефективність управління діяльністю підприємства визначається як результативність управління маркетинговою, виробничою, фінансовою, інноваційною та кадровою діяльностями.

Ефективність може визначатись як результативність системи, що виражається у відношенні корисних кінцевих результатів її функціонування до витрачених ресурсів.

Залежно від форми подання результатів і витрат розрізняють наступні категорії ефективності:

- 1) технічна ефективність – результати й витрати вимірюються в натурально-речовинній формі;
- 2) економічна ефективність – результати й витрати оцінюються у вартісній формі;
- 3) соціально-економічна ефективність – ураховуються не тільки економічні, але й соціальні наслідки реалізації заходу [7].

Система показників ефективності проведення повинна давати всебічну оцінку використання всіх ресурсів підприємства й містити всі загальноекономічні показники. Дуже важливо, щоб розрахунки ефективності проведення велися безупинно: на стадіях проекту плану, затвердження плану, у міру його виконання.

Система показників ефективності повинна:

- відображати витрати всіх видів ресурсів, споживаних підприємством;
- створювати передумови для виявлення резервів підвищення ефективності проведення;
- стимулювати використання всіх резервів, наявних на підприємстві;

- забезпечити інформацією щодо ефективності проведення всієї ланки управлінської ієрархії;

- виконувати критеріальну функцію, тобто для кожного з показників повинні бути визначені правила інтеграції їх значень [8].

Підприємство є відкритою системою, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем, тому оцінювання ефективності управління підприємством має проводитися на основі оцінок зовнішньої та внутрішньої ефективності управління.

Оцінювання внутрішньої ефективності управління підприємством має ґрунтуватися на узагальненій оцінці ефективності за окремими елементами, що складають цілісну систему управління підприємством.

Показники оцінки ефективності управління підприємством поділяються на кількісні та якісні. Кількісні показники визначаються шляхом розрахунку та застосовуються в оцінюванні таких складників ефективності управління як ефективність керуючої підсистеми управління (оцінювання ефективності управлінського персоналу, організаційної структури управління, технології управління) та ефективність керованої підсистеми.

Якісні показники отримують шляхом експертних оцінок, їх застосовують в оцінюванні ефективності організаційної культури в межах визначення ефективності керуючої підсистеми управління та в оцінюванні зовнішньої ефективності управління підприємством за всіма складниками.

Кількісні та якісні показники мають встановлюватися не менш ніж за два звітних періоди, що дає можливість визначати їх констатуюче значення та динаміку з метою врахування чинника часу при оцінюванні ефективності управління підприємством. Констатуюче значення показника визначається за алгоритмом розрахунку, а динаміка – за темпом приросту показника відповідно до попереднього періоду.

Перелік показників оцінки внутрішньої ефективності управління підприємством подано в табл. 1.4

Більше детально розглянемо показники економічної ефективності, яка включає наступні складові:

1. Рентабельність продажів.

Показники оцінки внутрішньої ефективності управління підприємством

Складові оцінки		Показники оцінки
1	2	3
Оцінка ефективності керуючої підсистеми	Оцінка ефективності управлінського персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнт кількісної та якісної укомплектованості персоналу управління; - питома вага управлінського персоналу, який має стаж роботи на підприємстві та в галузі більш як 5 років; - коефіцієнт сталості персоналу управління; - коефіцієнт плинності персоналу управління; коефіцієнт заміщення персоналу управління; - коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання фонду заробітної плати персоналу управління; - коефіцієнт відповідності середньомісячної заробітної плати персоналу управління рівню реальної заробітної плати; - рентабельність витрат на управління
	Оцінка ефективності організаційної структури управління	<ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнти дотримання норм керованості ланок управління; - коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання структурної централізації; - коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання централізації управління; - коефіцієнти співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання формалізації персоналу апарату управління та структурних підрозділів
	Оцінка ефективності технології управління	<ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнт оперативності роботи з документами та іншими джерелами інформації; - коефіцієнт використання інформації; - коефіцієнт повноти реалізації управлінських рішень; - коефіцієнт охоплення функцій управління автоматизацією; - коефіцієнт зростання технічної озброєності управлінської праці; - рентабельність використання основних засобів адміністративного призначення; - питома вага прогресивних видів оргтехніки та ЕОМ у загальній їх вартості
	Оцінка ефективності організаційної культури	<ul style="list-style-type: none"> - рівень організації діяльності підрозділів управління персоналом; - рівень стану трудової дисципліни; - рівень задоволеності умовами праці; - рівень стану соціально-психологічного клімату в колективі; - рівень задоволеності прийнятими на підприємстві нормами поведінки працівників; - рівень безпеки та охорони праці; - рівень умов соціального розвитку й соціального захисту персоналу
Оцінка ефективності керованої підсистеми	Оцінка ефективності управління операційною діяльністю	<ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнт фондівдачі основних засобів; - коефіцієнт оновлення основних засобів; - коефіцієнти фізичного та морального зносу основних засобів; - питома вага основних засобів з обмеженим правом власності; - коефіцієнт матеріалівдачі; - рентабельність матеріальних витрат; - коефіцієнт використання виробничих потужностей; - коефіцієнт дотримання норм екологічності операційної діяльності; - питома вага витрат на виправлення браку в загальній сумі операційних витрат; - рентабельність витрат операційної діяльності

Продовження табл. 1.4

1	2	3
	Оцінка ефективності управління персоналом	<ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнти кількісної та якісної укомплектованості кадрового складу підприємства; - коефіцієнт сталості персоналу підприємства; коефіцієнт плинності персоналу підприємства; - коефіцієнт заміщення персоналу підприємства; - коефіцієнт відповідності середньомісячної заробітної плати персоналу підприємства рівню реальної заробітної плати
	Оцінка ефективності управління фінансовою діяльністю	<ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнт фінансової незалежності; - коефіцієнт фінансового ризику; - коефіцієнт забезпеченості оборотними засобами; - коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності; - рентабельність власного капіталу; - коефіцієнти ліквідності; - коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості; - коефіцієнти оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості; - питома вага позитивного грошового потоку операційної діяльності в загальній його сумі; - коефіцієнт ліквідності грошового потоку операційної діяльності
	Оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю	<ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнт ринкової частки продукції підприємства на національному ринку; - коефіцієнт еластичності попиту на продукцію; - коефіцієнт зміни обсягу реалізації продукції; - рентабельність продажу; - коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання собівартості реалізованої продукції; - коефіцієнт оборотності готової продукції та товарів; - коефіцієнт окупності витрат у маркетингову діяльність;
	Оцінка ефективності управління інвестиційною діяльністю	<ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнт реальної вартості майна; - коефіцієнт забезпеченості необоротних активів власним капіталом; - коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами; - коефіцієнт маневреності; - рентабельність інвестицій у необоротні активи; рентабельність інвестицій в оборотні активи; - питома вага власних коштів у загальній сумі реального інвестування; - рентабельність фінансових інвестицій; - питома вага власних коштів у фінансовому інвестуванні; - рентабельність інвестованого в підприємство капіталу; - коефіцієнт виплати процентів
	Оцінка ефективності управління інноваційною діяльністю	<ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнт зростання суми витрат на дослідження, - розробку та впровадження нових видів продукції; - питома вага високотехнічного обладнання в загальній вартості основних засобів; - коефіцієнт зростання суми витрат на освоєння нових ринків збуту; - коефіцієнт співвідношення темпів зростання прибутку від операційної діяльності та темпів зростання витрат на інновації в маркетинг; - коефіцієнт зростання авторських і суміжних з ними прав; питома вага працівників та керівників, які підвищили кваліфікацію; - коефіцієнт зростання суми витрат на підбір, навчання та підвищення кваліфікації персоналу

Рентабельність продажів (profitmargin) визначається за формулою:

$$P_{\text{пр}} = \frac{П_{\text{зр}}}{V_{\text{зр}}} \times 100\%, \quad (1.1)$$

де $P_{\text{пр}}$ – рентабельність продажів;

$П_{\text{зр}}$ – прибуток за звітний період (рік);

$V_{\text{зр}}$ – обсяг продажів за звітний період (рік).

Зменшення цього показника означає падіння попиту на продукцію підприємства і, як наслідок, – зниження рентабельності продажів.

2. Рентабельність активів.

Рентабельність активів (totalassetsreturn) визначається за формулою:

$$P_{\text{акт}} = \frac{П_{\text{зр}}}{A_{\text{зр}}} \times 100\%, \quad (1.2)$$

де $P_{\text{акт}}$ – рентабельність активів;

$П_{\text{зр}}$ – прибуток (чистий) за звітний період;

$A_{\text{зр}}$ – активи (підсумок балансу) на кінець звітного періоду.

Рентабельність активів показує ефективність використання інвестованого в майно фірми капіталу – основного й оборотного. Низький рівень рентабельності активів у порівнянні із цим показником інших фірм свідчить про низький попит на продукцію фірми або ж про перекидання капіталу в активи.

3. Рентабельність основного капіталу.

Рентабельність основного капіталу (fixedassetsreturn) за формулою:

$$P_{\text{осн}} = \frac{П_{\text{зр}}}{O_{\text{к}}} \times 100\%, \quad (1.3)$$

де $P_{\text{осн}}$ – рентабельність основного капіталу;

$П_{\text{зр}}$ – прибуток (чистий) за звітний період;

Ок – основний капітал за винятком амортизації на кінець звітного періоду.

Чим вище величина цього показника, тем ефективніше використання основних коштів підприємства.

4. Рентабельність власного капіталу.

Рентабельність власного капіталу (returnonequity) свідчить про ефективність використання тієї частини капіталу, яка інвестована у фірму за рахунок власних джерел фінансування, і розраховується за формулою:

$$P_{\text{в}} = \frac{П_{\text{зр}}}{C_{\text{к}}} \times 100\%, \quad (1.4)$$

де $P_{\text{с.к.}}$ – рентабельність власного капіталу;

$П_{\text{зр}}$ – прибуток (чистий) за звітний період;

$C_{\text{к}}$ – власний капітал (балансова вартість) на кінець звітного періоду [10].

5. Рентабельність інвестицій.

Рентабельність інвестицій (returnoninvestments) розраховується за формулою:

$$ROI = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал} + \text{довгострокові зобов'язання}} \times 100\%, \quad (1.5)$$

Оцінити ефективність діяльності підприємства на підставі показника рентабельності інвестицій можна, тільки якщо менеджмент має у своєму розпорядженні порівнянні дані по аналогічних підприємствах або підрозділах.

6. Залишковий дохід.

Залишковий дохід (residualincome) розглядається як аналог показника чистого прибутку, але при цьому враховує вартість капіталу підприємства, і розраховується за наступною формулою:

$$RI = \text{Операційний прибуток} - \text{Інвестиції} \times \text{Норма прибутку}, \quad (1.6)$$

На основі цього показника можна ухвалювати управлінські розв'язки про продаж неефективних підрозділів без додаткових коректувань. Недоліком даного показника є те, що його значення визначається в абсолютних величинах, тому на його основі складно порівнювати ефективність діяльності не залежних підприємств [10].

Отже, ефективність підприємства складна характеристика, для того, щоб повноцінно проаналізувати діяльність підприємства, зробити вірні висновки про його стан, необхідно розглядати всі ці показники в сукупності. Адже якщо той або інший показник залежить від іншого прямо або побічно, його значення змінюється. Показники, що характеризують підприємство, необхідно аналізувати як порівняльну динаміку. Оптимальним періодом для порівняння показників вважається відрізок часу 3-5 років. Саме за цей час можна чітко відстежити ту або іншу динаміку, виявити певні закономірності й сформулювати план дій по усуненню існуючих відхилень.

Слід також зазначити, що використання для оцінки результативності роботи підприємства тільки фінансових показників не дозволить заздалегідь діагностувати багато проблем, наприклад зниження якості продукції, що випускається, рівень обслуговування клієнтів, ефективність керування персоналом, тому застосування нефінансових показників мають велике значення для визначення ефективності діяльності підприємства.

Виходячи з того що найважливішим завданням підприємства є підвищення вартості акціонерного капіталу, необхідно враховувати наступне:

- фінансові показники діяльності підприємства повинні бути всеосяжними й відповідно включати зростання доходів, грошових потоків і прибутків на інвестиції;

- протягом життєвого циклу підприємства на кожній стадії росту різні фінансові показники мають різний ступінь важливості. Отже, ні чистий

прибуток, ні грошові потоки, ні дохід на інвестиції не повинні «затмарювати» інші значимі показники;

- вимір ефективності роботи підприємства за допомогою набору фінансових показників необхідно розширити за рахунок використання бюджетних очікувань, з якими рівняються фактично отримані дані;

- розрахунки, засновані на історичній вартості, особливо в період високої інфляції, не повинні ґрунтуватися на історичній вартості.

Дослідження показали, що вибір конкретного методу для оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства визначається наступними критеріями: інтерпретація результатів, виявлення слабких сторін, різноманітність показників, кількість аналітиків, витрати часу, фінансові витрати, рівень об'єктивності, доступність використання, оперативність застосування, поширеність застосування, доступність програмного продукту, достовірність результатів.

Запропонована послідовність оцінювання ефективності функціонування підприємства дозволить об'єктивно та комплексно проаналізувати ефективність, з урахуванням специфіки діяльності підприємства, та виявити резерви його удосконалення.

2. АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА

КАФЕДРА ОАРП				НАУ.			
Виконав	.			2. АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА	Літера	Арк.	Аркушів
Керівник						Д	
Консульт							
Н. контр.							
Зав. каф.							

2.1 Аналіз загальної діяльності компанії ТОВ «FreightTransportPartner»

ТОВ «FreightTransportPartner» працює на ринку міжнародних експедиторських послуг, перевезень та митної справи з 2010 року. За роки роботи на українському ринку компанія придбала репутацію надійного партнера та продовжує зростати і розвиватися разом зі своїми клієнтами і партнерами, реагуючи на їх запити та задовольняючи їх потреби в логістичних послугах з оптимальними витратами як часу, так і грошей.

Фахівці ТОВ «FreightTransportPartner» пропонують комплексний підхід до ведення бізнесу, що дозволяє здійснювати супровід кожної угоди від початку і до кінця. Якісний консалтинг, підготовка документів, страхування, сертифікація, перевезення різними видами транспорту, митні послуги і імпорту товарів – все це і багато іншого бере на себе дана логістична компанія.

Так, в 2014 році логістичною компанією була отримана нагорода Лідер галузі 2014 (двадцять восьме місце (срібло) рейтингу в Україні серед малих підприємств за показником фінансово-господарської діяльності «Інвестиційна привабливість» за основним видом діяльності КВЕД 52.29 – інша допоміжна діяльність у сфері транспорту).

Головні переваги логістичної компанії ТОВ «FreightTransportPartner» наступні:

- оперативність і якість послуг, що надається логістичною компанією;
- комплексний підхід до рішення поставлених задач;
- досвідчена та ініціативна команда спеціалістів;
- наявність власних офісів у Києві та Одесі;
- широка партнерська мережа по всьому світу.

Структура компанії «ФТП» представлена на рис. 2.1. Дану структуру можна віднести до лінійно-функціональної, адже вона забезпечує такий поділ

управлінської праці, при якому лінійні ланки управління покликані командувати, а функціональні – консультивати, допомагати в розробці конкретних питань і підготовці відповідних рішень, планів. Серед переваг даної структури треба відмітити:

- більш глибока підготовка рішень і планів виконання робіт, пов'язаних зі спеціалізацією співробітників;

- звільнення лінійних керівників від вирішення багатьох питань, пов'язаних з плануванням фінансових розрахунків, матеріально-технічним забезпеченням та ін.;

- побудова зв'язків «керівник – підлеглий» по ієрархічній драбині, за яких кожен працівник підпорядкований тільки одному керівнику.

Однак існують і недоліки у лінійно-функціональній структурі, серед яких можна виділити:

- кожна ланка зацікавлена в досягненні своєї вузької мети, а не загальної мети компанії;

- відсутність тісних взаємозв'язків і взаємодії на горизонтальному рівні між різними підрозділами;

- надмірно розвинена система взаємодії по вертикалі;

- акумулювання на верхньому рівні поряд зі стратегічними оперативних завдань.

Треба зауважити, що дана структура логістичної компанії найбільш краще підходить для здійснення своєї діяльності в порівнянні з іншими можливими структурами організації.

Коротко розглянемо завдання відділів, що на пряму пов'язані з наданням логістичних послуг. Так, робота відділу продаж та маркетингу спрямована на збільшення кількості продажів послуг логістичної компанії, отже, відповідно, діяльність відділу спрямована на досягнення наступних цілей: залучення клієнтів, збереження клієнтської бази та збільшення кількості клієнтів.

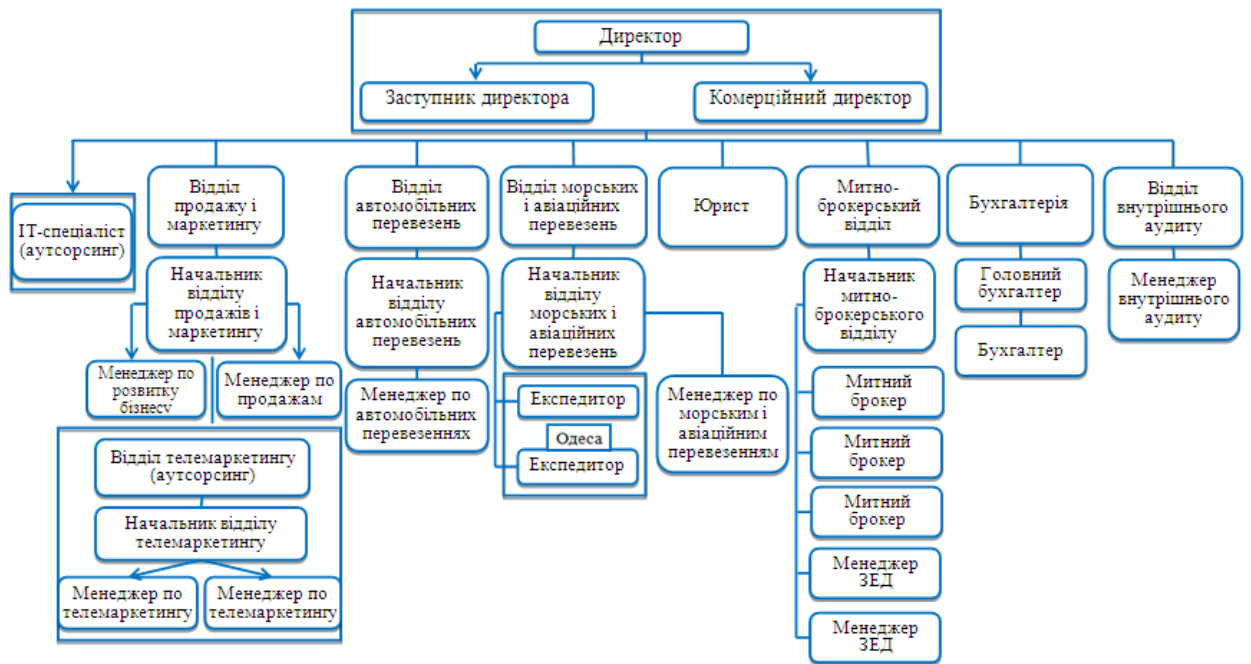


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «FreightTransportPartner»

Основними завданнями і функціями відділу продажів є:

1. Вивчення та оцінка кон'юнктури ринку, постійний аналіз результатів комерційної діяльності підприємства та факторів, що на них впливають; розробка прогнозів продаж і ринкової частки ТОВ «FreightTransportPartner», проведення ситуаційного ринкового аналізу.
2. Формування і управління системою реалізації послуг компанії.
3. Здійснення процесу активних продажів продукції ТОВ «FreightTransportPartner» та досягнення показників продажів, закладених в плані продаж і плані розвитку ТОВ «FreightTransportPartner».
4. Організація і проведення ділових переговорів зі збуту послуг компанії.
5. Розширення клієнтської бази, збільшення продажів по клієнту і в цілому по компанії.
6. Організація і проведення внутрішнього навчання працівників відділу продажів техніці ведення переговорів і продажів.
7. Інформування потенційних споживачів про пропозиції щодо асортименту послуг, його оновлення та умовах.

8. Участь у визначенні комерційної цінності здійснюваних операцій.
9. Здійснення операцій з продажу послуг, контроль їх виконання.
10. Забезпечення подання послуг і викладки інформації потенційним клієнтам.
11. Організація збору статистичних даних та ведення обліку продажів, їх аналітика.
12. Оформлення документації по операціях з покупцями і постачальниками.
13. Підготовка рекомендацій по формуванню асортименту і ціноутворення, а також по реалізації послуг.

Спектр відповідальності спеціалістів відділу автомобільних перевезень включає повний комплекс транспортно-експедиторських послуг в області автомобільних перевезень, а саме:

1. Транспортування вантажів між Україною, країнами СНД і Західної Європи, а, також, внутрішньоєвропейські вантажоперевезення.
2. Консолідація, обробка вантажів на складах в Німеччині, Польщі, Литві та інших країн.
3. Страхування вантажів від можливих ризиків.
4. Заповнення всіх необхідних транспортних документів відповідно до міжнародних стандартів.
5. Автомобільні вантажоперевезення будь-якої складності, включаючи: комплектні, збірні, рефрижераторні, небезпечні, швидкопсувні чи великогабаритні.

В завдання спеціалістів відділу морських і авіаційних перевезень входить:

1. Доставка вантажів в контейнерах на умовах «від дверей до дверей» з можливістю перевантаження на інші види транспорту для доставки до місця призначення.
2. Створення комплексних рішень з вантажоперевезень з узгодженням маршрутів.

3. Підготовка пакетів товаросупровідних документів і контроль митного оформлення вантажів.
4. Координація дій учасників процесу перевезення.
5. Здійснення відстеження вантажу на всьому шляху його проходження.
6. Забезпечення морського страхування.
7. Доставка вантажу з / в аеропорт при міжнародних авіаперевезеннях.
8. Зважування, маркування, оформлення необхідної транспортної документації (вантажний маніфест, авіанакладні і т.д.) та інше обслуговування.
9. Заповнення всіх необхідних транспортних документів відповідно до міжнародних стандартів.
10. Бронювання авіаперевезення і відстеження руху вантажу по всьому маршруту.
11. Страхування вантажів в найбільших страхових компаніях.
12. Організація інтермодальних вантажоперевезень (авто + море, авіа + авто і т.п.).

Відділ митно-брокерських послуг надає повний комплекс митного оформлення, серед основних завдань можна виділити:

1. Попередній підбір кодів товарів за УКТ ЗЕД.
2. Представлення інтересів клієнта на митниці.
3. Попередній розрахунок митних зборів і податків.
4. Акредитація суб'єктів ЗЕД в митниці.
5. Консультація і сприяння в підготовці повного необхідного пакету документів для оформлення вантажу клієнта.

Виходячи з завдань та цілей відділів, задіяних безпосередньо в організації логістичного ланцюга, можемо навести загальний спектр послуг компанії ТОВ «FreightTransportPartner» (рис. 2.2). При цьому перелік товарів, з якими найчастіше працює компанія ТОВ «FreightTransportPartner», досить різноманітний (рис. 2.3).



Рис. 2.2. Структура послуг ТОВ «FreightTransportPartner»

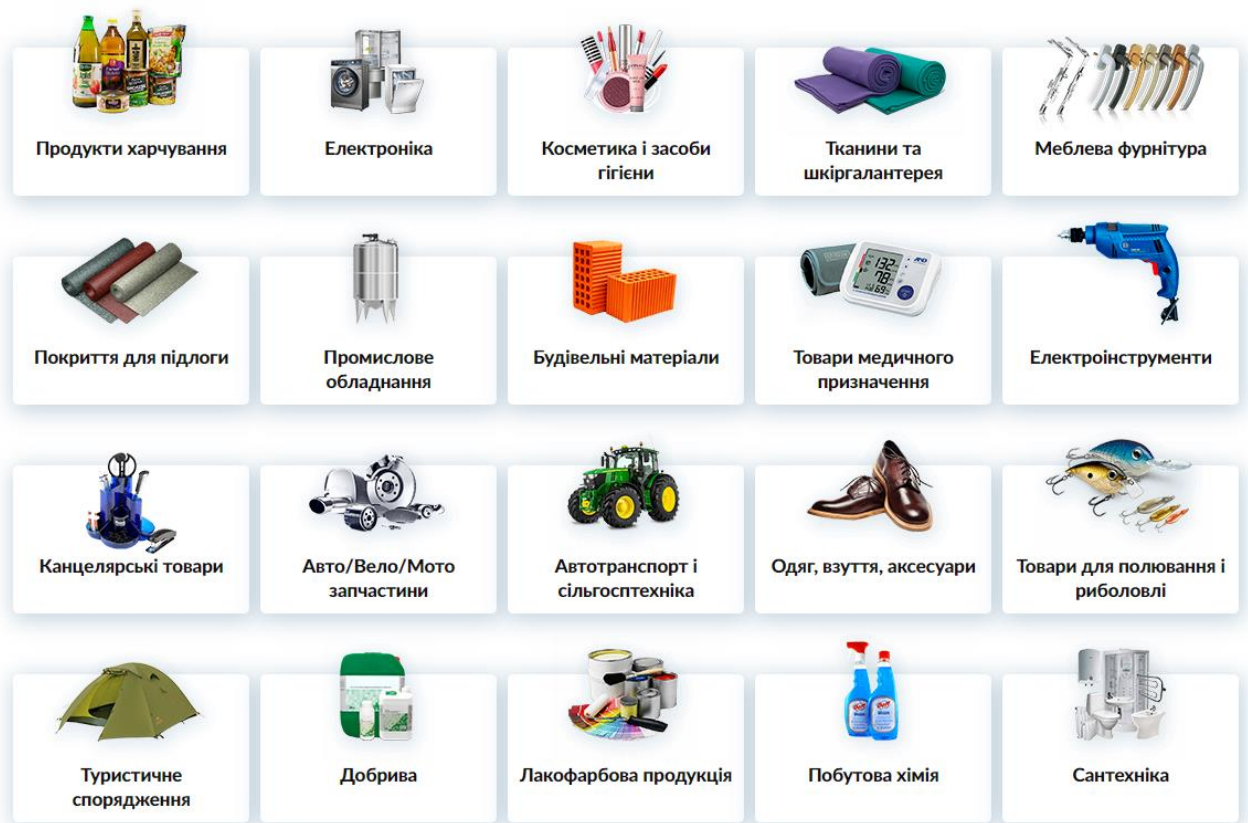


Рис. 2.3. Перелік товарів, з якими найчастіше працює ТОВ
«FreightTransportPartner»

Розглянемо зазначені послуги більш детально.

Послуга «оператор ЗЕД» представляє собою комплексне рішення логістики «від дверей до дверей», складовими якого є пошук постачальників / ринків збуту, оформлення та супроводження контрактів з постачальниками, оплата за товар, підготовка продукції до відправлення (збір, сортування, маркування, складування) митне оформлення як в країні відправлення, так і в країні призначення, перевезення товару (вибір оптимального виду транспорту), отримання дозвільних документів та сертифікація продукції в країні призначення, організація доставки товарів одержувачу тощо.

Послуга «торговий агент», яка допомагає вибрати найоптимальнішу схему роботи з іноземними контрагентами і допомагає налагодити правильну контрактну, фінансову і документальну роботу при побудові ланцюгів поставок. Дана послуга є можливою за рахунок досвіду та знань у всіх

областях, пов'язаних з господарською діяльністю як в Україні, так і в країнах Європейського союзу, Азії, США, СНД;

Вище перераховані послуги надали можливість організації доставки «від дверей до дверей» з Китаю та ЄС, які є затребуваними послугами у клієнтури логістичної компанії.

Останні послуги є, також, можливими за рахунок використання консолідованих складів на основних транспортних коридорах (Німеччина, Італія, Угорщина, Польща, Литва), що дозволяють прогнозувати час поставки, вибирати оптимальні з точки зору витрат маршрути, ефективно управляти товарними і фінансовими потоками.

В сфері міжнародних морських перевезень спеціалісти ТОВ «FreightTransportPartner» готові надати перевезення вантажу морським транспортом навіть в найвіддаленіші регіони з погано розвиненою інфраструктурою, так існує досвід перевезення вантажів через головні світові порти в Китаї; в Центральній, Південно-Східній, Східній, Західній, Південно-Західній Азії; в Європі і Австралії, а, також, в порти по узбережжю Північної та Південної Америки.

Послуга організації перевезення окремими контейнерами можлива для безпечних вантажів будь-якого типу:

- генеральний вантаж, який упаковується в тару (ящики, тюки, бочки тощо) або штучний;
- наливний вантаж;
- навалювальний або насипний вантаж;
- рефрижераторний вантаж, який потребує особливої уваги (наприклад, це можуть бути продукти харчування);
- нестандартний, негабаритний і великоваговий вантаж, для перевезення якого необхідно особливий дозвіл.

Під час організації морського перевезення збірних вантажів в Україну компанія використовує наступні транзитні порти: Іллічівськ (Україна), Гдиня

та Гданськ (Польща), Клайпеда (Литва), Рига (Латвія), Констанца (Румунія) та Гамбург (Німеччина).

Для організації перевезень вантажів авіаційним транспортом логістична компанія має достатню кількість договорів з авіакомпаніями та агентами в аеропортах для забезпечення вчасної доставки вантажів з / в будь-яку точку світу.

Найбільш складною частиною в термінах виконання та витратах є доставка імпорتنих вантажів через «головні повітряні ворота» України – аеропорт Бориспіль, саме тому в аеропорту є власний офіс, який забезпечує оптимальні терміни проходження наступного логістичного ланцюжка: отримання документів зі складу, імпорتنе митне оформлення вантажу (режим ІМ), оплата термінального збору складу, отримання вантажу зі складу, завантаження в автомобіль для наступної доставки одержувачу.

Враховуючи популярність послуги авіаційних перевезень вантажів з Китаю, «ФТП» має широку мережу партнерів у найбільш індустріально розвинених містах Китаю, таких як: Гонконг, Гуанчжоу, Шанхай, Шеньчжень, Пекін. Це дозволяє компанії організувати авіаційні перевезення вантажів, включаючи небезпечні вантажів, в мінімально можливі терміни та з оптимальними витратами.

Окремою важливою складовою серед послуг ТОВ «FreightTransportPartner» є брокерські послуги, при цьому надання брокерських послуг не обмежуються тільки «стандартним» оформленням вантажів на імпорт або експорт як було вказано вище, а також включає:

- оформлення вантажів під преференцію (медичні вироби, лікарські засоби, технічна допомога і т.д.);
- оформлення кур'єрських відправлень (так само для фізичних осіб);
- оформлення тимчасового ввезення / вивезення на виставку, гарантійний ремонт тощо;
- оформлення транзитних вантажів.

Треба зауважити, що крім офісу в аеропорту Бориспіль, компанія має свій власний офіс в Одеському морському торговому порту, що дозволяє значно заощадити час для експедиції та митного оформлення імпорتنих / експортних вантажів в Одеському морському торговому порту.

Важливою складовою в спектрі послуг ТОВ «FreightTransportPartner» є можливість контролю доставки, а саме відстеження вантажу під час перевезення, як по Україні, так під час міжнародної доставки.

Так, на сайті компанії можливо відстеження перевезення вантажів:

– по Україні: Новою Поштою, УкрПоштою, Делівері, Автолюкс, Ін-Тайм, Міст Експрес та САТ;

– під час міжнародних перевезень: DHL, UPS, TNT, Fedex, DB Shenker USA, DHL G.F., AirCargo, POST/EMS (with USPS);

– а, також, за номером контейнера, морського коносаменту чи MRN-коду.

Загалом, можна зробити висновок, що ТОВ «FreightTransportPartner» відповідає критеріям, що визначають якісного партнера в сфері зовнішньоекономічної діяльності та об'єднує весь комплекс закупівельної, фінансової та транспортної логістики.

2.2. Аналіз основних показників діяльності ТОВ «FreightTransportPartner»

Аналіз виробничих показників діяльності ТОВ «FreightTransportPartner» показав наступні результати (табл. 2.1).

Для кращого аналізу наведених даних, прорахуємо зміни показників по роках в абсолютних та відносних величинах (табл. 2.2).

Отже, ми бачимо, що обсяги наданих послуг за усіма видами діяльності ТОВ «FreightTransportPartner» зростають з року в рік.

Таблиця 2.1

Обсяги наданих послуг ТОВ «FreightTransportPartner», од.

№	Види послуг	Роки				Всього
		2016	2017	2018	2019	
1	Автомобільні перевезення	290	310	460	619	1679
2	Авіаційні перевезення	23	28	36	46	133
3	Морські перевезення	145	150	232	321	848
4	Брокерські послуги	1115	1185	1715	2252	6267
5	Всього	1573	1673	2443	3230	8919

Таблиця 2.2

Динаміка наданих послуг ТОВ «FreightTransportPartner»

№	Види послуг	2016	2017	Відносна зміна, %	2018	Відносна зміна, %	2019	Відносна зміна, %
1	Автомобільні перевезення	290	310	+6,90	460	+48,39	619	+34,50
2	Авіаційні перевезення	23	28	+21,74	36	+28,57	46	+27,14
3	Морські перевезення	145	150	+3,45	232	+54,67	321	+38,27
4	Брокерські послуги	1115	1185	+6,28	1715	+44,73	2252	+31,31
5	Всього	1573	1673	+6,36	2443	+46,03	3230	+32,22

У 2016-2017 роках найбільший ріст у відсотках спостерігалось при наданні авіаційних перевезень (+24,74%), найменше зростання було у морських перевезеннях (+3,45%).

За результатами порівняння 2017-2018 років ситуація змінилася. Найбільшого зростання обсягу перевезень зазнали морські перевезення (+54,67%), а найменшого – авіаційні перевезення (+28,57%).

За результатами порівняння 2018-2019 років ситуація майже не змінилася. Найбільшого зростання обсягу перевезень зазнали морські перевезення (+38,27%), а найменшого – авіаційні перевезення (+27,14%).

Загалом же ми бачимо, що відсоток зростання перевезень у 2017-2018 роках значно вищий, ніж відсоток зростання перевезень у 2016-2017 роках (+46,03% проти +6,36%). За результатами 2018-2019 років відсоток зростання трохи зменшився і склав 32,22%. Загалом ми бачимо позитивну тенденцію в діяльності ТОВ «FreightTransportPartner» та значне зростання попиту на її послуги.

Для більшої наочності, зобразимо обсяги наданих послуг ТОВ «FreightTransportPartner» у вигляді діаграм (рис. 2.4).

Далі проаналізуємо структуру послуг ТОВ «FreightTransportPartner» за видами діяльності (рис. 2.5).

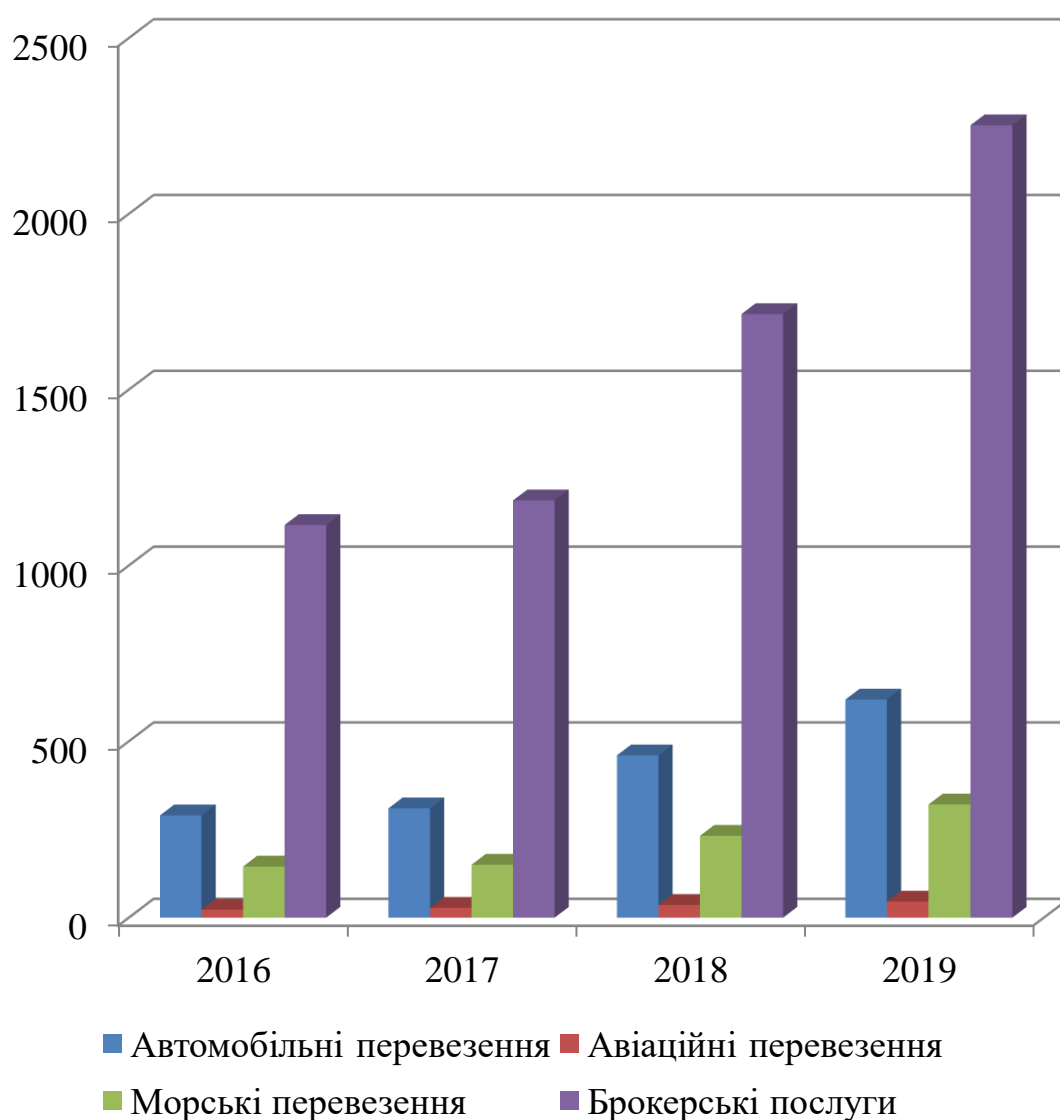
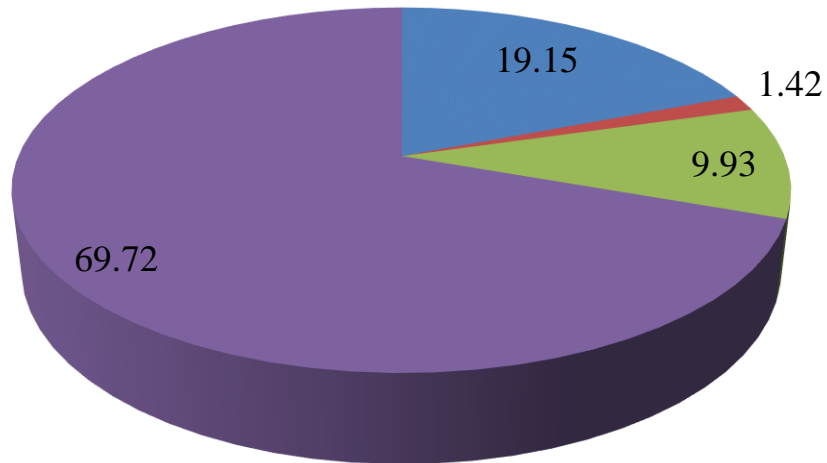


Рис. 2.4. Динаміка кількості наданих послуг по роках, од.



■ Автомобільні перевезення ■ Авіаційні перевезення
■ Морські перевезення ■ Брокерські послуги

Рис. 2.5. Структура послуг компанії за результатами 2019 року, %

Згідно даних ми бачимо, що відсоткове співвідношення за обсягами наданих послуг майже не змінилося за останні 3 роки. Найбільшу частку в обсязі наданих послуг щороку займають брокерські послуги. Їх частка становить близько 70%. На другому місці із середнім відсотком трохи більше 19% ми бачимо автомобільні перевезення. Третє місце займають морські перевезення (в середньому 10%) і найменшу частку в обсязі послуг становлять авіаційні перевезення (менше 2%).

Аналіз режимів перевезення вантажів свідчать про загальні українські тенденції щодо перевищення імпорту товарів над експортом, також ТОВ «FreightTransportPartner» починає освоюватись на ринку надання логістичних послуг під час перевезення між третіми країнами.

Для проведення фінансового аналізу зазвичай використовуються різноманітні джерела інформації, серед яких основними є стандартні форми річної фінансової звітності, а саме:

- баланс підприємства (форма № 1) (дод. А),

– звіт про фінансові результати (форма № 2) (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Фінансові результати діяльності ТОВ «FreightTransportPartner», тис.

грн.

№	Стаття	Код рядка	На кінець року			
			2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1445,4	1675,6	3704,2	4852,5
2	Інші операційні доходи	2120	178,3	262,3	757,4	916,5
3	Інші доходи	2240	-	-	-	-
4	Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1623,7	1937,9	4461,6	5769,0
5	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-	-	-	-
6	Інші операційні витрати	2180	1456,4	2419,2	3551,8	4581,8
7	Інші витрати	2270	-	-	-	-
8	Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	1456,4	2419,2	3551,8	4581,8
9	Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	167,3	-481,3	909,8	1187,1
10	Податок на прибуток	2300	30,1	(-)	76,4	99,69
11	Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	137,2	-481,3	833,7	1087,45

Для більшої наочності, представимо основні дані таблиці у вигляді діаграми (рис. 2.6).

Отже, ми бачимо, що загальні доходи логістичної компанії «ФТП» зростають з року в рік. При цьому динаміка зростання значно відрізняється:

- з 2016 по 2017 роки темп росту доходів склав 19,35%;
- з 2017 по 2018 роки темп росту доходів склав 130,23%;
- з 2018 по 2019 роки темп росту доходів склав 29,30%.

Загальні витрати компанії також мають тенденцію до зростання:

- з 2016 по 2017 роки темп росту витрат склав 66,11%;
- з 2017 по 2018 роки темп росту витрат склав 46,82%;
- з 2018 по 2019 роки темп росту доходів склав 29,00%

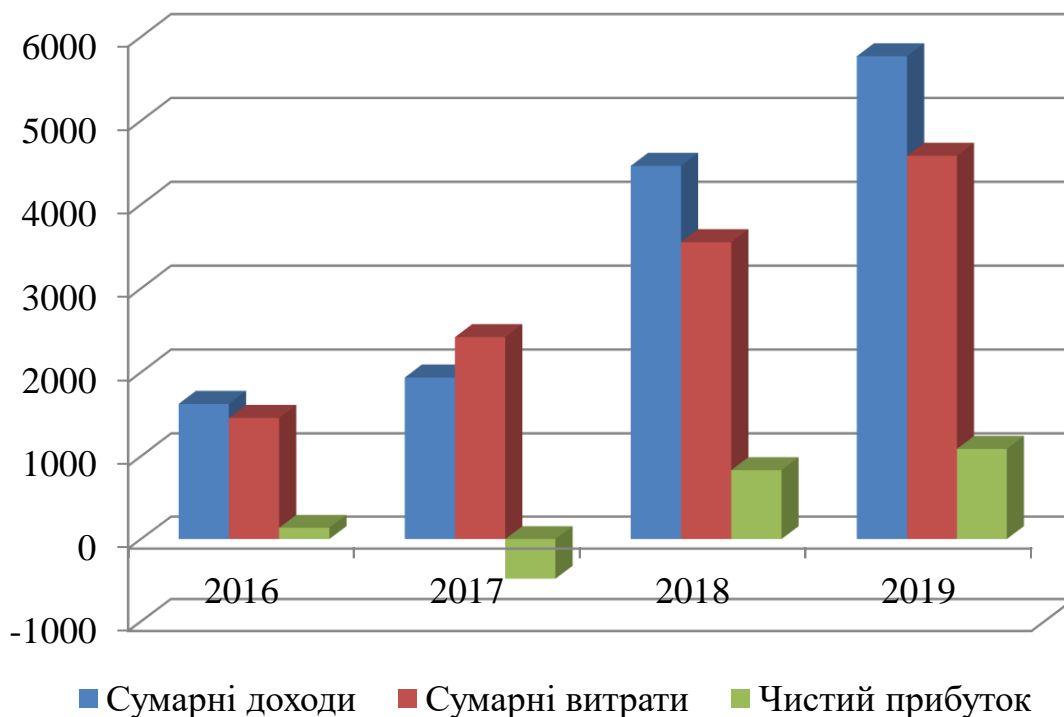


Рис. 2.6. Динаміка основних фінансових результатів ТОВ «FreightTransportPartner»

В результаті, за 2017 рік компанія отримала збиток від своєї діяльності у розмірі 481,3 тис. грн. Це сталося в наслідок більш швидкого зростання витрат над доходами. Проте, вже за результатами 2018 року компанія ТОВ «FreightTransportPartner» знову вийшла на прибутковий рівень, показавши шалене зростання прибутку – у 273,22%. Прибуток а результатами 2019 року збільшився на 30,44% і становив 1087,45 тис. грн.

Якісно виконаний фінансовий аналіз дозволяє визначити ключові моменти в динаміці розвитку підприємства в майбутньому, а також її можливості щодо подальшого вдосконалення.

Ми можемо стверджувати, що ТОВ «FreightTransportPartner» має всі задатки для активного розвитку, а саме впровадження цифрової маркетингової стратегії в свою діяльність.

2.3. Аналіз системи управління персоналом при транспортно-експедиторському обслуговуванні

В умовах сучасного розвитку економіки України персонал стає не тільки стратегічним ресурсом, а й чинником формування конкурентних переваг підприємства, одним із об'єктів управління. Сутність управління персоналом полягає у процесі впливу на працівників шляхом застосування сучасних персонал-технологій позикової праці з метою реалізації цілей організації. Сучасні системи управління персоналом на більшості підприємств характеризуються активним використанням нових підходів, урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників, стратегічною спрямованістю. Її завданням є створення необхідних та максимально комфортних умов для формування та реалізації потужного кваліфікованого персоналу, який за кількісними та якісними характеристиками має відповідати потребам та цілям підприємств.

Головною задачею логістичних ршень у транспортно-експедиторському середовищі є забезпечення оперативності та гнучкості системи управління персоналом. При цьому має бути налагоджена взаємодія органів управління від початку створення товару до моменту розвантаження його замовнику. Для досягнення мети – виконання поставок на зазначених умовах у відповідній кількості, потрібній якості та у заявлені строки, необхідно зупинитись на питанні оперативного управління персоналу транспортно-логістичної діяльності. Окремою складовою в транспортно-експедиційному обслуговуванні є інформаційна забезпеченість процесу. З точки зору ефективності виконання транспортних послуг, інформаційна забезпеченість посідає головну роль, так як допомагає взаємодіяти обслуговуючим органам та є зв'язувальним елементом між роботою водія, експедитора, замовника та відправника. Цей процес характеризується взаємодією операторів,

що забезпечують правильність виконання доставок вантажу до кінцевого споживача і супроводжують товар від початку завантаження до вивантаження.

Загальний процес транспортно-експедиторської діяльності виглядає так: на підприємстві поступає замовлення і починається формування товару, далі вантаж готується до транспортування (пакується, маркується) після чого завантажується до транспортного засобу та відправляється до замовника, супроводжує весь процес експедитор та слідкує за виконанням всіх вимог замовника, при необхідності вантаж змінює транспортний засіб. Коли товар доходить до замовника, він під керівництвом експедитора розвантажується і приймається клієнтом. Разом з цим процесом відбувається ряд поточних операцій пов'язаних з зберіганням товару, переходом прав власності; дотримання державних та санітарних умов при транспортуванні; митні операції, при необхідності та інші процеси, що супроводжуються доставкою товару від власника до клієнта.

Останнім часом від спеціалістів у галузі управління можна часто почути настанови керівникам про важливість створення управлінських команд з організації управління підприємством. Або інше – заклик створювати правильну організаційну культуру і т.п. Всі ці та інші модні погляди управління трудовими колективами, безумовно, мають право життя. Але, на жаль, вони не зможуть принести очікуваних плодів, доки не розв'язано проблему мотивації.

І тому незалежно від кількості персоналу необхідно, щоб у масштабах всієї організації одночасно у будь-якій виробничій ситуації виконувалася наступна умова: кожне робоче місце для кожного працівника повинно бути правильно організоване, а працівник повинен бути мотивований. Тобто виникає одночасне рішення двох еквівалентних за значенням взаємозалежних, але різнорідних завдань: організаційне і

мотиваційне.

Невирішеність багатьох проблем у компанії може призвести до взаємній недовірі керівників і виконавців, виправдання низького рівня виконавчої дисципліни, проблем запізень, прогулів та інші. Більшість цих проблем є у логістичній компанії «FTP».

Проведемо аналіз ефективності використання персоналу за показниками динаміки та руху. Вихідні дані для розрахунків наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Вихідні дані для розрахунку показників ефективності використання персоналу логістичної системи

Рік	$Ч_n$	$K_{ПРП}$	$K_{ЗВ}$	$K_{ЗВ_ВБ}$	$K_{ЗВ_ПД}$
2018	22	21	11	5	2
2019	20	13	18	7	3

Логістичний персонал за чисельним складом і рівнем кваліфікації не є постійною величиною, він весь час змінюється: звільняються одні працівники та наймаються інші. Для характеристики руху робочої сили розраховують і аналізують динаміку наступних показників:

1. Коефіцієнт обороту щодо прийому персоналу ($K_{ПР}$), який розраховується за формулою:

$$K_{ПР} = \frac{K_{ПРП}}{C_{ЧП}}, \quad (2.1)$$

де: $K_{ПРП}$ - кількість прийнятого персоналу на роботу; $C_{ЧП}$ - середньооблікова чисельність персоналу.

$K_{пр}=21/27=0,78$ (2018 рік)

$K_{пр}=13/18,5=0,70$ (2019 рік)

Великий оборот персоналу, а отже велика динаміка персоналу.

2. Середньообліковачисельність персоналу встановлюється за певний період часу і розраховується як середньозважена величина за формулою:

$$C_{ши} = \frac{Ч_{п} + Ч_{к}}{2}, \quad (2.2)$$

де: $Ч_{п} + Ч_{к}$ - чисельний склад в початковий та кінцевий період.

$$Ч_{к} = Ч_{п} + K_{прп} - K_{зв} \quad (2.3)$$

$C_{чп}=(22+32)/2=27$ осіб (2018 рік)

$Ч_{к}=22+21-11=32$ (2018 рік)

$C_{чп}=(20+15)/2=18$ осіб (2019 рік)

$Ч_{к}=20+13-18=15$ (2019 рік)

3. Коефіцієнт вибуття персоналу ($K_{в}$), який розраховується за формулою:

$$K_{в} = \frac{K_{зв}}{C_{ши}}, \quad (2.4)$$

де: $K_{зв}$ - кількість звільнених працівників.

$K_{в}=11/27=0,40$ 40% персоналу вибуло (2018 рік)

$K_{в}=18/17,5=1,02$ 102% персоналу вибуло (2019 рік)

4. Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{пк}$) розраховується за формулою:

$$K_{пк} = \frac{K_{зв-вб} + K_{зв-пд}}{C_{чп}}, \quad (2.5)$$

де: $K_{зв_вб}$ - кількість звільнених працівників за власним бажанням;

$K_{зв_пд}$ - кількість звільнених працівників за порушення трудової дисципліни.

$K_{пк}=(5+2)/27=0,25$. Плинність кадрів за рік становить 25% (2018 рік)

$K_{пк}=(7+3)/17,5=0,57$. Плинність кадрів за рік становить 57% (2019 рік)

5. Коефіцієнт сталості складу персоналу ($K_{ст_п}$) розраховується за формулою:

$$K_{ст_п} = \frac{K_{прп}}{C_{шт}}, \quad (2.6)$$

де: $K_{ст_п}$ - кількість працівників, які працювали весь рік.

$K_{ст_п}=21/27=0,78$. 78% працівників сталих у компанії (2018 рік)

$K_{ст_п}=13/17,5=0,74$. 74% працівників сталих у компанії (2019 рік)

При аналізі руху кадрів особливу увагу приділяють причинам звільнення працівників. Основними причинами звільнення є:

- природний спад (внаслідок смерті);
- колективні та індивідуальні звільнення;
- зміну службового становища (або перехід на інші посади);
- вихід на пенсію;
- закінчення терміну контракту.

Для детального аналізу чисельності персоналу використовується ряд показників динаміки.

6. Коефіцієнт динаміки числа зайнятих ($K_{д}$), який розраховується за формулою:

$$K_{д} = \frac{K_{прп} - K_{зв}}{C_{шт}}, \quad (2.7)$$

$K_{д}=(21-11)/27=0,37$ (2018 рік)

$K_{д}=(13-18)/17,5=-0,28$ (2019 рік)

7. Коефіцієнт динаміки чисельності складу ($K_{д_чс}$) розраховується за формулою:

$$K_{д_чс} = \frac{Ч_к - Ч_п}{С_{чп}}, \quad (2.8)$$

$$K_{д_чс} = (32 - 22) / 27 = 0,37 \text{ (2018 рік)}$$

$$K_{д_чс} = (15 - 20) / 17,5 = -0,28 \text{ (2019 рік)}$$

Узагальнено всі показники ефективності використання персоналу логістичної системи в табл.2.5.

Таблиця 2.5.

Показники ефективності використання персоналу логістичної системи

Показник	2018 рік	2019 рік	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне(%)
Кпр	0,78	0,70	-0,08	-10,2564
Счп	27	17,5	-9,5	-35,1852
Кв	0,40	1,02	+0,62	+155
Кпк	0,25	0,57	+0,32	+128
Кст_п	0,78	0,74	-0,04	-5,12821
Кд	0,37	-0,28	-0,65	-175,676
Кд_чс	0,37	-0,28	-0,65	-175,676

Отже, в загальній структурі персоналу підприємства «ФТР» коефіцієнт вибуття персоналу збільшився на 155% та коефіцієнт плинності кадрів на 128%. Всі інші показники зменшились. Підприємству необхідно зосередитись на утриманні та зацікавленості персоналу за рахунок бонусної системи.

2.4. Аналіз процесу організації доставки товарів клієнтам компанії «ФТП»

Узагальнено процес виконання замовлення клієнтів компанії «ФТП» виглядає так, як це показано на рис. 2.7. Для кращого аналізу схему бізнес-процесів компанії в цілому прийнято розглядати поетапно, оскільки, сам бізнес-процес складається з декількох логічно розділених функціональних частин.



Рис. 2.7. Процес виконання замовлення клієнтів

На першому етапі бізнес-процесу компанії беруть участь відділи: відділ внутрішнього аудиту, транспортні відділи, юридичний, продажів та маркетингу і з іншого боку безпосередньо клієнт, який поки є потенційним.

На цьому етапі відбувається безпосередньо запит нового або постійного клієнта на експедирування і митне оформлення. Кожен з відділів обробляє дану клієнтів інформацію і на виході клієнт дає позитивну або негативну відповідь.

На другому етапі бізнес-процесу вантаж знаходиться в дорозі. На даному етапі в бізнес-процесі беруть участь наступні відділи: відділ внутрішнього аудиту, транспортний, митно-брокерський, відділ продажів та

маркетингу, бухгалтерія та із зовнішньої сторони клієнт і контрагенти (транспортні компанії, агенти ліній і т.д.).

На цьому етапі в основному відбувається моніторинг, обробка документації та проведення фінансових платежів, як підготовча робота для оформлення вантажу, який знаходиться в дорозі.

На третьому етапі відбувається митне оформлення вантажу та випуск його у вільний обіг. На даному етапі беруть участь відділи: транспортний відділ, митно-брокерський відділ, відділ продажів та маркетингу, бухгалтерія, а також із зовнішнього боку клієнт і контрагенти.

Це завершальний етап угоди, в його процесі безпосередньо відбувається митне оформлення і експедирування вантажу всередині порту і терміналу, випуск та доставка вантажу клієнту. На схемі представлені наступні елементи третього етапу бізнес-процесу в компанії.

Можна зобразити даний бізнес-процес у вигляді схеми (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Загальна схема процесу організації перевезень

Розписати цей процес можна наступним чином:

Менеджер приносить до відділу заявку на експедирування та документацію та подає до відділу заявку на перевезення.

Фахівці з букінгу замовляють перевезення у контрагентів.

Фахівці – логісти по даних перевезеннях відстежують рух вантажу і передають документи фахівцям з моніторингу, які відстежують рух вантажу до місця призначення.

Під час приходу вантажу на термінал чи порт експедитори – кур'єри направляються в офіси агентів ліній для отримання документів, які обробляються і передаються менеджеру для подачі в митницю.

Фахівці з фінансів запитують у контрагентів (агентів, терміналів) рахунки і подають їх в оплату в бухгалтерію.

Після випуску вантажу у вільний обіг менеджер подає фахівцям з вивезення заявку на вивезення та одночасно просить отримати реліз на вивезення.

Фахівці запитують про дозвіл на вивезення, оплачують необхідні рахунки, забезпечують необхідну документацію (довіреності, платіжки, страховки)

У цей момент фахівці з вивезення шукають транспорт для вивезення вантажу з місця прибуття і координують доставку з клієнтом.

Після отримання всіх підтверджень вантаж доставляється клієнту про що інформується менеджер.

На сьогоднішній день, компанія ТОВ «ФТП» використовує 3 основні програми, які допомагають в оптимізації процесу доставки товарів:

1. «М.Е.Дос» використовується для співпраці з податковою інспекцією.

Документи підписуються згідно із законодавством та вкладаються в додатковий транспортний контейнер, створений на основі транспортного контейнера ДФС для зручності роботи користувачів в програмі.

Транспортний контейнер прикріплює до документа додаткову інформацію, що дозволяє користувачем «М.Е.Дос» отримати такі переваги:

- графічне зображення факсимільних підписів;
- передача квитанцій про реєстрацію документа в ДФС з ЕЦП ДФС;
- передача реєстраційного номера документа;
- можливість ведення електронного документообігу структурними підрозділами організацій;
- відсутність потреби знати електронну адресу контрагента для отримання ним документів.

Цей контейнер в свою чергу підписується ЕЦП відправника, шифрується на сертифікат відкритого ключа шифрування контрагента і відправляється на склад, звідки його забирає одержувач. У разі роботи з негативними розрахунками коригуваннями одержувач додатково підписує своїм ЕЦП отриманий незмінений документ у форматі ДФС з ЕЦП відправника.

При отриманні документів (податкових накладних та розрахунків коригування) з ДФС підпис контролюючого органу накладається поверх вже накладеної підпису відправника. Саме ця послідовність дій гарантує, що документ, отриманий або відправлений, не змінювався і не відкривався, а також має всі необхідні підписи.

2. MD Office – комплекс програм з митного законодавства України, використовується для співпраці з митницею (табл. 2.6).

Програмний комплекс MD Office розроблений на базі найсучасніших інформаційних технологій, високопродуктивних баз даних, що забезпечують надійність, стабільність і високу стійкість при роботі з масивами інформації різних обсягів.

3. «1С: Бухгалтерія 8 для України» – бухгалтерський облік.

«1С: Бухгалтерія 8 для України» забезпечує рішення всіх задач, що стоять перед бухгалтерською службою підприємства, якщо бухгалтерська служба повністю відповідає за облік на підприємстві, включаючи, наприклад, випуску первинних документів, облік продажів і т.д. Дане прикладне

рішення також можна використовувати виключно для ведення бухгалтерського і податкового обліку, а завдання автоматизації інших служб, наприклад, відділу продажів, вирішувати спеціалізованими конфігураціями або іншими системами.

«1С: Бухгалтерія 8 для України» підтримує методологію обліку відповідає вимогам українського законодавства.

До складу «1С: Бухгалтерія 8 для України» включений план рахунків бухгалтерського обліку, відповідний Наказу Міністерства Фінансів України «Про затвердження Плану рахунків бухгалтерського обліку та Інструкції про його використання» від 30 листопада 1999р. №291 зі змінами і доповненнями.

Таблиця 2.6

Програмні продукти, які використовує компанія «ФТП»

№	Назва програмного продукту	Опис програмного забезпечення
1	2	3
1	MD Explorer	Найпотужніша і сучасна інформаційна система по зовнішньоекономічній діяльності на пострадянському просторі. Нормативно-довідкова база, яка містить понад 67,307 документів (станом на 23.12.2015), як митних органів, так і різних міністерств і відомств, ТН ЗЕД – УКТЗЕД, доступні всі зручності властиві роботі в середовищі Windows, унікальні можливості пошуку документів, робота з тематичними добірками.
2	MD Declaration	Програма для складання вантажної митної декларації – може задовольнити будь-який каприз Ваш і Інспектора. Ми реалізували «легендарну» таблицю довідки-розрахунку митної вартості прямо під час оформлення ВМД, систему підготовки інвойсів, пряму роботу по внесенню інформації по інвойсу з таблиць MS Excel. Навчальна система з розрахунку фактурної і митної вартості товару; пошукова система працює за будь-якої графі декларації; використання мережевої бази даних.
3	MD Form	Особливо полюбилася нашим користувачам, ця програма дозволяє оформити документи, супутні митному оформленню: МД-7, СМР, залізничні накладні, провізні відомості, рахунки фактури, видаткові накладні, прості векселі та інші.
4	Модуль МЛС	Програмний модуль МЛС, призначення для ведення митного ліцензійного складу. Швидке створення розміщень та випусків зі складу, імпорт Даних про товари безпосередньо з бази або Електронної копії ВМД, інтуїтивно зрозумілий інтерфейс. Модуль МЛС дозволяє:

	<ul style="list-style-type: none"> – вести необмежену кількість складів; – імпортувати данні про поставку безпосередньо з бази ВМД програми Declaration; – імпортувати данні з файлу електронної копії ВМД; – створювати електронні та друковані копії руху товару по складу для подання на митниця; – формувати звіт про товари на складі та інші звіти.
--	--

Склад рахунків, організація аналітичного, валютного, кількісного обліку на рахунках відповідають вимогам законодавства по веденню бухгалтерського обліку і віддзеркаленню даних в звітності. Передбачена можливість самостійно створювати додаткові субрахунки і розрізи аналітичного обліку при необхідності. В рамках настройки облікової політики користувачі можуть самостійно управляти методикою обліку.

Отже, ми бачимо, що існуючий процес виконання замовлення клієнтів компанії «ФТП», а саме доставка товарів кінцевим споживачам організований дуже добре, проте існують деякі недоліки, які ми спробуємо визначити та вирішити в наступному розділі.

Підводячи підсумок зазначимо, що логістична компанія «ФТП» працює на ринку міжнародних експедиторських послуг, перевезень та митної справи з 2010 року. За роки роботи на українському ринку компанія придбала репутацію надійного партнера та продовжує зростати і розвиватися разом зі своїми клієнтами і партнерами, реагуючи на їх запити та задовольняючи їх потреби в логістичних послугах з оптимальними витратами як часу, так і грошей.

В розділі було детально розглянуто організаційну структуру логістичної компанії «ФТП» та структура її послуг компанії.

Загалом, можна зробити висновок, що ТОВ «ФТП» відповідає критеріям, що визначають якісного партнера в сфері зовнішньоекономічної діяльності та об'єднує весь комплекс закупівельної, фінансової та транспортної логістики.

Аналіз виробничих показників діяльності логістичної компанії «ФТП» показав, що загалом ми бачимо позитивну тенденцію в діяльності компанії «ФТП» та значне зростання попиту на її послуги. При цьому відсоток

зростання перевезень у 2017-2018 роках значно вищий, ніж відсоток зростання перевезень у 2016-2017 роках (+46,03% проти +6,36%). За результатами 2018-2019 років відсоток зростання трохи зменшився і склав 32,22%.

Аналіз фінансових показників показав, що за 2017 рік компанія отримала збиток від своєї діяльності у розмірі 481,3 тис. грн. Це сталося в наслідок більш швидкого зростання витрат над доходами. Проте, вже за результатами 2018 року компанія «ФТП» знову вийшла на прибутковий рівень, показавши шалене зростання прибутку – у 273,22%. Прибуток а результатами 2019 року збільшився на 30,44% і становив 1087,45 тис. грн.

Аналіз процесу організації доставки товарів клієнтам компанії «ФТП» виявив можливі напрямки його вдосконалення.

3 ПРОЕКТНА ЧАСТИНА

КАФЕДРА ОАРП							
Виконав				3. ПРОЕКТНА ЧАСТИНА	Літера	Арк.	Аркушів
Керівник						Д	
Консульт.					ФТМЛ		
Н. контр.							
Зав. каф.							

3.1 Оцінка ефективності діяльності транспортно-експедиційної компанії ТОВ «FreightTransportPartner»

У процесі дослідження в попередньому розділі дипломної роботи були розглянуті основні показники діяльності ТОВ «FreightTransportPartner», що дозволяють охарактеризувати ефективність функціонування транспортно-експедиційної компанії в сучасних умовах.

Як і будь-яка система, логістична система ТОВ «FreightTransportPartner» має свій логістичний ланцюг, який складається з наступних ланок: відділ логістики; диспетчерська служба; транспортний відділ; бухгалтерія; вантажовідправник; вантажоодержувач; посередник. Логістична система ТОВ «FreightTransportPartner» представлена на рис. 3.1.

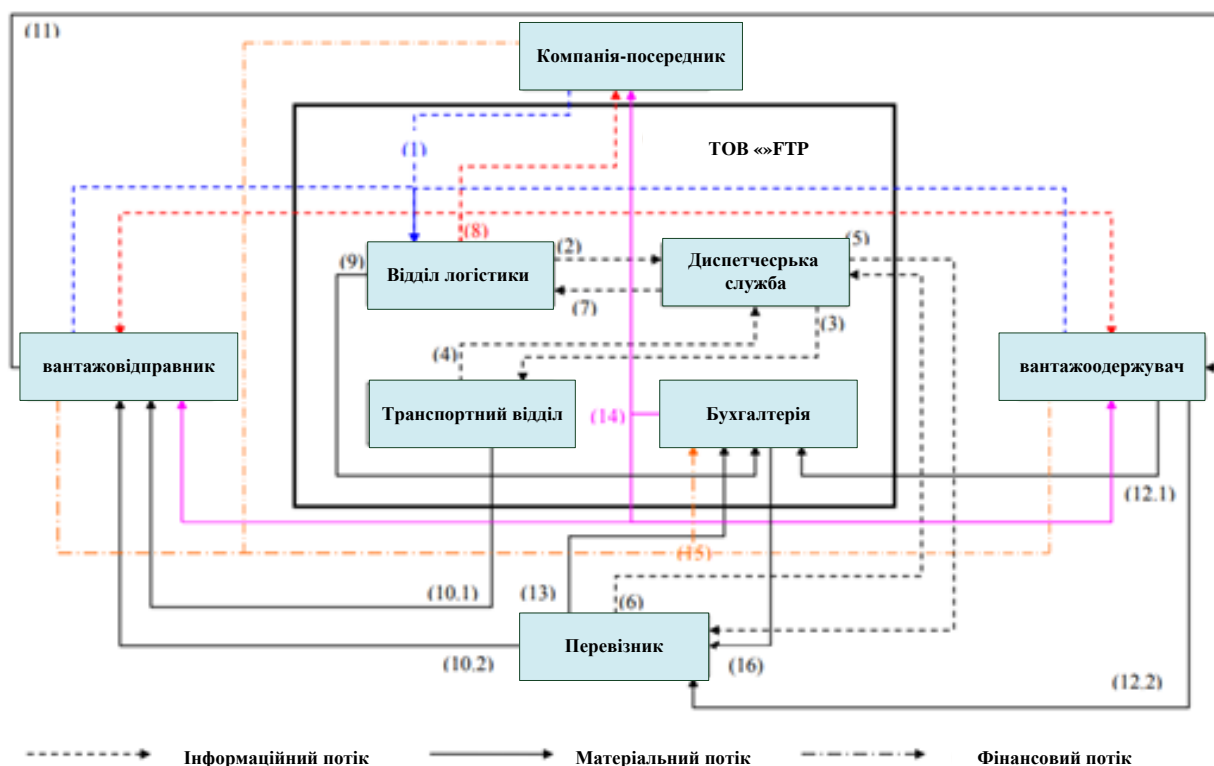


Рис. 3.1. Логістична система ТОВ «FreightTransportPartner»

Процес перевезення вантажів починається з того, що підприємство-замовник направляє до відділу логістики заявку на надання транспорту (1). Далі відділ логістики направляє запит в диспетчерську службу (2), де визначається автомобіль з водієм, який буде закріплений за даним маршрутом. Спочатку диспетчерська служба робить запит в транспортний відділ по наявності власного транспорту (3,4). Якщо власний транспорт відсутній, диспетчерська служба зв'язується з компанією-перевізником, який надає необхідний транспорт (5,6). Коли питання з транспортом вирішене, оформляється заявка, в якій вказуються всі дані на автомобіль і водія. Заявка надсилається до відділу логістики (7), який в свою чергу її підписує і направляє замовнику (8). Тут же дані за заявкою відправляються в бухгалтерію для оформлення всієї документації по даній перевезення (9). Далі ТЗ (транспортний засіб) з транспортного відділу (10.1) або від організації-перевізника (10.2) направляється до вантажовідправника, де він завантажується і слідує до вантажоотримувача (11). Після розвантаження робляться відмітки у накладних. Після повернення в транспортний відділ оригінали документів, направляються в бухгалтерію, за умови доставки власним транспортом (12.1). Якщо транспорт найманий, то перевізник єдиним пакетом документів направляє оригінали товарно-транспортних накладних, рахунки та акти виконаних робіт в ТОВ «ФТР» (12.2, 13). Далі документи передаються в бухгалтерію. Після чого бухгалтерія направляє замовнику оригінали документів (14). Після того як замовник отримує повний пакет документів, він оплачує перевезення (15). Якщо використовувалася наймана транспорт, то після оплати перевезення замовником відбувається розрахунок з компанією-перевізником (16).

Процес співпраці між ТОВ «ФТР» і клієнтом починається з запиту про ставки, які направляються замовником до відділу логістики. Даний запит повинен містити певний набір відомостей, необхідних для надання необхідної інформації, наприклад: найменування, адреса і

телефонівідправникавантажу; найменування товару; вага, обсяг, кількістьвантажнихмісць; пункт відправлення і пункт призначення; необхідний вид транспорту. У разівідсутності в запиті будь-якогоіззазначенихпунктіввідділулогістики для підрахункувартостіперевезення не зможевидатинеобхіднівідомості.

Наданняпослугипочинаєтьсябезпосередньо з моменту телефоннихпереговорів. На даномуетапінеобхіднозалучитиклієнта і зацікавити у співпрацісаме з ТОВ ТОВ «FreightTransportPartner». Тому результат багато в чомузалежитьвідумінняпрацівникавідділуспілкуватися з потенційнимклієнтом.

Післяотриманнявідклієнтаповнихвідомостей,працівниквідділулогістикиперевіряє, чи реально задовольнитивимогиклієнта (чиіснуєданий маршрут, чиперевозятьсякомпанієюузазначенівантажі і т.д.). Якщонадатитакіпослугинеможливо, то для збереженняклієнтазнаходятьсяальтернативнірішення.

Отримавшидорученняорганізуватиперевезеннявантажів, організаціяабоготуєсвій транспорт, абовстановлюєконтакти з транспортниміорганізаціями, щобзабронюватипідвантажінеобхіднітранспортнізасоби.

Якщоекспедиторможеорганізуватиперевезення за маршрутом, і відсутні будь-які для цьогоперешкоди, то представниквідділулогістикиповідомляєклієнтувартість доставки і пов'язані з нимоперації. Після остаточного визначеннявартостіперевезення і отриманнявідклієнтазгодиїздійснити, відбуваєтьсяпідписання з клієнтомвідповідного договору абододатка до нього. Якщовсіперерахованівищепроцедуривиконані правильно і існуєдомовленість з клієнтоморганізуватитранспортування, то всіобов'язки по їїподальшоїреалізаціїпокладаються на фахівців транспортного відділу.

ТОВ «ФТР» має складське господарство і додатково на підставі договору може надавати складські послуги, які пов'язані з прийманням, зберіганням,

обробкою та обліком вантажів різного типу і призначення. Базовий набір складських послуг включає в себе: прийом вантажу на складі з перерахунком за кількістю місць і перевіркою цілісності упаковки і неупакованого вантажу; оптимальне розміщення вантажу на складі з урахуванням небезпечних і негабаритних вантажів; ведення складського обліку прийому, руху та зберігання вантажів; оформлення складських актів і товаросупровідних документів за уніфікованими формами.

Розраховуючи ефективність діяльності бізнесу ТОВ «FTP» варто дати оцінку окремо за логістичними сферами, такими як складська логістика та транспортна. Так, для визначення необхідної кількості вантажопідійомних машин для виконання відповідного обсягу вантажно-розвантажувальних і складських робіт скористаємось формулою 3.1:

$$m = \frac{Q_c}{(ПФ \times T)}, \quad (3.1)$$

де Q_c – добовий вантажообіг, т;

ПФ – фактична продуктивність машини періодичної дії, т/год;

T – час роботи механізму за добу ($T = 8$ – тривалість однієї зміни), год.

Для визначення добового вантажообігу необхідно скористатися наступною формулою 3.2:

$$Q_c = \frac{Q_{\text{вант}}}{300}, \quad (3.2)$$

де $Q_{\text{вант}}$ – річний вантажообіг, т; 49 300 – режим роботи складу в рік, роб. днів / рік.

Дані по добовому вантажообігу представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Значення вантажообігу ТОВ «FTP» за 2019 рік

Найменування	Річнийвантажобіг, т	Добовийвантажобіг, т
Всього	1840	6,13

Розрахунок фактичної продуктивності машин здійснюється за формулою 3.3:

$$P\Phi = P \times K_{вант} \times K_v, \text{ т/год}, \quad (3.3)$$

де P – продуктивність машини, т / год;

$K_{вант}$ - коефіцієнт використання машини по вантажопідйомності (прийmemo $K_{вант} = 0,8$);

K_v - коефіцієнт використання машини за часом ($K_v = 0,45$).

Теоретична продуктивність визначається за формулою 3.4:

$$P = Q_{вант} \times \Pi, \quad (3.4)$$

де $Q_{вант}$ – вантажопідйомність підйомно-транспортних машин, т;

Π – кількість циклів в час, разів.

Для розрахунку кількості циклів застосовується наступна формула (3.5):

$$\Pi = \frac{60}{T_{\Pi}}, \quad (3.5)$$

де T_{Π} – тривалість циклу роботи підйомно-транспортного устаткування ($T_{\Pi} = 15$ хв), хв.

$$\Pi = 60/15 = 4 \text{ рази};$$

$$P = 1 \times 4 = 4 \text{ т / год};$$

$$P\Phi = 4 \times 0,8 \times 0,45 = 1,44 \text{ т/год};$$

$$\text{Тоді } m = \frac{6.13}{1.44 \times 8} = 0.53, \text{ од.}$$

Отже, приймаємо кількість навантажувачів рівне 1. За такою формулою (3.6) здійснюється обчислення значення площі, яка зайнята підйомно-транспортним устаткуванням:

$$f_{\text{заг}} = l \times b \times n_{\text{об}}, \quad (3.6)$$

де l - довжина машини (без вил), м;

b - ширина машини, м;

$n_{\text{об}}$ - кількість машин.

$$f_{\text{заг}} = 1,84 \times 0,96 \times 1 = 1,77 \text{ м}^2.$$

Таким чином, площа, яка зайнята підйомно-транспортним устаткуванням, має значення 1,77 м².

Найбільш детальна оцінка роботи складу здійснюється за допомогою дослідження техніко-економічних показників, серед яких:

- потужність складу; питома складської вантажообіг, який припадає на 1 м² складу;

- пропускна здатність складу;

- показники, що характеризують ефективність використання складських площ (коефіцієнт використання площі складу, питоме середнє навантаження на 1 м² корисної площі складу, вантажно напруженість).

Формули для розрахунку і розрахунок даних показників представлені в табл. 3.2.

ТОВ «FreightTransportPartner» функціонує в нестабільних умовах зовнішнього середовища і підвищеної конкурентоспроможності, особливо в складних умовах, що зумовлені ситуацією з глобальною пандемією COVID-19. Система показників для оцінки ефективності діяльності транспортно-експедиційної компанії ТОВ «FreightTransportPartner» представлена в табл. 3.2.

Вихідні дані для оцінки ефективності транспортно-експедиційних послуг ТОВ «FreightTransportPartner» за 2017 - 2019 рр. представлені в табл. 3.3.

Розрахунок показників, що характеризують ефективність транспортно-експедиційних послуг ТОВ «FreightTransportPartner» за 2017 - 2019 рр. представлені в табл. 3.4.

На основі даних табл.3.4 можна зробити висновок, що в організації відбуваються такі зміни показників, що характеризують ефективність транспортно-експедиційних послуг ТОВ «FreightTransportPartner» в 2017 - 2019 роках:

Таблиця 3.2

Система показників для оцінки ефективності діяльності транспортно-експедиційної організації ТОВ «FreightTransportPartner»

№п/п	Показник	Формула для розрахунку
1	Успішність ведення бізнесу	$(\text{Ціна послуг, що підлягають реалізації} / \text{Виручка від реалізації послуг}) * 100$
2	Показники, що характеризують виручку від реалізованих послуг	
2.1	Рентабельність реалізованих послуг	$(\text{Прибуток} / \text{Виручка від реалізованих послуг}) * 100$
2.2	Обсяг реалізації на одного працюючого в рік	$(\text{Виручка від реалізованих послуг} / \text{Середньооблікова чисельність працівників}) * 100$
3	Витрати в сфері реалізації транспортно-експедиційних послуг	
3.1	Частка витрат загальному обсязі реалізації, %	$(\text{Витрати в загальному обсязі реалізації} / \text{Виручка від реалізованих послуг}) * 100$
3.2	Частка витрат повній собівартості, %	$(\text{Витрати} / \text{Загальні}) * 100$
4	Ефективність комунікаційних технологій, спрямованих на розвиток транспортно-експедиційних послуг організації	
4.1	Коефіцієнт ефективності співпраці з клієнтом	$\text{Сукупні витрати на логістичні процеси} / \text{Виручка від реалізованих послуг}$

Таблиця 3.3

Вихідні дані для оцінки ефективності транспортно-експедиційних послуг ТОВ «FreightTransportPartner» за 2017 - 2019 роки

№п/п	Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік
1	Виручка від реалізованих послуг, тис. грн.	5744	6800	14584
2	Середньооблікова чисельність штатних працівників, чол	9	12	18
3	Прибуток валовий, тис. грн.	1533	1430	3255

4	Витрати, тис. грн.	2951,4	2275,5	2775,9
5	Повна собівартість, тис. грн	4211	5370	11329

1. Спостерігається зниження успіху пропозиції в 2019 році в порівнянні з 2018 роком на 0,006, а в порівнянні з 2017 роком - на 0,009.

2. Рентабельність реалізації послуг ТОВ «FreightTransportPartner» в 2019 р збільшилася в порівнянні з 2018 р на 1,3%, а в порівнянні з 2017 - спостерігається зниження 4,3%. Це говорить про те, що ТОВ «FreightTransportPartner» на кожну вкладену гривню недоотримує більше прибутку від реалізації послуг.

3. Відбувається збільшення реалізації в розрахунку на одного працюючого на підприємстві в 2019 році по відношенню до 2017 р на 491,1 тис. грн., а в порівнянні з 2018 на 432,5 тис. грн. Це свідчить про збільшення вироблення працюючого в ТОВ «FreightTransportPartner».

Таблиця 3.4

Розрахунок показників, що характеризують ефективність транспортно-експедиційних послуг ТОВ «ФТР» за 2017 - 2019 роки

№ п/п	Показник	2017	2018	2019
1	Успішність ведення бізнесу, %	$0,93/5744 * 100 = 0,016$	$1,0/6800 * 100 = 0,014$	$1,06/14584 * 100 = 0,0072$
2	Показники, що характеризують виручку від реалізованих послуг			
2.1	Рентабельність реалізованих послуг, %	$1533/5744 * 100 = 26,6$	$1430/6800 * 100 = 21,0$	$3255/14584 * 100 = 22,3$
2.2	Обсяг реалізації на одного працюючого в рік, тис. грн	$5744 / 18 = 319,1$	$6800 / 18 = 377,7$	$14584 / 18 = 810,2$
3	Витрати в сфері реалізації транспортно-експедиційних послуг			
3.1	Частка витрат загальному обсязі реалізації, %	$2951,4 / 5744 * 100 = 24,8$	$2275,5 / 6800 * 100 = 21,9$	$2775,9 / 14584 * 100 = 20,3$
3.2	Частка витрат повній собівартості, %	$2951,4 / 4211 * 100 = 36,7$	$2275,5 / 5370 * 100 = 26,6$	$2775,9 / 11329 * 100 = 34,3$
4	Ефективність комунікаційних технологій, спрямованих на розвиток транспортно-			

експедиційних послуг організації				
4.	Коефіцієнт ефективності	58/5744	66/6800	75/14584
1	співпраці з клієнтом	= 0,01	=0,009	= 0,005

4. В 2019 р ТОВ «ФТР» спостерігається зниження частки витрат. Так частка витрат в загальному обсязі реалізації послуг в 2019 р зменшилася на 4,5% по відношенню до 2017 і на 1,6% - по відношенню до 2019 р. Частка витрат у повній собівартості зменшується в 2019 р на 2,4% по відношенню до 2017 року, а по відношенню до 2018 року даний показник збільшився на 7,7%. Це свідчить про те, що темп зростання витрат в збуті не перевищує темп зростання обсягу реалізації і повної собівартості.

5. У 2019 році в ТОВ «ФТР» відбувається зниження зростання коефіцієнта витрат на логістику для залучення уваги клієнта на 0,004 по відношенню до 2018 року, а по відношенню до 2017 року - на 0,005. Значить підприємства на кожну вкладену гривню в логістичні процеси, спрямовані на сприяння збуту, стало отримувати більше виручки від реалізації.

Однак в рамках ТОВ «ФТР» виявлено певні недоліки в організації її діяльності, усунення яких дозволить підвищити ефективність функціонування даної транспортно-експедиційної організації в сучасних умовах (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Зведена таблиця організації виконання заходів щодо підвищення ефективності діяльності транспортно-експедиційної організації ТОВ «ФТР»

№ п/п	Проблема	Пропозиції
1	Зниження попиту на транспортно-експедиційні послуги	Впровадження системи дисконтування для постійних клієнтів

2	Недостатня ефективність вантажно-розвантажувальних робіт	Підвищення ефективності вантажно-розвантажувальних робіт за допомогою установки вирівнює платформи - док левелера для прямого доступу навантажувача зі складу в кузов автомобіля
3	Нераціональне використання складу і тимчасові витрати на пошук вантажу в складському приміщенні	Розмежування площ складського господарства по асортиментним зонам.
4	Паперова ТТН, CMR	Впровадження е- ТТН, е-CMR

Таким чином, в результаті проведеного аналізу діяльності транспортно-експедиційної організації ТОВ «ФТР» виявлено, що в цілому діяльність організації стала більш прибутковою, при цьому спостерігається підвищення витрат ТОВ «ФТР» на одну гривню реалізації послуг. Та все це призвело до зростання показника рентабельності діяльності організації за аналізований період на 1,3%. Те, що діяльність ТОВ «ФТР» є прибутковою, говорить про досить раціональне використання організацією наявних ресурсів і ефективності її фінансово-господарської діяльності. Представлені недоліки роботи в компанії та заходи щодо їх ліквідації представимо далі.

3.2. Розробка заходів щодо підвищення ефективності діяльності транспортно-експедиційної компанії ТОВ «FreightTransportPartner»

Далі розглянемо більш детально описані пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ «FreightTransportPartner», що наведені в табл. 3.5.

Пропозиція 1: впровадження системи дисконтування для постійних клієнтів.

Впровадження системи дисконтування для постійних клієнтів транспортно-експедиційної організації «FreightTransportPartner»

З метою підвищення ефективності діяльності транспортно-експедиційної організації ТОВ «FreightTransportPartner» необхідно сформувати клієнтську базу постійних клієнтів і надати їм знижки на послуги, що надаються.

Пропонується впровадження накопичувальної дисконтної програми, яка характеризується збільшенням пільг по мірі звернення клієнтів в ТОВ «FreightTransportPartner». Облік здійснюється у вигляді бонусних балів, які нараховуються за переліком транспортно-експедиційних послуг, що здійснюються організацією (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Кількість бонусних балів за видами транспортно-експедиційних послуг ТОВ «FreightTransportPartner»

№ п/п	Вид послуг	Кількість бонусних балів
1	Перевезеннявантажу	30
2	Вантажно-розвантажувальніроботи	10
3	Зберіганнявантажу	20
4	транспортнаекспедиція	20

Дисконт у вигляді 3% знижки на послуги, що надаються видається в результаті накопичення клієнтом 150 бонусних очок. Знижка 5% надається клієнтам, які накопичили 250 бонусних очок. Максимальна знижка 10% надається клієнтам, які накопичили 450 бонусних очок.

Даний варіант дисконтної системи є найбільш складним, тому що вимагає обліку і накопичення інформації по клієнтам. У зв'язку з цим необхідно впровадити в рамках ТОВ «FreightTransportPartner» програмне забезпечення, яке дозволить систематизувати клієнтів, кількість їх звернень за видами послуг, розрахувати кількість бонусних балів і відобразити вартість послуг відповідно до наданої знижкою.

Програмні комплекси (ПК), які відповідають вимогам ТЕП чисельні. Тому для вибору розглянемо основних 4 гравців ринку CRM-рішень для

транспортних підприємств, що найбільш істотно задовольняють нас за параметрами: «BGS Solutions», «SalesCreatio», «1C:CRM», «Microsoft Dynamics CRM».

З метою вибору ефективного програмного забезпечення ТЕРП використаємо експертний метод для вибору програмного інформаційного забезпечення. Експертами будуть виступати керівництво ТОВ «FreightTransportPartner». Результати експертизи дали можливість визначити й порівняти можливість програмних комплексів за рядом ознак (табл. 3.7 та рис. 3.2).

Таблиця 3.7

**Ранжування комплексів програмного інформаційного забезпечення
ТОВ «FreightTransportPartner»**

№ п/п	Ознака	Оцінка програмного комплексу, бали			
		«BGS Solutions»	«1C:CRM»	«SalesCreatio»	«Microsoft Dynamics CRM»
1	2	3	4	5	6
1	Комплексність	3	4	2	3
2	Апаратне забезпечення	4	4	4	4
3	Дружній інтерфейс	3	4	2	2
4	Модульність	2	4	1	1
5	База даних	3	4	2	1
6	Звітна документація	3	4	1	3
7	Робота через мережу Internet	3	4	3	1
8	Інтеграція з іншими програмами	1	4	1	4
9	Безпека даних	3	4	2	3
10	Ціна	2	1	3	3
11	Разом	27	37	21	25

За допомогою цих програмних комплексів створюється продукт на основі замовлених клієнтом окремих послуг.

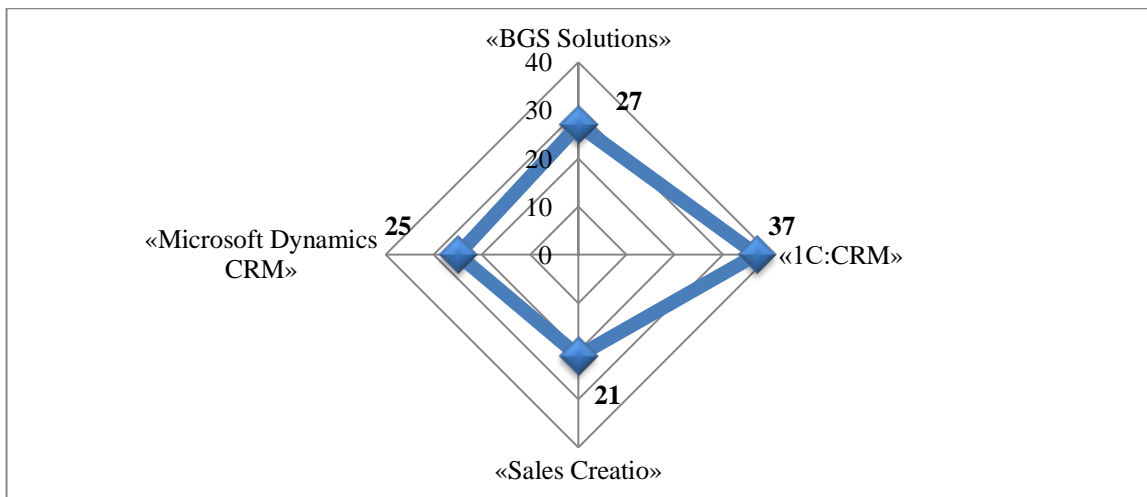


Рис. 3.2. Експертна оцінка комплексів програмного інформаційного забезпечення для ТОВ «FreightTransportPartner»

Проведення ранжування комплексів програмного інформаційного забезпечення показало, що майже за всіма оцінюваними параметрами, окрім ціни, ПК «1С:CRM» отримав найвищі бали і в сумі набрав 37 балів. Друге місце посів ПК «BGS Solutions» (27 балів), який призначений для автоматизації роботи транспортно-експедиційних компаній і забезпечує гнучкі механізми ціноутворення й визначення комісійної винагороди компанії, проте цей програмний комплекс характеризується низькою інтеграцією із внутрішніми функціональними сферами й реакцією на зовнішні впливи. Використання ПК «Microsoft Dynamics CRM», який отримав 25 балів, забезпечує інтеграцію з офісними програмами MS Office, що дає можливість ТЕП готувати звітну документацію, але обмежує її малою базою даних і можливостями мережного доступу через Internet. ПК «SalesCreatio» спрямований на формування продукту та його реалізацію, але не дає можливості отримувати в повному обсязі звітну інформацію, тому за результатами експертизи і отримав 21 бал.

Таким чином, пропонується впровадити програму «1С:CRM», яка відповідає всім перерахованим вище вимогам.

Для реалізації даного заходу необхідно здійснити наступні дії:

1. Купити програмне забезпечення «1С:CRM» з ліцензією на 1 рік.

2. Встановити цю програму на персональні комп'ютери співробітників ТОВ «FreightTransportPartner».

3. Провести навчання співробітників роботі в даній програмі.

4. Забезпечити своєчасне технічне обслуговування програми.

Пропозиція 2. Підвищення ефективності вантажно-розвантажувальних робіт за допомогою установки платформи - доклевелери для прямого доступу навантажувача зі складу в кузов автомобіля.

На основі проведеного аналізу були виявлені такі недоліки: зниження попиту на транспортно-експедиційні послуги; недостатня ефективність вантажно-розвантажувальних робіт і нераціональне використання складу і тимчасові витрати на пошук вантажу в складському приміщенні, паперові документи.

В ході аналізу роботи складського господарства ТОВ «FreightTransportPartner» були виявлені недоліки в організації його роботи. Для вирішення даної проблеми необхідно підвищити продуктивність складу за допомогою обладнання, що вирівнює платформу. Вирівнюючі платформи (доклевелери) дозволяють підвищити продуктивність праці на складі, дозволяючи легко долати різницю в висоті між вантажівками і підлогою складу. Дане обладнання зменшує час навантаження-розвантаження, знижує рівень травматизму і можливість пошкодження вантажу і, як наслідок, знижує логістичні витрати.

Пропонується запровадити доклевелери виробника CAMPISA, які відповідають європейським нормам EN1398, що регламентують рівень надійності, простоти експлуатації та безпеки обладнання, а саме. Доклевелери CAMPISA - єдині в своєму роді вирівнюючі площадки, які мають виносну настінну гідравлічну станцію «CONSOLLE» замість традиційної, яка встановлюється безпосередньо в простір під платформою левеллери. Дане рішення робить процес обслуговування доклевелери більш зручним і безпечним, так як немає необхідності проводити будь-які роботи безпосередньо під платформою левеллери.

Дане обладнання є електрогідравлічну систему з управлінням від однієї кнопки. При натисканні кнопки на пульті управління платформа доклевеллер піднімається в крайню верхню позицію (приблизно 650 мм від горизонтального положення), плавно висувається козирок. При відпуску кнопки платформа опускається, а козирок лягає на край кузова автомобіля. Левеллер знаходиться в робочому положенні.

Повернення платформи в початкове положення: при натисканні кнопки платформа піднімається вгору, при цьому козирок плавно опускається. При досягненні платформою крайнього верхнього положення слід відпустити кнопку, платформа опуститься в вихідне горизонтальне положення. Вимикач подачі живлення на контрольній панелі також служить вимикачем аварійної зупинки з метою екстреної блокування доклевелери в будь-якій позиції.

Доклевеллер з поворотним козирком CAMPISA є найбільш економічним і функціональним рішенням для вантажних автомобілів із заднім типом завантаження. Дана модель доклевелери має широкий асортимент з різними розмірами і величинами динамічного навантаження, що дозволяє вибрати найбільш оптимальне рішення для конкретної транспортно-експедиційної організації. Зовнішній вигляд доклевелери представлений на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Зовнішній вигляд доклевелера CAMPISA

Для реалізації даного заходу необхідно здійснити наступні дії:

1. Купити доклевеллер з поворотним козирком CAMPISA.
2. Встановити дане обладнання і ввести в експлуатацію.

3. Провести навчання співробітників (вантажників) роботі на даному обладнанні.

В якості відповідального виконавця за реалізацію даного заходу призначається начальник транспортного відділу.

Пропозиція 3: розмежування площ складського господарства по асортиментним зонам.

Рзмежування площ складського господарства за асортиментними зонам. Площі складського господарства становлять від 50 до 80 кв.м. За одну зміну відбувається великий рух вантажів - переміщення з поставки на склад, розвантаження, переміщення і відвантаження продукції на автотранспорт з метою подальшого перевезення і експедиції вантажу. Асортимент вантажів дуже широкий і його розміщення в складських приміщеннях відбувається хаотично у міру надходження вантажу. Відсутня єдина система розміщення вантажів. Тому вантажники витрачають багато часу на орієнтування і розстановку вантажів. Витрати часу на операцію - переміщення в експедицію і установка її в ряд по асортименту на відстань 50м - становить 220 сек - це найбільші втрати часу.

У зв'язку з цим для поліпшення умов праці вантажників, а саме поліпшення їх орієнтації на великих площах і більш швидкого переміщення по ним, пропонується площа складського господарства розділити за основними асортиментним зонам. Причому вантажі, привезені з інших експедицій пропонується розмістити на площі, розташованої ближче до виходу на естакади. Також визначити зони для комплектування маршрутів. Зонування рекомендується провести методом розподілу підлог фарбою (краще білої) і позначити вивісками на стінах назви асортиментних груп. Тоді при пересуванні вантажів вантажники будуть чітко знати і бачити, де знаходяться той чи інший асортимент, що призведе до зменшення витрат часу на переміщення вантажу і розподіл його за асортиментом, а також поліпшить якість відвантаження і знизить показники трудомісткості.

На рис. 3.4 зобразимо схематично передбачуване зонування площі складського господарства.

Для реалізації даного заходу необхідно здійснити наступні дії:

1. Визначити асортиментні зони в складському господарстві.
2. Подача заявки на проведення робіт і закупівлю матеріалу.
3. Проведення фарбувальних і оздоблювальних робіт.
4. Інструктування персоналу щодо впровадження асортиментних зон.
5. Аналіз витрат часу на переміщення продукції.

В якості відповідального виконавця за реалізацію даного заходу призначається начальник складського господарства.

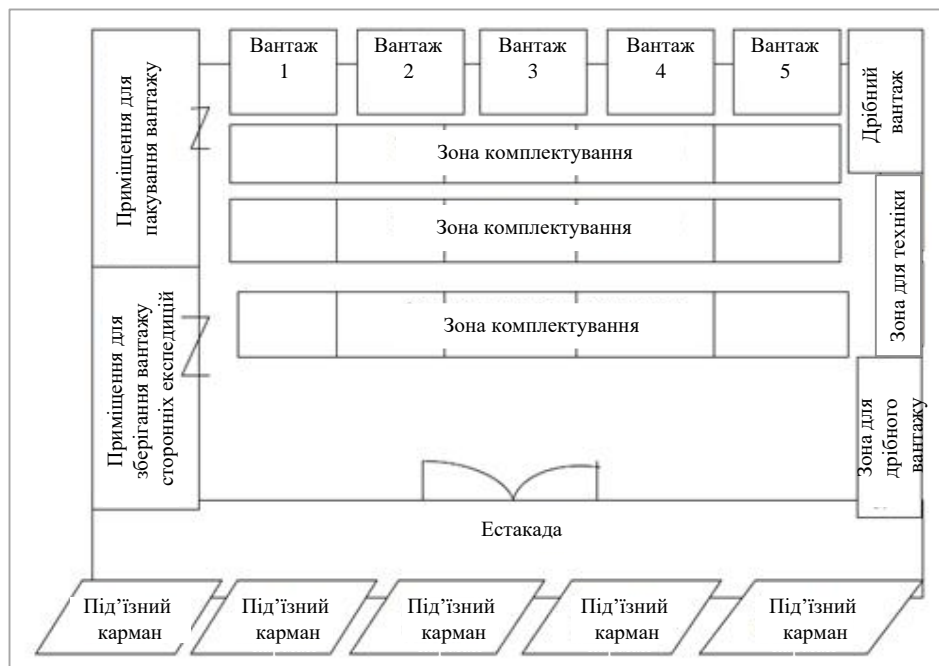


Рис. 3.4. Схема зонування площі складського господарства по асортиментних групах

Пропозиція 4. Впровадження е- ТТН.

Транспортно-логістичні компанії вже давно потребували електронної версії товарно-транспортної накладної. Основна проблема паперової версії ТТН полягає в тому, що накладна проходить кілька компаній і збирає як мінімум три-чотири підписи. Спочатку її оформляє вантажовідправник, потім

підписує перевізник, який в кінці шляху отримує підпис вантажоодержувача, і повертає ТТН того, хто оплачує послуги. Часто оригінал документа довго пересилається, а іноді і просто не має сенсу, що тягне за собою затримку оплати послуг перевізників, а значить заморожування активів.

Електронна товарно-транспортна накладна зменшує паперову роботу, спрощує і прискорює доставку і узгодження документа, виключаючи можливість втрати. А оскільки за розрахунками експертів в Україні друкується близько 10 млн товарно-транспортних накладних на місяць, то це ще й гарна економія для підприємств.

Використовують ТТН при перевезенні вантажу автомобільним транспортом на договірних засадах, тобто коли надають послугу з перевезення вантажу. Це єдиний для всіх учасників транспортного процесу документ, призначений для обліку ТМЦ на шляху їх переміщення, розрахунків за перевезення вантажу та обліку виконаної роботи. Використання електронної форми ТТН - це право (можливість), а не обов'язок.

Стосовно юридичного підґрунтя, то на 09 липня 2020 р. зареєстровано «Про затвердження Порядку реалізації експериментального проекту щодо впровадження електронного документообігу електронної товарно-транспортної накладної» N 644/34927.

Товарно-транспортна накладна - єдиний для всіх учасників транспортного процесу документ, призначений для обліку товарно-матеріальних цінностей на шляху їх переміщення, розрахунків за перевезення вантажу та обліку виконаної роботи, і є одним з документів, який може використовуватися для списання товарно-матеріальних цінностей, оприбуткування, складського, оперативного та бухгалтерського обліку, може бути складений в паперовій та / або електронній формі та повинен містити обов'язкові реквізити. На паперові товарно-транспортні накладні на місяць витрачається, за різними підрахунками, від 40 до 200 млн аркушів А4

на місяць. Для бізнесу це означає витрати в 500 млн грн на рік (включаючи витрати на папір і пересилку документів). З одного боку, це затратно, а з іншого - абсолютно не екологічно.

Друга проблема, з якою стикаються перевізники і експедиторські служби при використанні паперових ТТН — затримки в оплатах за свої послуги. Згідно правил оформлення документів на перевезення вантажів, фінальний пакет товарно-транспортних накладних повинен бути підписаний відповідальними особами вантажовідправника, перевізника (або експедиторської служби), вантажоодержувача і переданий замовнику (часто це вантажовідправник). До того ж, під час проведення документальних перевірок, податкова служба запрошує наявність ТТН, як обов'язкового документа, що підтверджує факт надання послуги з перевезення товарів.

У разі відсутності на підприємстві оригіналів ТТН, фіскалі ставлять під сумнів правильність відображення в бухгалтерському обліку витрат підприємства, що тягне за собою штрафні санкції. Відповідно, замовники не оплачують послуги з перевезення, поки не отримають назад оригінали документів. Термін доставки підписаних документів залежить від оперативності роботи поштових служб. Поширені випадки втрати ТТН, що призводить до повторної пересилання документів і тривалих затримок платежів.

Е-ТТН - звичайний електронний документ. Відправник, маючи доступ до Інтернету, може завантажити його в систему, накласти електронний підпис і відправити перевізнику і одержувачу вантажу. Після доставки вантажу вантажоодержувач ставить на е-ТТН свій електронний підпис, і документ з підписами всіх сторін отримають всі учасники перевезення.

Реєструвати «звичайні» е-ТТН в будь-яких органах не потрібно. Тобто це звичайний обмін електронними документами між контрагентами - на зразок обміну будь-якими іншими електронними первинними документами

(наприклад: акти, видаткові накладні та ін.). Особливість полягає в тому, що в даному процесі задіяні не дві сторони, а три (вантажовідправник, перевізник, вантажоодержувач), а іноді і чотири (вантажовідправник, перевізник, експедитор, вантажоодержувач), і, відповідно, кожної повинна надійти е-ТТН, більш того - всі сторони для обміну електронними документами повинні мати електронні підписи (і зараз мова йде не про керівників, а про підписи уповноважених осіб, таких як, водій, особа, відвантажується товар, яка брала його).

За статистикою в Україні щороку друкується приблизно понад 500 млн накладних, а також їх копій. Це більше, ніж 120 повних 20-тонних фур із 1 мільйоном папок паперу А4, кожна з яких у середньому коштує 70-80 грн. до цього можна додати вартість пересилки оригіналу паперової накладною поштою – це ще близько 20-40 грн. і витрачений час [13]. Крім того слід додати витрати на друк і роботу відповідальної особи. В результаті загальні витрати складають понад 1 млрд. грн. щороку на паперові накладні, які в кінцевому рахунку оплачують клієнти.

Бізнес країна цікавлений у відмові від паперових ТТН: адже цей документ засвідчує право на здійснення вантажних перевезень, і без нього перевізник не може отримати оплату за свої послуги. При цьому ТТН мають підписати всі сторони процесу: вантажовідправник, перевізник (та/або експедиторська компанія) та отримувач вантажу. Отже вона повинна подорожувати разом із водієм.

Допоки замовник перевезення не отримає цей підписаний папірець від вантажоодержувача, він не оплачує послуги перевізнику. Часто бувають затримки з поверненням документу або він губиться в дорозі.

Зазначений вище Наказ №413 надав можливість відправляти ТТН та супутні документи (акти недостачі, сертифікати, деталізації товарного переліку, тощо) в електронному вигляді, але при цьому все одно залишив необхідність друкувати один екземпляр в одній копії в дорогу для

можливих перевірок. Це, по-перше, не стимулювало компанії використовувати е-ТТН. А дженавіщо щось змінювати, якщо й старий метод працює. По-друге, практично зводило нанівець економічний ефект, який міг би бути від е-ТТН, оскільки все одно залишалися витрати на паперовий екземпляр.

Саме тому потрібен був другий етап, тобто створення центральної бази даних (ЦБД) та повна відмова від використання паперових ТТН.

Щоб повністю перевести обіг ТТН в електронний формат з 1 січня 2020 року Міністерство інфраструктури разом із провайдерами електронного документообігу розпочали пілотний проект із використання єдиної центральної бази даних е-ТТН [2]. Це своєрідний реєстр, мета якого уніфікувати та зібрати всі е-ТТН в єдиному для всіх учасників просторі. Відповідно до планів міністерства, ЦБД повинне бути сумісною з різними системами електронного документообігу, і з кожної з них вантажовідправники повинні мати змогу реєструвати е-ТТН, а перевізники та вантажоотримувачі відповідно повинні мати змогу їх підписувати.

Це працює наступним чином. Відправник вантажу за допомогою провайдера електронного документообігу підписує е-ТТН кваліфікованим електронним підписом (КЕП) та реєструє у ЦБД, де накладна отримує реєстраційний номер (ідентифікатор). За цим номером співробітники поліції або Державної служби безпеки на транспорті можуть дізнатися основні дані про перевезення: населені пункти відвантаження та призначення, вага, інформація про авто та учасників перевезення, тощо.

Після того, як вантаж буде доставлено, і одержувач «поставить» свій КЕП на е-ТТН, всі учасники перевезення миттєво отримають підписаний документ, а отже – зможуть проводити взаєморозрахунки (рис. 3.5 – 3.6).

е-ТТН

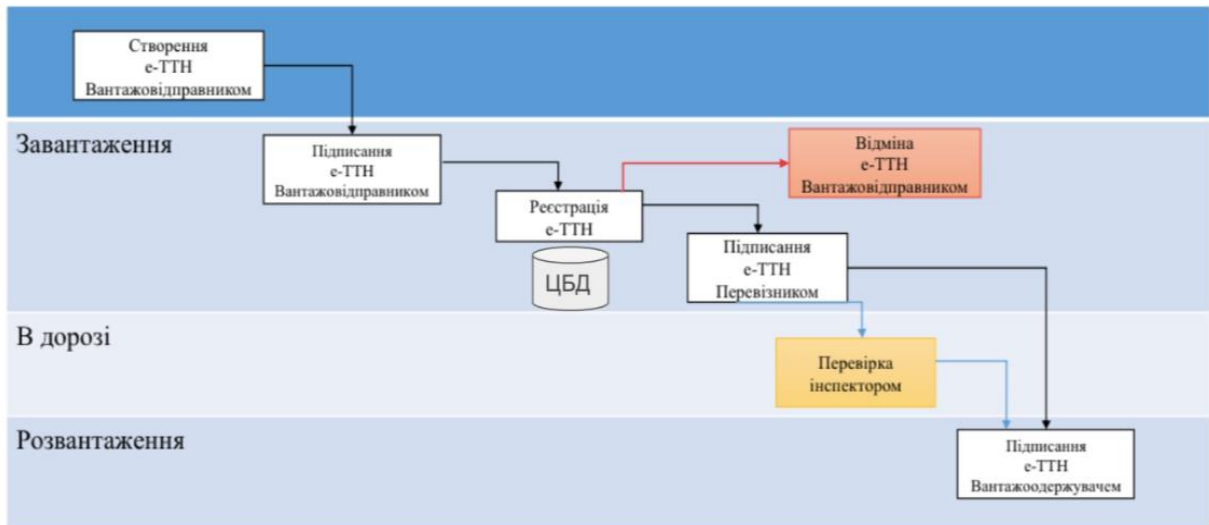


Рис. 3.5. Схема роботи електронної ТТН

До 31 липня Міністерство інфраструктури і провайдери-учасники проекту тестуватимуть нову систему. Чотири з них вже зареєстрували перші е-ТТН в ЦБД разом із своїми клієнтами.

Держава зацікавлена в запровадженні централізованої системи електронного обігу товарно-транспортних накладних, тому що створить більше можливостей для контролю та обліку на ринку вантажних перевезень. В Міністерстві інфраструктури впевнені, що перехід на е-ТТН пришвидшить інтеграцію України до єдиної транспортної мережі, що на сьогодні вже об'єднує Європу з Азією.

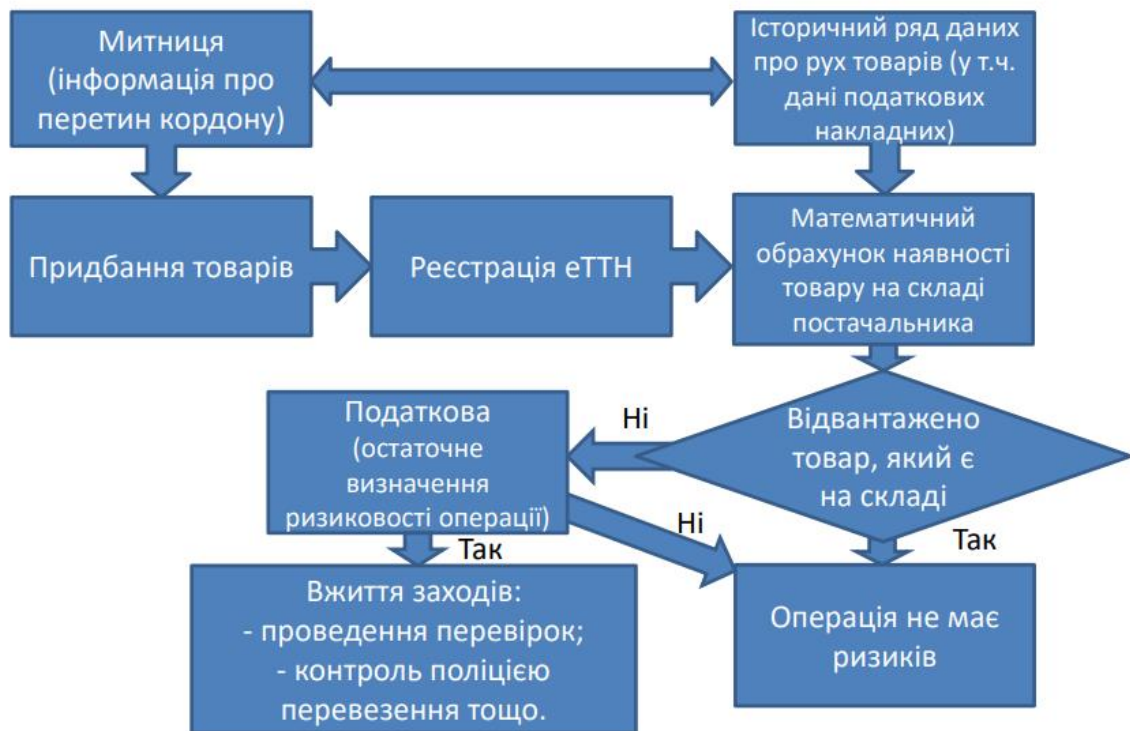


Рис. 3.6. Схема роботи контролю ланцюга з використанням е-ТТН

В Міністерстві інфраструктури України зазначають, що їх ключова мета – це повна цифровізація транспортних послуг із одночасним забезпеченням сервісу найвищої якості. Щоб логістика та відповідний сервіс були зручними та доступними, швидкими та надійними. Тому старт пілотного проекту із впровадження єдиної електронної товарно-транспортної накладної (е-ТТН) є надважливим етапом.

Крім того, на рівні Мінінфраструктури вже побудована центральна база даних е-ТТН, до якої вносяться дані від комерційних систем документообігу, які обслуговують вантажоперевізників [13].

Наразі пілотний проект з впровадження е-ТТН розпочали для загальних груп товарів. Далі планують цифрування товарно-транспортних накладних також і для підакцизних груп товарів.

На основі даних Міністерства інфраструктури України серед основних переваг е-ТТН можна виділити наступні (рис. 3.7).



Рис. 3.7. Основні переваги використання е-ТТН для України

Голова Міністерства інфраструктури заявив, що після повної реалізації проекту е-ТТН в Україні для внутрішніх перевезень буде розпочато пілотний проект із запровадження міжнародного формату е-CMR – електронної накладної для міжнародних вантажоперевезень.

Як показали проведені дослідження, на сьогоднішній день послуги електронної ТТН почали надавати не лише державний Транспортний портал електронних послуг, але й низка інших провайдерів. Проведемо ґрунтовний аналіз компаній, які пропонують послугу е-ТТН для вибору найкращого постачальника.

3.3. Розрахунок економічного ефекту від впровадження комплексу заходів для ТОВ «FreightTransportPartner»

Далі зробимо розрахунки щодо ефективності запропонованих заходів.

Пропозиція 1. Впровадження системи дисконтування для постійних клієнтів транспортно-експедиційної організації. Зробимо розрахунок економічної ефективності за даною пропозицією.

Витрати на реалізацію заходу щодо впровадження системи дисконтування для постійних клієнтів ТОВ «FreightTransportPartner» представимо в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Витрати на реалізацію заходи щодо впровадження системи

№ п/п	Вид Витрат	Сума, тис. грн
1	Закупівля та встановлення програмного продукту «1С:CRM»	100
2	Навчання персоналу	35
3	Технічне обслуговування програми	50
4	Загалом	185
5	Поточні витрати	100
6	Капітальні витрати	85

Відповідно до можливостей даної програми, експертним шляхом була проведена оцінка приросту виручки від реалізованих послуг, яка, на думку експертів ТОВ «FreightTransportPartner», може скласти 1,15%. Отже, виручка від реалізованих послуг після впровадження заходу складе:

$$V_{p1} = V_{p0} + \Delta V_p, \quad (3.7)$$

де V_{p0} - обсяг реалізації в поточному році,

ΔV_p - приріст обсягу реалізації тис. грн.

$$V_{p1} = 4584 + (14584 * 0,0115) = 14751,7 \text{ тис грн.}$$

Вихідні дані для розрахунку показників економічної ефективності пропонованого заходу представлені в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Вихідні дані для розрахунку показників економічної ефективності заходу

№ п/п	Показник	Умовне значення показника	Значення показника	
			До впровадження заходу	Після впровадження заходу
1	Виручка від реалізованих послуг, тис.грн.	Вр	14584	14751,7
2	Середньооблікова чисельність працівників,	Ч	18	18
3	Середня річна заробітна плата, тис.грн.	Зг	462,2	462,2
4	Обов'язкові страхові внески (%)	ОСВ	30,4	30,4
5	Умовно-постійні витрати, тис.грн.	У	9042,8	9042,8

Зробимо розрахунок показників економічної ефективності від впровадження заходу. Так як запропонований захід не вимагає найму на роботу нових робітників, то розрахуємо умовне вивільнення чисельності:

$$E_{\text{ч}} = \text{Ч}_1 \times \left(1 + \frac{\Delta B_p}{100}\right) - \text{Ч}_2, \quad (3.8)$$

$$E_{\text{ч}} = 18 \times \left(1 + \frac{1,15}{100}\right) - 18 = 0,20 = 1 \text{ чол.}$$

Приріст продуктивності праці за рахунок умовної економії чисельності розраховується за формулою 3.9:

$$\Delta ПТ = \frac{E_{\text{ч}} \times 100}{Q_p \times \text{Ч}} - E_{\text{ч}}, \quad (3.9)$$

$$\Delta ПТ = \frac{0,20 \times 100}{1,15 \times 18} - 0,20 = 0,76$$

Для розрахунку соціальних відрахувань і умовно-постійних витрат, скористаємось формулами 3.8 - 3.10:

$$E_{\text{зп}} = \text{Зг} \times E_{\text{ч}}, \quad (3.10)$$

$E_{зп} = 462,2 \times 0,20 = 92,44$ тис. грн.

Відрахування по обов'язковим страховим внескам, тис. грн.:

$$E_{осн} = \frac{E_{зп} \times ОСВ}{100}, \quad (3.11)$$

$$E_{осн} = \frac{92,44 \times 30,4}{100} = 28,1 \text{ тис. грн.}$$

Економія умовно-постійних витрат:

$$E_{унр} = \left(\frac{Y_1}{B_{p0}} - \frac{Y_2}{B_{p1}} \right) \times B_{p1}, \quad (3.12)$$

$$E_{унр} = \left(\frac{9042,8}{14584} - \frac{9042,8}{14751,7} \right) \times 14751,7 = 103,25 \text{ тис. грн}$$

Знайдемо умовно річну економію:

$$E_{уг} = E_{зп} + E_{осн} + E_{унр} - Z_{тек}, \quad (3.13)$$

$$E_{уг} = 92,44 + 28,1 + 103,26 = 223,8 - 100 = 123,8 \text{ тис. грн.}$$

Річний економічний ефект дорівнює економії умовно річному:

$$E_{г} = E_{уг} - E_{н} \times Z_{кап}, \quad (3.14)$$

де $E_{г}$ – економія річна, тис. грн.;

$E_{уг}$ – економія умовно-річна, тис. грн.;

$E_{н}$ – нормативний коефіцієнт ефективності капітальних витрат, приймемо рівному 0,3;

$Z_{кап}$ – капітальні витрати, тис. грн.

$$E_{г} = 123,8 - 0,3 \times 85 = 98,3 \text{ тис. грн.}$$

Термінокупності впровадження системи дисконтування для постійних клієнтів розраховується за формулою 3.15:

$$T_{ок} = \frac{Z_{кап}}{E_{уг}}, \quad (3.15)$$

де $T_{ок}$ – термін окупності, роки;

$Z_{кап}$ – капітальні витрати, тис. грн;

$E_{уг}$ – економія умовно-річна.

$$T_{ок} = \frac{85}{123,8} = 0,68, \text{ року}$$

Таким чином, річний економічний ефект від впровадження заходу складе 98,3 тис. грн., При терміні окупності капітальних витрат в 0,68 року. Виходячи з цих даних, можна зробити висновок про економічну доцільність впровадження даного заходу в ТОВ «FreightTransportPartner».

Пропозиція 2. Підвищення ефективності вантажно-розвантажувальних робіт за допомогою установки вирівнюючої платформи - доклевелера для прямого доступу навантажувача зі складу в кузов автомобіля. В результаті впровадження даного заходу передбачаються певні капітальні витрати, які наведені в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

**Капітальні витрати на захід по
установці вирівнюючої платформи CAMPISA**

№ п/п	Витрати	Сума
1	Придбання доклевелера, тис. грн.	86,70
2	Монтаж доклевелера, тис. грн.	23,3
3	Разом капітальні витрати, тис. грн	110,0

Після установки обладнання зростуть поточні витрати. Збільшення поточних витрат представимо в табл. 3.11.

Поточні витрати на захід по установці вирівнюючої платформи

№ п/п	Стаття	Сума
1	Матеріали, тис. грн.	43,0
2	Електроенергія, тис. грн	32,0
3	Загальноцехові витрати, тис. грн.	25,0
4	Разом, тис. грн.	100,00

Інтегральний коефіцієнт використання обладнання складу в ТОВ «FreightTransportPartner» в 2019 році становив 0,93. За даними, які представлені розробниками доклевелера, в результаті його впровадження відбувається зниження втрат робочого часу і витрат на вантаження і вивантаження товарів до 1,01%. Отже, можна очікувати коефіцієнт використання обладнання складу в розмірі $0,93 \times 1,01 = 0,94$.

Збільшення виручки від реалізованих послуг складу:

$$\Delta V_p = (14584 / 0,93 * 0,94) - 14584 = 156,8 \text{ тис. грн.}$$

$$V_{p1} = 14584 + 156,8 = 14740,8 \text{ ис. грн.}$$

Вихідні дані для
розрахунку показників економічної ефективності пропонуваного заходу
представлені в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Вихідні дані для розрахунку показників економічної ефективності заходу

№ п/п	Показник	Умовне значення показника	Значення показника	
			До впровадження заходу	До впровадження заходу
1	Виручка від реалізованих послуг, тис. грн.	ΔV_p	14584	14740,8
2	Середньооблікова чисельність працівників,	ζ	18	18
3	Середня річна заробітна плата, тис. грн.	Z_p	462,2	462,2
4	Обов'язкові страхові внески (%)	ОСВ	30,4	30,4
5	Умовно-постійні витрати, тис. грн.	У упр	9042,8	9042,8

Зробимо розрахунок економічної ефективності по даному заходу (табл. 3.13).

**Розрахунок ефективності заходу установці вирівнюючої платформи
CAMPISA**

Показник	Методика розрахунку	Розрахунок показника
1	2	3
Приріст виручки від реалізованих послуг за рахунок впровадження обладнання, тис. Грн.	ΔB_p	$\Delta Q = 156,8 = 1,07\%$
Умовне вивільнення чисельності робітників, чол.	$E_q = \frac{C_1}{1 + \frac{\Delta B_p}{100}} - C_2$	$E_q = 18 \times (1 + 0,0107) - 18 = 0,19$
Зростання продуктивності праці в цілому, чол.	$\Delta ПТ = \frac{E_q \times 100}{C - E_q}$	$\Delta ПТ = \frac{0,19 \times 100}{18 \times 0,19} = 1,06$
Умовно-річна економія по заробітній платі, тис. Грн.	$E_{зп} = 3\Gamma \times E_q$	$E_{зп} = 462,2 \times 0,19 = 87,81$
Економія по обов'язковим страховим внескам, тис. Грн.	$E_{осн} = \frac{E_{зп} \times ОСВ}{100}$	$E_{осн} = \frac{87,81 \times 30,4}{100} = 2,69$
Економія в результаті відносногоскорочення умовно-постійних витрат, тис. Грн.	$E_{унр} = \left(\frac{Y_1}{B_{p0}} - \frac{Y_2}{B_{p1}} \right) \times B_{p1}$	$E_{унр} = \left(\frac{9042,8}{14584} - \frac{9042,8}{14740,80} \right) \times 14740,80 = 96,49$

Продовження табл. 3.13

1	2	3
Загальна економія, тис. Грн	$E_{заг} = E_{зп} + E_{осн} + E_{упр}$	$E_{заг} = 87,81 + 2,69 + 96,49 = 186,99$
Умовно-річна економія, тис. Грн.	$E_{уг} = E_{зп} + E_{осн} + E_{упр} - Z_{тек}$	$E_{уг} = 186,99 - 100 = 86,99$
Річний економічний ефект, тис. Грн.	$УГ = E_{уг} - E_{н} \times Z_{кап}$	$УГ = 86,99 - 0,3 \times 110 = 53,99$
Термін окупності, роки	$T_{ок} = \frac{Z_{кап}}{E_{уг}}$	$T_{ок} = \frac{110}{86,99} = 1,26,$

В результаті розрахунку ефективності установки доклевелера виявлено, що умовно-річна економія чисельності на складі 0,19 чоловік, в цілому по підприємству продуктивність праці підвищиться на 1,06%, річний економічний ефект складе 53,99 тис. грн., термін окупності заходу - 1,26 роки.

Пропозиція 3. Розмежування площ складського господарства по асортиментним зонам. Впровадження даного заходу передбачає певні поточні витрати, зазначені в табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Поточні витрати на реалізацію заходу реорганізація складської діяльності

№п/п	Витрати	Сума
1.	Біла фарба, тис. грн.	39,42
2.	Кисті, тис. грн.	1,6
3.	Папір, тис. грн.	5,18
4.	Разом поточні витрати, тис. грн.	46,2

Вихідні дані для розрахунку показників економічної ефективності заходу представимо в табл. 3.15.

**Вихідні дані для розрахунку показників економічної ефективності
заходу реорганізація складської діяльності**

№ п/п	Показник	Умовне значення показника	Значення показника	
			До впровадження заходу	До впровадження заходу
1	Виручка від реалізованих послуг, тис.грн.	ΔB_p	14584	15035
2	Середньооблікова чисельність працівників,	\mathcal{C}	18	18
3	Трудомісткість вантажно-розвантажувальних робіт	T_1	4,94	4,79
4	Середня річна заробітна плата, тис.грн.	$Зг$	462,2	462,2
5	Обов'язкові страхові внески (%)	ОСВ	30,4	30,4
6	Умовно-постійні витрати, тис.грн.	$У_{упр}$	9042,8	9042,8
7	Витрати часу на операцію з пошуку вантажу в складському приміщенні, сек.	$Зв$	220	120

Зробимо розрахунок економічної ефективності по даному заходу (табл. 3.16).

**Розрахунок економічної ефективності впровадження заходу
реорганізація складської діяльності**

Показник	Методика розрахунку	Розрахунок показника
1	2	3
Зниження трудомісткості, %	$A = 100 \times \left(1 - \frac{T_2}{T_1}\right)$, де T_1, T_2 - трудомісткість до і після впровадження заходу	$A = 100 \times \left(1 - \frac{4,79}{4,94}\right) = 3\%$
Приріст продуктивності праці на основі зниження трудомісткості, %	$\Delta П_T = \frac{100 \times A}{100 - A}$	$\Delta П_T = \frac{100 \times 3}{100 - 3} = 3,09\%$
Умовна економія чисельності в цілому, чол.	$E_{\mathcal{C}} = \frac{\mathcal{C}_1 \times \Delta П_T}{100 + \Delta П_T}$	$E_{\mathcal{C}} = \frac{18 \times 3,09}{100 + 3,09} = 0,54$
Економія собівартості по заробітній платі, тис.грн	$E_{зп} = Зг * E_{\mathcal{C}}$	$E_{зп} = 462,3 * 0,54 = 249,58$
Економія по обов'язковим страховим внескам, тис. грн.	$E_{осн} = \frac{E_{зп} \times ОСВ}{100}$	$E_{осн} = \frac{249,58 \times 30,4}{100} = 75,87$
Економія собівартості на умовно-постійних витратах, тис.грн	$E_{упр} = \left(\frac{Y_1}{B_{p0}} - \frac{Y_2}{B_{p1}}\right) \times B_{p1}$	$E_{упр} = \left(\frac{9042,8}{14584} - \frac{9042,8}{15035}\right) \times 15035 = 107,49$
Загальна умовно-річна економія	$E_{уг} = E_{зп} + E_{осн} + E_{упр}$	$E_{уг} = 249,58 + 75,87 + 107,49 =$

по заходу, тис.грн	Зтек	46,2=894,94
--------------------	------	-------------

В результаті реалізації запропонованого заходу щодо зонування площі складського господарства зниження трудомісткості одиниці вантажу на складі становить 3%; приріст продуктивності праці на основі зниження трудомісткості - 3,09%; загальна умовно-річна економія по заходу - 894,94 тис.грн., тобто захід є вигідним.

Проведемо зведений розрахунок економічної ефективності проєктованих заходів в табл. 3.17.

Таблиця 3.17

**Розрахунок економічної ефективності проєктованих заходів
підвищення ефективності діяльності ТОВ «FreightTransportPartner»**

№ п/п	найменування заходів	Приріст продуктивності праці, %	Умовне вільнення чисельності, чол.	Умовна річна економія, тис. грн.	Річний економічний ефект, тис. грн.	Поточні витрати, тис. грн.	Додаткові капітальні вкладення, тис. грн.	Термін окупності капітальних витрат, років
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Впровадження системи дисконтування для постійних клієнтів	0,76	0,20	123,80	98,30	100,00	85,00	0,68
2	Установка вирівнюючої платформи - доклевеллера для прямого доступу навантажувача зі складу в кузов автомобіля	1,06	0,19	86,99	53,99	100,00	110,00	1,26

3	Розмежування площскладського господарства по асортиментним зонам	3,09	0,54	894,94	894,94	46,2	-	-
4	Всього:	4,91	0,93	1105,73	1047,23	246,2	195,00	1,94

Завдяки впровадженню заходів підвищення продуктивності праці на складі становить 4,91%, умовне вивільнення чисельності - 0,93 чол., річний економічний ефект - 1047,23 тис.грн.

У табл. 3.18 представлені основні техніко-економічні показники розвитку ТОВ «FreightTransportPartner».

Таблиця 3.18

**Основні техніко-економічні показники розвитку ТОВ
«FreightTransportPartner»**

№ п/п	Найменування показника	Значення показника		
		2019	Проект	Приріст
1.	Виручка від реалізованих послуг, тис. грн..	14584	15300,1	4,91
2.	Середньооблікова чисельність працівників, чол.	18	18	-
3.	Виріток на 1 працюючого, тис. грн.	810,2	850,0	4,91
4.	Фонд заробітної плати, тис. грн.	8319	8319	-
5.	Середньорічна заробітна плата одного працюючого, тис. грн.	462,2	462,2	-
6.	Повна собівартість послуг, тис. грн.	11329	10223,27	-9,77
7.	Витрати на 1 грн. реалізації, грн.	0,78	0,67	- 14,1
8.	Прибуток від реалізації, тис. грн.	3255	5076,83	55,9
9.	Рентабельність послуг, %	28,7	49,7	-
10.	Рентабельність реалізації, %	22,3	33,2	-

Таким чином, в результаті реалізації заходів щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ «FreightTransportPartner» приріст вартості реалізованих послуг збільшиться на 4,91%, витрати на гривню реалізації знизяться на 14,1%, рентабельність реалізації збільшиться на 10,9%.

У підсумку зазначимо, що на підставі дослідження та для усунення виявлених недоліків функціонування транспортно-експедиційної організації ТОВ «FreightTransportPartner» були розроблені наступні заходи.

1. Впровадження системи дисконтування для постійних клієнтів транспортно-експедиційної організації.

2. Підвищення ефективності вантажно-розвантажувальних робіт за допомогою установки вирівнюючої платформи - доклевелери для прямого доступу навантажувача зі складу в кузов автомобіля.

3. Розмежування площ складського господарства по асортиментним зонам.

На підставі розрахунку планованих показників діяльності ТОВ «FreightTransportPartner» з урахуванням впровадження проєктованих заходів, можна зробити висновок, що завдяки впровадженню цих заходів підвищення продуктивності праці складе 4,91%, умовне вивільнення чисельності - 0,93 чол., річний економічний ефект - 1047,23 тис.грн. Також приріст вартості реалізованої продукції збільшиться на 4,91%, витрати на гривню реалізації знизяться на 14,1%, рентабельність реалізації збільшиться на 10,9%.

Виходячи з цих даних, можна зробити висновок про економічну доцільність впровадження запропонованих заходів в транспортно-експедиційну організацію ТОВ «FreightTransportPartner».

3.4. Розрахунок економічного ефекту від впровадження е-ТТН

Переваги використання е-ТТН від представимо на рис. 3.8. Розрахунок економічного ефекту, який може отримати компанія «ФТП» від переходу на використання е-ТТН почнемо з підрахунку економії витрат на паперових бланках.

Вартість одного бланку паперової ТТН (одного номеру по 4 листа на кожний номер) становить близько 12 грн. Звичайно, до цієї вартості потрібно ще додати витрати на доставку бланків, витрати часу на оформлення та облік ТТН, їх друк, зберігання, пересилку між контрагентами тощо. Але на першому етапі підрахунків нас цікавить лише вартість самого паперу.

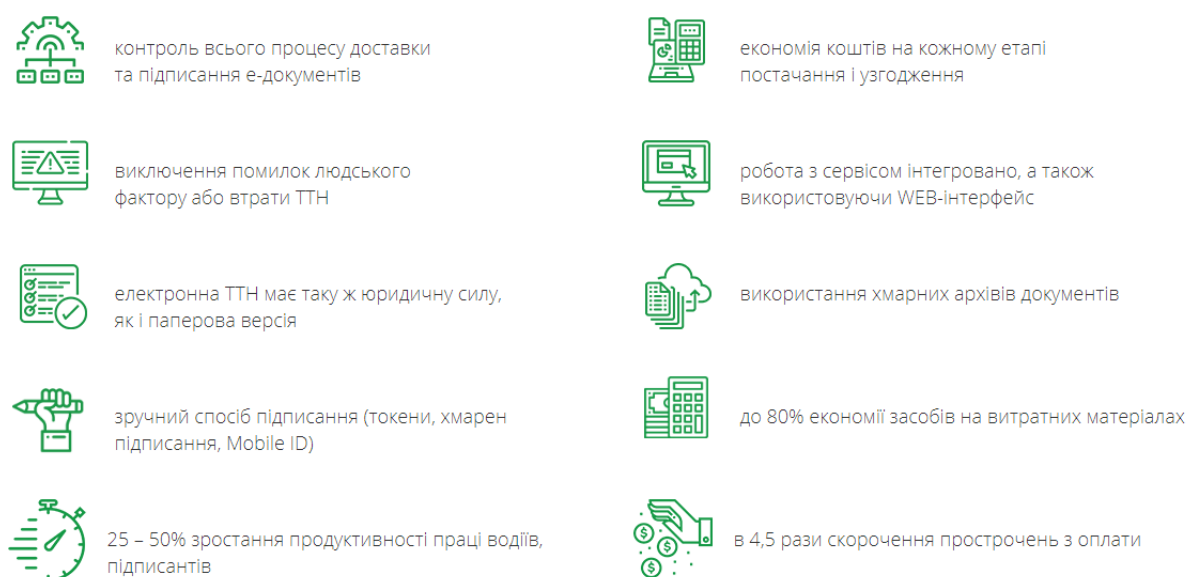


Рис. 3.8. Переваги використання е-ТТН від компанії EDIN

Вартість рішення М.Е.Дос «Бізнес»: модуль «Електронний документообіг», відповідно доданих компанії М.Е.Дос складає 1200 грн./рік без обмежень по кількості оброблених е-ТТН. Щоправда, для цього потрібно придбати ще одне рішення, а саме М.Е.Дос «Бізнес»: модуль «Акциз та ТТН», вартість якого складає 3200 грн/рік.

Розрахунок кількості бланків ТТН, при яких стане вигідним використання е-ТТН наведено в табл. 3.19. Можна зазначити, що витрати на е-ТТН не змінюються. При цьому, витрати на паперові ТТН постійно зростають. Знаходження точки байдужості (тобто такої кількості бланків ТТН, при якій витрати на паперові бланки та е-ТТН стають однаковими) представлено на рис. 3.9.

Розрахунок витрат на паперові ТТН та е-ТТН в залежності від кількості

№	Складові витрати	Кількість бланків ТТН, використаних за рік, шт.							
		100	200	300	400	500	600	700	800
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Вартість 1 паперового бланку ТТН, грн.	12	12	12	12	12	12	12	12
2	Сумарні витрати на паперові бланки на рік, грн.	1200	2400	3600	4800	6000	7200	8400	9600
3	Сумарні витрати на е-ТТН на рік, грн.	4400	4400	4400	4400	4400	4400	4400	4400

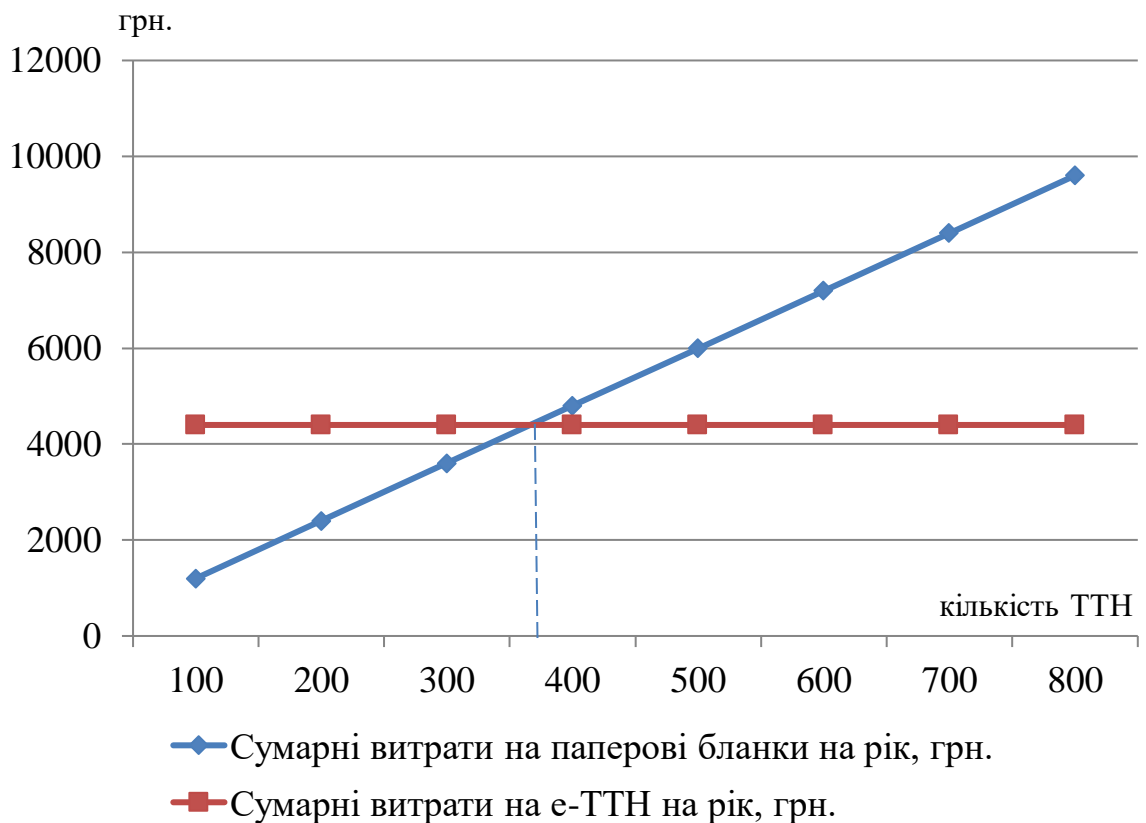


Рис. 3.9. Знаходження точки байдужості при використанні ТТН та е-ТТН

Тобто, якщо компанія використовує менше, ніж 370 бланків ТТН на рік, то використання е-ТТН для неї буде не вигідним. А якщо кількість бланків перевищує 370 одиниць на рік, то можна говорити про доцільність впровадження е-ТТН.

Звичайно, загальні складові витрати на впровадження е-ТТН не обмежуються лише вартістю річної плати. Як і вигоди від е-ТТН не обмежуються лише економією на паперових бланках. А отже, потрібно розрахувати загальні витрати та ефекти від проекту з урахуванням часової складової.

Показниками економічної ефективності будь-якого інвестиційного проекту (а навіть покупка електронного рішення – це інвестиційний проект) є:

– чиста поточна (приведена) вартість проекту, тобто чиста дисконтована цінність проекту – NPV;

– період окупності проекту – кількість часу, необхідна для покриття витрат на той чи інший проект або для повернення коштів, вкладених підприємством за рахунок коштів, одержаних в результаті основної діяльності по даному проекту.

Чисту приведену вартість проекту (NPV) розраховують за формулою 3.16:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+r)^t} \quad (3.16)$$

де B_t та C_t – відповідно повні вигоди та повні витрати у рік t , грн.;

t – відповідний рік впровадження або використання проекту (1,2,3,... n);

n – термін, на який розраховується проект, років;

r – відсоткова ставка на позичковий капітал – тобто така ставка, за якою позичається або додатково залучається капітал для інвестування у проект.

Таким чином, розглянемо загальні витрати на впровадження нашого проекту по роках (табл. 3.20).

Що ж стосується економії витрат на у бланку ТТН, то з урахуванням всіх перерахованих вище переваг, а також враховуючи усі супутні паперовому ТТН витрати, приймемо економію на обробку 1 ТТН (включаючи

витрати на купівлю бланків, витрати часу на оформлення та облік ТТН, їх друк, зберігання, пересилку між контрагентами тощо) у розмірі 30 грн.

Таблиця 3.20

**Витрати на впровадження рішення М.Е.Дос «Бізнес»: модуль
«Електронний документообіг»**

№	Складові витрат	2020	2021	2022
1	2	3	4	5
1	Проектні роботи та установка	30 000	–	–
2	Навчання кінцевих користувачів	10 500	–	–
3	Річна плата за користування, грн.	4 400	4 400	4 400
4	Сумарні річні витрати, грн.	44 900	4 400	4 400

Прогнозована економія витрат подана в табл. 3.21.

Таблиця 3.21

**Економія від впровадження рішення М.Е.Дос «Бізнес»: модуль
«Електронний документообіг»**

№	Показники	2020	2021	2022
1	2	3	4	5
1	Прогнозована кількість автомобільних перевезень за рік, од.	805	1046	1360
2	Вартість економії на 1 бланку паперового ТТН, грн.	30	30	30
3	Сумарна економія за рік, грн.	24141	31383	40798

Таким чином, можемо розрахувати NPV нашого проекту. Для розрахунків візьмемо дві ставки дисконтування:

- $r_1 = 15\%$;
- $r_2 = 20\%$.

Таким чином, зведені дані по розрахунку NPV проекту впровадження рішення «рішення М.Е.Дос «Бізнес»: модуль «Електронний документообіг» представлені в табл. 3.22.

Отже, ми бачимо, що NPV нашого проекту позитивне при обох ставках дисконтування.

Для знаходження періоду окупності проекту, представимо дані розрахунки у вигляді графіків (рис. 3.10, 3.11).

Таблиця 3.22

**Розрахунок NPV впровадження рішення М.Е.Дос «Бізнес»: модуль
«Електронний документообіг»**

№	Показники	2020	2021	2022	Сума
1	2	3	4	5	6
1	Номер року проекту	0	1	2	–
2	Коефіцієнт дисконтування при ставці 15%	1,000	0,870	0,756	–
3	Коефіцієнт дисконтування при ставці 20%	1,000	0,833	0,694	–
4	Прогнозовані витрати, грн.	44900	4400	4400	53700
5	Прогнозована економія (додатковий дохід), грн.	24141	31383	40798	96323
6	Чисті вигоди, грн.	-20759	26983	36398	42623
7	Прогнозовані витрати при ставці дисконту 15%, грн.	44900	3826	3327	52053
8	Прогнозована економія при ставці дисконту 15%, грн.	24141	27290	30849	82280
9	Чисті вигоди при ставці дисконту 15%, грн.	-20759	23464	27522	–
10	NPV проекту при ставці 15%				30227
11	Прогнозовані витрати при ставці дисконту 20%, грн.	44900	3667	3056	51622
12	Прогнозована економія при ставці дисконту 20%, грн.	24141	26153	28332	78626
13	Чисті вигоди при ставці дисконту 20%, грн.	-20759	22486	25277	–
14	NPV проекту при ставці 20%				27004

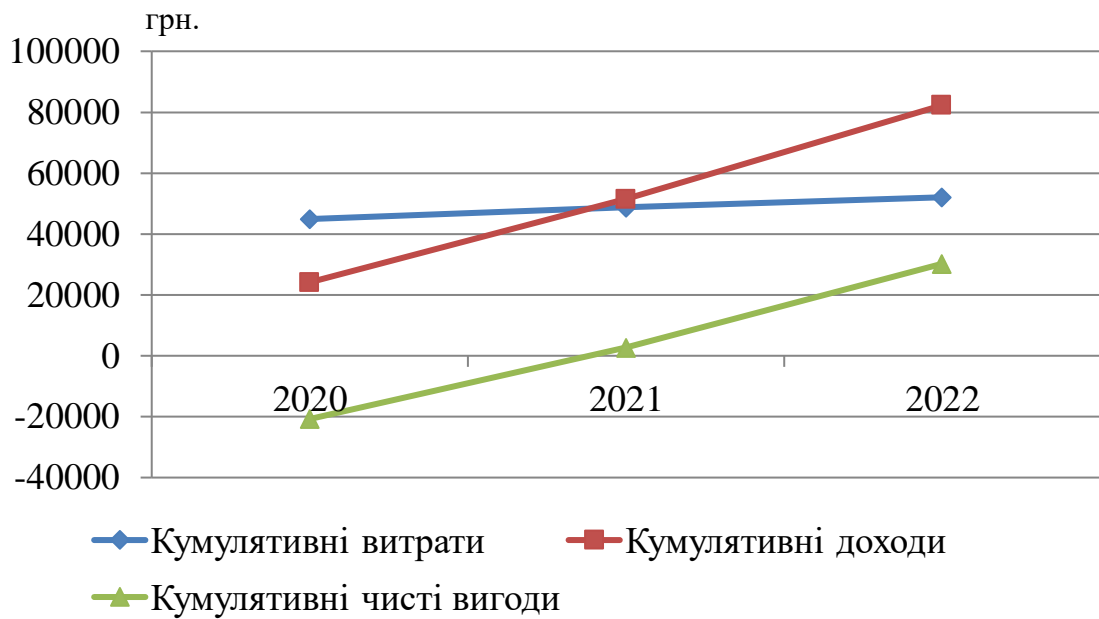


Рис. 3.10. Знаходження періоду окупності проекту при ставці 15%

Як ми бачимо з обох рисунків, період окупності проекту впровадження рішення М.Е.Дос «Бізнес»: модуль «Електронний документообіг» становить близько 1 року при обох ставках дисконтування. Це дуже хороший результат. А отже, наш проект є економічно вигідним і може бути рекомендований для впровадження в діяльність компанії «ФТП».

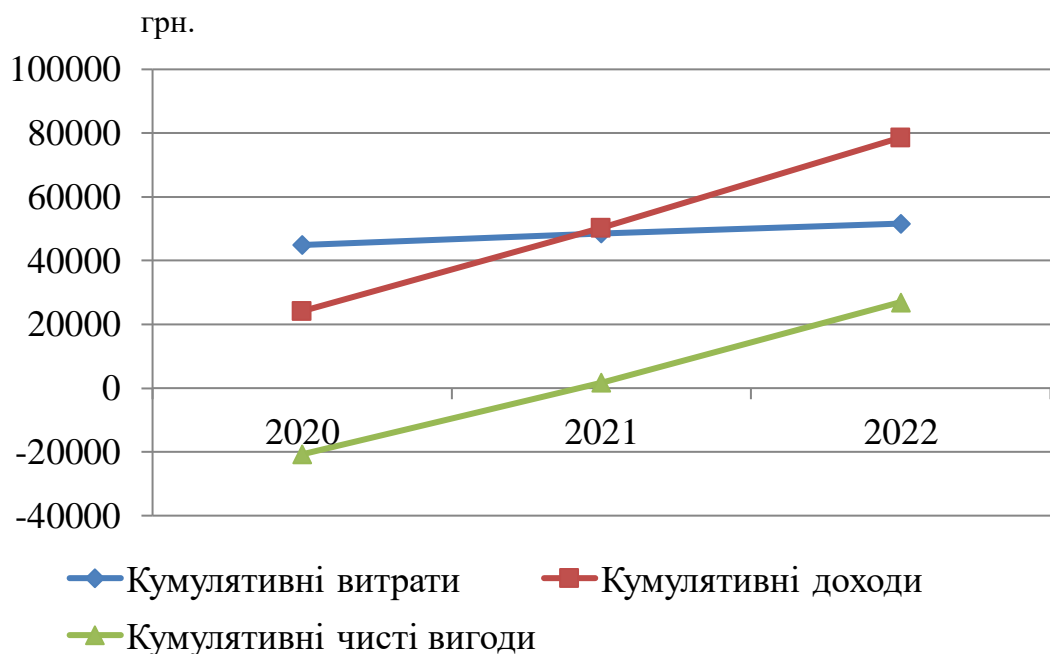


Рис. 3.11. Знаходження періоду окупності проекту при ставці 20%

Більше того, перші результати реального впровадження е-ТТН свідчать про значне скорочення часу на адміністрування документу до 1-3 днів (включно з часом перевезення). Це при тому, що із паперовими ТТН процес іноді займав й 21 день. Щодо заощадження коштів (наприклад, на кур'єрській доставці), то в середньому витрати скоротилися в 5-30 разів.

Проте справжню вигоду компанія «ФТП» отримає від вдосконалення організації доставки товарів споживачам за рахунок прискорення та спрощення взаємодії між учасниками процесу перевезення. А це компанії зможуть швидше розраховуватися одна з одною, і кошти швидше повертатимуться у обіг. А це підвищить конкурентоздатність компанії «ФТП» на ринку логістики..

ВИСНОВКИ

КАФЕДРА ОАРП				НАУ.			
Виконав				ВИСНОВКИ	Літера	Арк.	Аркушів
Керівник						Д	
Консульт.							
Н. контр.							
Зав. каф.							

Транспорт забезпечує єдність економічного простору країни, вдосконалення міжрегіональних і міжнародних транспортно-економічних зв'язків, раціоналізацію розміщення продуктивних сил, підвищення ефективності використання природних ресурсів і соціально-економічного потенціалу регіонів країни, розвиток підприємництва та розширення міжнародного співробітництва, входження нашої країни в світову економіку в якості рівноправного партнера.

Ефективність підприємства складна характеристика, для того, щоб повноцінно проаналізувати діяльність підприємства, зробити вірні висновки про його стан, необхідно розглядати всі ці показники в сукупності. Адже якщо той або інший показник залежить від іншого прямо або побічно, його значення змінюється. Показники, що характеризують підприємство, необхідно аналізувати як порівняльну динаміку. Оптимальним періодом для порівняння показників вважається відрізок часу 3-5 років. Саме за цей час можна чітко відстежити ту або іншу динаміку, виявити певні закономірності й сформулювати план дій по усуненню існуючих відхилень.

Слід також зазначити, що використання для оцінки результативності роботи підприємства тільки фінансових показників не дозволить заздалегідь діагностувати багато проблем, наприклад зниження якості продукції, що випускається, рівень обслуговування клієнтів, ефективність керування персоналом, тому застосування нефінансових показників мають велике значення для визначення ефективності діяльності підприємства.

Виходячи з того що найважливішим завданням підприємства є підвищення вартості акціонерного капіталу, необхідно враховувати наступне:

- фінансові показники діяльності підприємства повинні бути всеосяжними й відповідно включати зростання доходів, грошових потоків і прибутків на інвестиції;

- протягом життєвого циклу підприємства на кожній стадії росту різні фінансові показники мають різний ступінь важливості. Отже, ні чистий

прибуток, ні грошові потоки, ні дохід на інвестиції не повинні «затмарювати» інші значимі показники;

- вимір ефективності роботи підприємства за допомогою набору фінансових показників необхідно розширити за рахунок використання бюджетних очікувань, з якими рівняються фактично отримані дані;

- розрахунки, засновані на історичній вартості, особливо в період високої інфляції, не повинні ґрунтуватися на історичній вартості.

Дослідження показали, що вибір конкретного методу для оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства визначається наступними критеріями: інтерпретація результатів, виявлення слабких сторін, різноманітність показників, кількість аналітиків, витрати часу, фінансові витрати, рівень об'єктивності, доступність використання, оперативність застосування, поширеність застосування, доступність програмного продукту, достовірність результатів.

Запропонована послідовність оцінювання ефективності функціонування підприємства дозволить об'єктивно та комплексно проаналізувати ефективність, з урахуванням специфіки діяльності підприємства, та виявити резерви його удосконалення.

В аналітичній частині дипломної роботи розглянуто організаційну структуру логістичної компанії «ФТП» та структура її послуг компанії.

Загалом, можна зробити висновок, що ТОВ «ФТП» відповідає критеріям, що визначають якісного партнера в сфері зовнішньоекономічної діяльності та об'єднує весь комплекс закупівельної, фінансової та транспортної логістики.

Аналіз виробничих показників діяльності логістичної компанії «ФТП» показав, що загалом ми бачимо позитивну тенденцію в діяльності компанії «ФТП» та значне зростання попиту на її послуги. При цьому відсоток зростання перевезень у 2017-2018 роках значно вищий, ніж відсоток зростання перевезень у 2016-2017 роках (+46,03% проти +6,36%). За

результатами 2018-2019 років відсоток зростання трохи зменшився і склав 32,22%.

Аналіз фінансових показників показав, що за 2017 рік компанія отримала збиток від своєї діяльності у розмірі 481,3 тис. грн. Це сталося в наслідок більш швидкого зростання витрат над доходами. Проте, вже за результатами 2018 року компанія «ФТП» знову вийшла на прибутковий рівень, показавши шалене зростання прибутку – у 273,22%. Прибуток а результатами 2019 року збільшився на 30,44% і становив 1087,45 тис. грн.

Аналіз процесу організації доставки товарів клієнтам компанії «ФТП» виявив можливі напрямки його вдосконалення.

Таким чином, в результаті реалізації заходів щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ «FreightTransportPartner» приріст вартості реалізованих послуг збільшиться на 4,91%, витрати на гривню реалізації знизяться на 14,1%, рентабельність реалізації збільшиться на 10,9%.

У підсумку зазначимо, що на підставі дослідження та для усунення виявлених недоліків функціонування транспортно-експедиційної організації ТОВ «FreightTransportPartner» були розроблені наступні заходи.

1. Впровадження системи дисконтування для постійних клієнтів транспортно-експедиційної організації.

2. Підвищення ефективності вантажно-розвантажувальних робіт за допомогою установки вирівнюючої платформи - доклевелери для прямого доступу навантажувача зі складу в кузов автомобіля.

3. Розмежування площ складського господарства по асортиментним зонам.

На підставі розрахунку планованих показників діяльності ТОВ «FreightTransportPartner» з урахуванням впровадження проєктованих заходів, можна зробити висновок, що завдяки впровадженню цих заходів підвищення продуктивності праці складе 4,91%, умовне вивільнення чисельності - 0,93 чол., річний економічний ефект - 1047,23 тис.грн. Також приріст вартості

реалізованої продукції збільшиться на 4,91%, витрати на гривню реалізації знизяться на 14,1%, рентабельність реалізації збільшиться на 10,9%.

Виходячи з цих даних, можна зробити висновок про економічну доцільність впровадження запропонованих заходів в транспортно-експедиційну організацію ТОВ «FreightTransportPartner».

В якості проектних пропозицій було вибрано впровадження – е-ТТН. Основна перевага е-ТТН – це скорочення часу на адміністрування документу. Проте справжню вигоду бізнес отримає від прискорення та спрощення взаємодії між учасниками перевезення вантажів. Адже компанії зможуть швидше розраховуватися одна з одною, і кошти швидше повертатимуться у обіг.

Був проведений аналіз можливих постачальників е-ТТН, запропоновано вибір рішення М.Е.Дос «Бізнес»: модуль «Електронний документообіг» та розраховано NPV проекту. Наш проект виявився економічно вигідним, термін окупності становить близько 1 року. А отже він може бути рекомендований для впровадження в діяльність компанії «ФТП».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апалькова В.В. Концепція розвитку цифрової економіки в Євросоюзі та перспективи України. Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій. 2015. № 23. Вип. 4. С. 9–18.
2. Біла книга Європейської комісії. План розвитку єдиного європейського транспортного простору на шляху до конкурентоспроможної та ресурсоефективної транспортної системи. Люксембург : Видавництво Європейського Союзу, 2017. 28 с.
3. Бірюкова Т. В. Співпраця Європейського Союзу та України у сфері транспорту // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2016. № 5. С. 10-14.
4. Брайковська А. Дослідження особливостей формування ринку транспортних послуг як середовища підприємств транспорту // Економіст, №9. 2012. С. 50-54.
5. Без паперу: як впровадження електронної ТТН вплине на рітейл і логістику. URL : <https://rau.ua/novyni/bez-paperu/>
6. Веретюк С.М., Пілінський В.В. Визначення пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки в Україні. Наукові записки Українського науково-дослідного інституту зв'язку. 2016. № 2. С. 47–58.
7. Воронкова В.Г., Романенко Т.П. Концепція розвитку проектно-орієнтованого бізнесу в умовах цифрової трансформації до smart-суспільства. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. № 67. С. 13–27.
8. В Україні створено транспортний портал електронних послуг. URL : <https://www.kmu.gov.ua/news/v-ukrayini-stvoreno-transportnij-portal-elektronnih-poslug>

Щодо оцінки ефективності перевезень вантажів однотипними автотранспортними засобами // Технологический аудит и резервы производства. 2016. 6/3 (14). С. 4-6.

10. Галкін А. С., Тараненко О. М. Дослідження часу доставки вантажу з урахуванням різних графіків роботи пунктів навантаження і розвантаження // Комунальне господарство міст. 2016. № 110. С. 244-248.

11. Горбенко А. Вантажні автомобільні транспортні біржі в Україні : поточний стан і тенденції. URL : ogist.fm/publications/vantazhni-avtomobilni-transportni-birzhi-v-ukrayini-potochniy-stand-i-tendenciyi

12. Григорьев М. Н., Уваров С. А. Логистика : учебник для бакалавров. — 3-е изд., перераб. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2015. 825 с.

13. Грибик І. І. Економіка та управління підприємством: теорія і практика : навч. посіб. К. : Ліра-К, 2017. 428 с.

14. Гурнак В., Ананченко О., Гурнак М. Реалізація комплексної програми утвердження України як транзитної держави // Економіка України. 2017. № 7. С. 26–37.

15. Давидич Ю. А., Ольхова М. В. Исследование влияния параметров транспортного процесса на значение равноценного расстояния при магистральных грузовых перевозках в логистической системе // Совершенствование организации дорожного движения и перевозок пассажиров и грузов. Минск: БНТУ, 2016. С. 399–404.

16. Дорошук В. О. Сучасні підходи до вирішення поставлених задач в економіці транспорту. Ефективна економіка № 11, 2016. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5268>

17. Єдинатransпортна система: Навчальний посібник /Ю.В.Соболев, В.Л.Дикань, О.Г.Дейнека, І.М.Писаревський, Л.О.Поздянкова. Х.: ООО «Олант», 2002. 288с.

18. Івасишина

Н.В.Підвищення ефективності міжнародних автомобільних перевезень вантажів

. - Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук зі спеціальності 08.06.01 – економіка, організація та управління підприємствами. Київ: НТУ, 2002. 243 с.

19. Зайцев Е. И. Информационные технологии и системы в логистике и управлении цепями поставок: Информационный материал. СПб. : Питер, 2016. 96 с.

20. Застосування моделей і методів ергономіки і логістики в транспортних системах : монографія /В. К. Доля, Ю. О. Давідич, О. О. Лобашов та ін.; за ред. В. К. Долі. Харк. нац. ун-т міск. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : Видавництво «Лідер», 2016. 316 с.

21. Інкотермс 2020: особливості можливого застосування. URL: <http://www.visnuk.com.ua/uk/news/100015209-inkoterms-2020-osoblivosti-mozhlivogo-zastosuvannya-1>.

22. Карпенко О.О. Логистика с умом: киевская команда создала софт для перевозчиков, способный экономить миллионы // Ain.ua. URL : <https://ain.ua/2015/04/30/logistika-s-umom-kievskaya-komanda-sozdala-soft-dlya-perevozchikov-sposobnyj-ekonomit-milliony>

23. Карпенко О. О. Європейський вектор кластеризації транспортно-логістичних підприємств у площині інформаційно-комунікаційних технологій. Монографія. К. : ТОВ «СІК ГРУП Україна», 2017. 252 с.

24. Катерна О.К. Інтелектуальні транспортні системи як інструмент економічного зростання країни // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). К.: НАУ, 2013. №1. С. 96-98.

25. Кібік О.М., Котлубай В.О., Хаймі Ю.В. Стратегічні інструменти розвитку українського експорту транспортних послуг нова // Actual problems of globalization: Collection of scientific articles. Midas S.A., Thessaloniki, Greece, 2016. P.40–43.

26. Козіна К. Г. Аналіз ринку міжнародних автотранспортних вантажних перевезень : сучасний стан та

перспектив розвитку.

URL:

[http://www.vestnik-](http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/10-2015/30.pdf)

[econom.mgu.od.ua/journal/2015/10-2015/30.pdf](http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/10-2015/30.pdf)

27. Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2016. № 5. С. 105–112.

28. Контейнер Трекер. URL: <https://www.searates.com/ru/container/tracking>

29. Концепція АППАУ «Національна стратегія Індустрії 4.0»

30. Корнійко Я.Р. Сучасний розвиток транспортної системи України. URL : <http://jrn1.nau.edu.ua>

31. Котлубай В.О. Розвиток стратегічних напрямів зовнішньої торгівельної політики України // Сучасні напрями розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції (26 жовтня 2016 р.). Харків, 2016. С. 549–551.

32. Кудрицька Н.В. Транспортно-дорожній комплекс України: сучасний стан, проблеми та шляхи розвитку. К. : НТУ, 2016. 338 с.

33. Криклій В. Товарно-транспортна накладна: «цифра» замість паперу. URL : <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/01/14/655748/>

34. Малик І.П. Тенденції розвитку інформаційної економіки в Україні. Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Сер.: Економіка і менеджмент. 2013. № 1. С. 25–34.

35. Маловичко А.С. Роль, місце і значення експорту транспортних послуг у міжнародній і зовнішній торгівлі. URL : http://trade.donnue.edu.ua/download/2017/31_1/Malovich.pdf

36. Маловичко А.С. Експорт транспортних послуг у міжнародній і зовнішній торгівлі URL : http://econa.at.ua/Vypusk_8/p1/malovichko.pdf

37. Мандрик І. П., Маковецька Л.О. Перспективи напрямів розвитку транспортної системи України в контексті процесів європейської інтеграції economies . URL : http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/nvnu/misnarod_vidnos/2009

38. Маркетинг і логістика : концептуальні основи та стратегічні рішення: Навч. посібник у схемах і таблицях /За заг.ред. проф. С. В. Смерічевської. Львів. «Магнолія-2013». 2019. 552 с. URL : <http://er.nau.edu.ua:8080/handle/NAU/38702>

39. Матюшко В.І. Аналітичне дослідження. Ширококутовий доступ до Інтернету в Україні: стан та перспективи. Intel. 2012, 146 с.

40. Матюх, С. А.
Дослідження сучасних методів оцінки ефективності діяльності організацій [Текст] / Сергій Анатолійович Матюх // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. – Том 15. – № 3. – С. 79-85.

41. Міжнародні перевезення : теорія та практика : навч. посібник. Кн. 1. / А. С. Галкін, В. П. Левада, Ю. А. Давідіч, Н. В. Давідіч, К. Є. Вакуленко. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018 . 182 с.

42. Нікітін П.В.
Ефективність логістичного управління перевезеннями вантажів в умовах взаємодії різних видів транспорту : моногр. К. : Вид. Дім Д. Бураго, 2008. 101 с.

43. Нові правила Інкотермс 2020. URL: <http://www.compet.kh.gov.ua/ukr/2443-novi-pravila-inkoterms-2020>

44. Новый Инкотермс 2020, изменения в условиях поставок. URL: <https://anvay.ru/incoterms-2020>

45. Обзор украинских служб доставки. URL : <https://horoshop.ua/blog/obzor-ukrainskikh-sluzhb-dostavki/>

46. Обзор европейских транспортных бирж // Карголинк Биржа – 26.04.2015 URL : <https://cargolink.ru/ls/blog/1288.html>

47. Опрос: «ТОП-5 транспортных бирж в Украине» URL : https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd--5syjlc6o9o67U7033yWvG60WJV9hwkpaJcggT-pe-3wrQ/viewform?usp=sf_link
48. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
49. Офіційний сайт компанії «Нова пошта». URL : <https://novaposhta.ua>
50. Офіційний сайт «EUROPLATFORMS» URL : <http://www.europlatforms.eu>
51. Офіційний сайт Міжнародного транспортного форуму. URL : <http://www.internationaltransportforum.org/>
52. Офіційний сайт Міністерства інфраструктури України. URL : <http://www.mtu.gov.ua/uk/news/33388.html>.
53. Офіційний сайт Укрпошти. URL : <https://www.ukrposhta.ua/>
54. Партола А. І. Аналіз транспортно-логістичного комплексу України // Науковий вісник Ужгородського національного університету URL : <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/12433/>
55. Правове регулювання транспортних коридорів в Європейському Союзі та в Україні : порівняльно-прав. дослідж. / [В.А. Андреев та ін.; наук. ред. Дідик В.Г.]; М-во юстиції України, Держ. департамент з питань адаптації законодавства. К.: Центр учб. л-ри, 2007. 244 с.
56. Пора прогрівати двигуни: тенденції українського ринку міжнародних перевезень вантажним транспортом. URL: <https://proconsulting.ua/ua/pressroom/pora-progrevat-dvigateli-tendencii-ukrainskogo-rynka-mezhdunarodnyh-gruzoperevozok-avtomobilnym-transportom>.
57. Прейгер Д.К. Реалізація потенціалу транспортної інфраструктури України в стратегії посткризового економічного розвитку. К. : НІСД, 2017. 36 с.
58. Про реалізацію експериментального проекту щодо впровадження електронного документообігу електронної товарно-транспортної накладної. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27

грудня 2019 р. N 1392-р. URL:
http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KR191392.html

59. Про транзит вантажів. Закон України від 20.11.2003 р. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1172-14>

60. Розпорядження КМУ від 17 січня 2018 р. №67-р
«Просхвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації»

61. Самойленко В.М. Географічні інформаційні системи та технології : підручник. К. : Ніка-Центр, 2016. 448 с.

62. Сирийчик Т., Фургальські А., Клімкевич Ч. та інш. Транспортна політика України та її наближення до норм Європейського Союзу. К. : Аналітично-дорадчий центр Блакитної стрічки, 2016. 102 с.

63. Світова транспортна інфраструктура. URL : <https://neolit.ua/ua/articles/mirovaja-transportnaja-infrastruktura>

64. Сич Є.М., Кислий В.М. Закон економіки транспорту : монографія. Ніжин: Видавництво «Аспект-Поліграф», 2009. 157 с.

65. Січкаренко К.О. Цифровізація як фактор змін у міжнародних економічних відносинах // Приазовський економічний вісник. Випуск 3(08) 2018. С.30-34. URL :
http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/8.pdf

66. Смена парадигмы. Будущее транспортно-логистического сектора. URL: <https://www.pwc.ru/ru/publications/paradigm-shift.html>

67. Смерічевська С.В. Стан та перспективи цифровізації транспортно-логістичної галузі // Проблеми підготовки професійних кадрів по логістике в условиях глобальной конкурентной среды ХУ МНПК 25-26 октября 2019 г. Сборник докладов. К.: НАУ, 2019. С.114-117

68. Смерічевська С. В. Методологічні засади просторової організації економіки в умовах глобалізації // Проблеми системного підходу в економіці: Збірник наукових праць НАУ -

К.: Видавничийдім «Гельветика». Випуск 3 (65), 2018 (Частина 1). С.138-143

69. Смерічевська С. В., Дорошкевич Д. В. Еволюція організаційних форм транспортної логістики // Ефективна економіка. 2013. №10. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4865>.

70. Стратегія розвитку «Індустрія 4.0».

71. Стратегические направления развития транспорта в Украине // Транспорт. URL : <http://transport-journal.com/news/stratycheskyenapravlenyya-razvytyya-transporta-v-ukrayne/>

72. Стратегічний план розвитку автомобільного транспорту та дорожнього господарства на період до 2020 року URL : <http://mtu.gov.ua/files/pdf>.

73. Топ транспортних бирж в Україні. URL : <http://gs.com.ua/ru/top-transportnyh-birzh-v-ukraine>

74. Транспортний портал електронних послуг. URL : <https://e-transport.gov.ua>

75. Транспортний агрегатор. URL : <https://cargofy.com/>

76. Транспортно-інформаційний сервіс. URL : <https://larditrans.com/uk/about/article/12/>

77. Транспортна політика України та її наближення до норм Європейського Союзу / За ред. Марчіна Свенціцькі. К.: Аналітично-дорадчий центр Блакитної стрічки, 2016. 102 с.

78. Україна 2030Е - країна з розвинутою цифровою економікою. Український інститут майбутнього. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoju.html#6-2-1>

79. Укрінформ. Мультимедійна платформа іномовлення України. URL : <https://www.ukrinform.ua/rubric-kyiv/2260781-kiiv-rozrobiv-koncepciu-povozzenna-z-tverdimi-vidhodami.html>.

80. Участь України на міжнародному ринку транспортних послуг. URL : <http://referat-ok.com.ua/mizhnarodna-ekonomika/osoblivosti-problemi-ta-zavdannya-ukrajini-na-rinku-mizhnarodnih-transportnih-poslug>

81. Федорчук В.В.

Теоретичні підходи до оцінювання якості функціонування міжнародних транспортних коридорів // Вісн. Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля. 2016. № 4, ч. 1. С. 157 – 161.

82. Цифрова адженда України – 2020 («Цифровий порядок денний – 2020»), - ГС «ХАЙ-ТЕК ОФІС УКРАЇНА», 2016.

83. Чередниченко О.Ю. Вплив зовнішніх та внутрішніх загроз на розвиток транспортного комплексу України // Вісник економіки транспорту і промисловості. Х.: УкрДАЗТ, 2008. Вип. 21. С. 137 – 141.

84. Чортюк Ю. В., Євдокимов А. В., Родимченко А. О. Логістичні стратегії та логістичні процеси на торговельних підприємствах // Сталій розвиток економіки. Вип. 1 (1). 2012. С. 246-249.

85. Чужиков В.І. Транспортна політика ЄС: соціальний аспект // Україна: аспекти праці. 2016. № 1. С. 7-15.

86. Економетрична модель (бета-версія комп'ютерної емуляції економіки України). URL: <https://model.uifuture.org/>

87. Digital Trade and Its Impacts on Foreign Trade in Services. URL: http://www.mdic.gov.br/images/REPOSITARIO/scs/decin/Eventos/Joshua_Meltzer.pdf.

88. Galkin A. The Role of Consumers in Logistics Systems / A. Galkin, C. Dolia, N. Davidich // Transportation Research Procedia. – 2017. – Т. 27. – С. 1187–1194.

89. Kaplan S. Business Model Innovation Factory: How to Stay Relevant When the World Is Changing / S. Kaplan. - N.Y.: Wiley, 2012. - P. 256

90. Logistics Trend Radar. Version 2018/19 URL: <https://www.logistics.dhl/global-en/home/insights-and-innovation/thought-leadership/trend-reports/logistic-trend-radar.html>

91. Oxford Economics. URL : <https://www.oxfordeconomics.com/recent-releases/digital-spillover>

92. Smerichevska S., Martynenko O. Improvement of Transport–Logistic Support for Development of Export Potential of Ukraine // Social and Economic Aspects of Education in Modern Society. Proceedings of the XIII International Scientific and Practical Conference (Vol.1, May 25, 2019). RS Global Sp.z O.O. Warsaw, Poland, 2019. P.17-22

ДОДАТКИ

КАФЕДРА ОАРП				НАУ. 20. 8. 36. 003 ПЗ				
Виконав	Очеретнюк В.Р.			ДОДАТКИ	Літера	Арк.	Аркушів	
Керівник	Янчук М.Б.					Д	205	17
Консульт.	Янчук М.Б.				ФТМЛ 275 МТ-203М			
Н. контр.	Герасименко І.М							
Зав. каф.	Разумова К.М.							

Таблиця – Функціональні обов'язки структурних підрозділів компанії

Відділ	Обов'язки
Відділ продажів	<p>14. Вивчення та оцінка кон'юнктури ринку, постійний аналіз результатів комерційної діяльності підприємства та факторів, що на них впливають; розробка прогнозів продажів і ринкової частки «ФТП», проведення ситуаційного ринкового аналізу.</p> <p>15. Формування і управління системою реалізації послуг компанії.</p> <p>16. Здійснення процесу активних продажів продукції «ФТП» та досягнення показників продажів, закладених в плані продажів і плану розвитку «ФТП».</p> <p>17. Організація і проведення ділових переговорів з ізбу послуг компанії.</p> <p>18. Розширення клієнтської бази, збільшення продажів по клієнту і в цілому по компанії.</p> <p>19. Організація і проведення внутрішнього навчання працівників відділу продажів та хідів ведення переговорів і продажів.</p> <p>20. Інформування потенційних споживачів про пропозиції щодо асортименту послуг, його оновлення та умов.</p> <p>21. Участь у визначенні комерційної цінності здійснюваних операцій.</p> <p>22. Здійснення операцій з продажу послуг, контроль їх виконання.</p> <p>23. Забезпечення подання послуг і викладки інформації потенційним клієнтам.</p> <p>24. Організація збору статистичних даних та ведення обліку продажів, їх аналітика.</p> <p>25. Оформлення документації по операціях з покупцями і постачальниками.</p> <p>26. Підготовка рекомендацій по формуванню асортименту і ціноутворення, а також по реалізації послуг.</p>
Відділ автотомобільних перевезень	<p>6. Транспортування вантажів між Україною, країнами СНД і Західної Європи, а також, внутрішньоєвропейським вантажоперевезенням.</p> <p>7. Консолідація, обробка вантажів на складах в Німеччині, Польщі, Литві та інших країнах.</p> <p>8. Страхування вантажів від можливих ризиків.</p> <p>9. Заповнення всіх необхідних транспортних документів відповідно до міжнародних стандартів.</p> <p>10. Автомобільне вантажоперевезення будь-якої складності, включаючи: комплектні, збірні, рефрижераторні, небезпечні,</p>

	швидкопсувні чивеликогабаритні
Відділ морських і авіаційних перевезень	<p>13. Доставка вантажів в контейнерах на умовах «від дверей до дверей» з можливістю перевантаження на інші види транспорту для доставки до місця призначення.</p> <p>14. Створення комплексних рішень з вантажоперевезень з узгодженням маршрутів.</p> <p>15. Підготовка пакетів товаросупровідних документів і контроль митного оформлення вантажів.</p> <p>16. Координація дій учасників процесу перевезення.</p> <p>17. Здійснення відстеження вантажу на всьому шляху його проходження.</p> <p>18. Забезпечення морського страхування.</p> <p>19. Доставка вантажу з / в аеропорт при міжнародних авіаперевезеннях.</p> <p>20. Зважування, маркування, оформлення необхідної транспортної документації (вантажний маніфест, авіанакладні і т.д.) та інше обслуговування.</p> <p>21. Заповнення всіх необхідних транспортних документів відповідно до міжнародних стандартів.</p> <p>22. Бронювання авіаперевезення і відстеження руху вантажу по всьому маршруту.</p> <p>23. Страхування вантажів в найбільших страхових компаніях.</p> <p>24. Організація інтермодальних вантажоперевезень (авто + море, авіа + авто і т.п.)</p>
Відділ митно-брокерських послуг	<p>6. Попередній підбір кодів товарів за УКТ ЗЕД.</p> <p>7. Представлення інтересів клієнта на митниці.</p> <p>8. Попередній розрахунок митних зборів і податків.</p> <p>9. Акредитація суб'єктів ЗЕД в митниці.</p> <p>10. Консультація і сприяння в підготовці повного необхідного пакету документів для оформлення вантажу клієнта.</p>