

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

«На правах рукопису»

УДК 332.145

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри менеджменту
_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.
_____ 20__ року

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ
на здобуття ступеня магістра
зі спеціалізації «Логістика»
на тему «Управління транспортно-експедиторською діяльністю
підприємства (на прикладі ТОВ «Сандора»»

Виконав: студент 6-го курсу, групи УЛ-61м
ТКАЧУК МАРІЯ АНАТОЛІЇВНА

(підпис)

Науковий керівник: доцент кафедри менеджменту,
канд. екон. наук ЛУЦЕНКО І.С.

(підпис)

Рецензент: доцент кафедри промислового маркетингу,
канд. екон. наук ЮДІНА Н.В.

(підпис)

*Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних посилань*

Студент _____
(підпис)

Київ – 2018 року

**«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ – ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ)

ЗА ОСВІТНЬО-НАУКОВОЮ ПРОГРАМОЮ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»

СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ «ЛОГІСТИКА»

«Затверджую»

Завідувач кафедри менеджменту

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

05 жовтня 2017 року

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студенту

ТКАЧУК МАРІЇ АНАТОЛІЇВНІ

1. Тема дисертації: «Управління транспортно-експедиторською діяльністю підприємства (на прикладі ТОВ «Сандора»)»

науковий керівник дисертації: Луценко І.С., к.е.н., доц.,

затверджені наказом по університету від 10 січня 2018 року №17-с.

2. Строк подання студентом дисертації: 27 квітня 2018 року.

3. Об'єкт дослідження: процес управління транспортно-експедиторською діяльністю підприємства.

4. Предмет дослідження: теоретично-методологічні аспекти та практичний інструментарій управління транспортно-експедиторською діяльністю підприємства.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розкрити сутність та цільове спрямування транспортно-експедиторської діяльності;
- розглянути логістичний підхід до управління транспортно-експедиторською діяльністю;
- визначити основні методи оцінки ефективності роботи транспортно-експедиторських послуг на підприємстві;

б) дослідницько-аналітична частина:

- проаналізувати розвиток галузі транспортно експедиторських послуг в Україні;
- провести діагностику транспортно-експедиторської діяльності на ТОВ «Сандора»;
- оцінити ефективність управління транспортно-експедиторською діяльністю;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- визначити можливі шляхи вдосконалення транспортно-експедиторської діяльності ТОВ «Сандора»;
- обґрунтувати доцільність запропонованих заходів покращення транспортно-експедиторської діяльності підприємства.

6. Перелік ілюстративного матеріалу

- 1) динаміка обсягів перевезення вантажів в Україні;
- 2) структура обсягів перевезень вантажів в Україні за видами транспорту;
- 3) обсяг перевезення вантажу автомобільним транспортом в Україні;
- 4) структура ринку логістичних послуг в Україні;
- 5) частина логістичних витрат за статтями на ТОВ "Сандора";
- 6) динаміка логістичних витрат ТОВ "Сандора";
- 7) динаміка витрат на персонал ТОВ "Сандора".

7. Перелік публікацій за напрямом роботи:

- 1) Стаття «Управління транспортно-експедиторською діяльністю підприємства» у збірнику наукових праць «Сучасні підходи до управління підприємством» ;
- 2) Тези «Управління транспортно-експедиторською діяльністю підприємства» у збірнику тез ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні підходи до управління підприємством».
- 3) Тези «Формування логістичного менеджменту транспортно-експедиційних послуг підприємства», участь у VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні підходи до управління підприємством».

8. Дата видачі завдання: 05 жовтня 2017 року.

9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад управління транспортно-експедиторської діяльності підприємства	5.10.2017 р. – 01.11.2017 р.	
2.	Аналіз теоретичного та практичного матеріалу з обраної тематики, обробка та аналіз інформації щодо розвитку підприємства	02.11.2017 р. – 20.12.2017 р.	
3.	Розгляд теоретичних основ управління транспортно-експедиторською діяльністю на підприємстві	21.12.2017 р. – 10.01.2018 р.	
4.	Дослідження розвитку галузі транспортно-експедиторських послуг в Україні	11.01.2018 р. – 22.01.2018 р.	
5.	Надання організаційно-економічної характеристики підприємству	23.01.2018 р. – 31.01.2018 р.	
6.	Оцінка ефективності транспортно експедиторської діяльності ТОВ «Сандора»	01.02.2018 р. – 25.02.2018 р.	
7.	Проходження науково-дослідницької практики на підприємстві ТОВ «Сандора»	05.02.2018 р. – 11.03.2018 р.	
8.	Вибір та економічне обґрунтування пропозицій вдосконалення системи управління транспортно-експедиторською діяльністю ТОВ «Сандора»	12.03.2018 р. – 3.04.2018 р.	
9.	Оформлення магістерської дисертації	4.04.2018 р. – 22.04.2018р.	

Студент _____

Ткачук М. А.

Науковий керівник дисертації _____

Луценко І.С.

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Управління транспортно-експедиторською діяльністю підприємства (на прикладі ТОВ «Сандора»)» містить 119 сторінок, 17 таблиць, 13 рисунків, 2 додатка. Перелік посилань нараховує 35 найменування.

Актуальність теми обумовлена постійним розвитком логістичних процесів та можливістю підвищення конкурентних позицій підприємства за рахунок вдосконалення транспортно-експедиторської діяльності.

Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра виконувалась в Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» відповідно до планів наукових досліджень кафедри менеджменту за темою «Удосконалення процесів управління логістичними системами українських підприємств в умовах інтеграції у світову економіку» (№ ДР 0117U005641).

Метою роботи є: розширення та поглиблення теоретичних положень про управління транспортно-експедиторською діяльністю, а також розкриття методів оцінки ефективності цієї діяльності на промисловому підприємстві.

Поставлена мета дослідження обумовлена вирішенням таких **завдань**:

- розглянути сутність та основні теоретичні засади щодо управління транспортно-експедиторською діяльністю;
- здійснити діагностику стану функціонування підприємства сокової промисловості;
- обґрунтувати сутність логістичного підходу в управлінні транспортно-експедиторської діяльності та визначити основні методи оцінювання ефективності управління транспортно-експедиторською діяльністю;
- провести аналіз та здійснити характеристику галузі транспортно-експедиторської діяльності;
- здійснити діагностування діяльності обраного підприємства в сфері надання транспортно-експедиторських послуг;

- оцінити ефективність управління транспортно-експедиторської діяльності на ТОВ «Сандора» та запропонувати шляхи удосконалення;
- обґрунтувати доцільність напрямів вдосконалення системи управління транспортно-логістичної діяльності на ТОВ «Сандора».

Об'єктом дослідження є процес управління транспортно-експедиторською діяльністю підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретично-методологічні аспекти та практичний інструментарій управління транспортно-експедиторською діяльністю підприємства.

В магістерській роботі застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів, таких як системний підхід, методи економічного та статистичного аналізу, групування, графічного моделювання організаційних структур, експертної оцінки. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, внутрішньої, зокрема, бухгалтерської звітності підприємств та а матеріали практикуючих фахівців в галузі менеджменту та логістики, розміщені в підручниках та електронних джерелах.

Наукова новизна дослідження полягає у:

- поглибленню та уточненню існуючих теоретичних засад з питання управління транспортно-експедиторською діяльністю підприємства;
- систематизація оцінки ефективності методів управління транспортно-експедиторської діяльності;
- запропоновано нові рішення щодо організації роботи транспортно-експедиторської діяльності;
- виявлено та узагальнено проблеми управління транспортними витратами;
- запропоноване рішення щодо оптимізації транспортних витрат та скорочення часу поставок транспортно-логістичного відділу підприємства.

Практичне значення полягає у розробці методів оптимізації логістичних витрат на оплату праці, а саме доплати за понаднормовому роботу водіїв та експедиторів, а також та зменшення постійних витрат оплати за найманий

транспорт за рахунок створення свого автопарку легкових машин. Розроблена програма по удосконаленню роботи транспортно-експедиторської діяльності допоможе підвищити якість наданих послуг та посилити конкурентні позиції на ринку.

Розроблені в магістерській дисертації на здобуття ступеня магістра рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення механізму роботи транспортно-експедиторської діяльності були представлені на розгляд ради директорів ТОВ «Сандора», де було визнано можливість практичного застосування в майбутньому окремих заходів та пропозицій щодо введення на підприємство власного автопарку та впровадження додаткових інформаційних систем (**акт впровадження №18/24 від 9 квітня 2018 року**).

Апробація результатів представлена у:

1) Стаття «Управління транспортно-експедиторською діяльністю підприємства» у збірнику наукових праць «Сучасні підходи до управління підприємством»;

2) Тези «Управління транспортно-експедиторською діяльністю підприємства» у збірнику тез ІХ Всеукраїнської науково-практичній конференції «Сучасні підходи до управління підприємством»;

3) Тези «Формування логістичного менеджменту транспортно-експедиторських послуг підприємства», участь у VIII Всеукраїнської науково-практичній конференції «Сучасні підходи до управління підприємством».

Ключові слова: транспортно-експедиторська діяльність; управління; логістика; оцінка ефективності транспортно-експедиторської діяльності.

ABSTRACT

Master's dissertation on the theme: «Management of transport and forwarding activity of the enterprise (for example, «Sandora»)» contains 119 pages, 17 tables, 13 figures, 2 applications. The list of references has a 35 denomination.

The urgency of the theme is due to the constant development of logistics processes and the opportunity to increase the competitive position of the enterprise through the improvement of transport and forwarding activities.

The master's dissertation for obtaining the master's degree was carried out at the National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute named after Igor Sikorsky» in accordance with the research plans of the Department of Management on the topic «Improvement of the processes of management of logistic systems of Ukrainian enterprises in the conditions of integration into the world economy» (№ ДР 0117U005641).

The purpose of the work is to: expand and deepen the theoretical provisions on the management of freight forwarding activities, as well as the disclosure of methods for assessing the effectiveness of this activity at an industrial enterprise.

The purpose of the research is determined by the decision of the following **tasks**:

- to consider the essence and basic theoretical principles for the management of freight forwarding activities; - to perform diagnostics of the functioning of the juice industry;
- to substantiate the essence of the logistic approach in the management of freight forwarding activities and to determine the main methods for assessing the efficiency of transport and forwarding activities management;
- to analyze and perform the characteristics of the field of forwarding activities;
- to diagnose the activity of the selected enterprise in the field of providing forwarding services;
- to evaluate the efficiency of management of forwarding activity at «Sandora» and to offer ways of improvement;

– to substantiate expediency of directions of improvement of the system of management of transport and logistic activity on «Sandora».

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

The subject of the study is theoretical and methodological aspects and practical tools for managing the transport and forwarding activities of the enterprise.

In master's work, a set of general and specific scientific methods, such as a systematic approach, methods of economic and statistical analysis, grouping, graphical modeling of organizational structures, expert evaluation were used.

For obtaining analytical information, statistical reporting data, internal, in particular, financial statements of enterprises and materials of practicing specialists in the field of management and logistics were placed in textbooks and electronic sources.

The scientific novelty of the research is to:

- deepen and refine the existing theoretical foundations on the management of transport and forwarding activities of the enterprise;
- systematization of an estimation of efficiency of methods of management of transport and forwarding activity;
- new solutions for the organization of transport and forwarding activities are proposed;
- the problems of transport expenses management were revealed and summarized;
- the proposed decision on optimization of transport costs and reduction of delivery time of the transport and logistics department of the enterprise.

The practical significance is the development of methods for optimizing logistics costs for wages, namely, the additional payment for overtime work of drivers and forwarders, as well as the reduction of fixed costs for the payment of hired transport by creating a fleet of cars.

The developed program for improving the work of transport and forwarding activities will help to improve the quality of services provided and to strengthen the competitive position in the market. The recommendations and proposals for improving

the mechanism of transport and forwarding activity developed in the master's thesis for the master's degree were presented to the Board of Directors of «Sandora», which recognized the possibility of practical application in the future of certain measures and proposals for the introduction of the company's own fleet and implementation additional information systems (**implementation act №18/24 from 09.04.18**).

Approbation of the results is presented in:

1) Study «Management of transport and forwarding activities of the enterprise» in the collection of scientific works «Modern approaches to enterprise management»;

2) The thesis «Management of transport and forwarding activity of the enterprise» in the collection of abstracts of the IX All-Ukrainian scientific-practical conference «Modern approaches to enterprise management»;

3) The thesis «Formation of logistics management of transport and forwarding services of the enterprise», participation in the VIII All-Ukrainian scientific-practical conference «Modern approaches to enterprise management».

Key words: transport-forwarding activity; management; logistics; estimation of efficiency of transport-forwarding activity.

ЗМІСТ

ВСТУП	12
РОЗДІЛ 1	16
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТРАНСПОРТНО ЕКСПЕДИЦІЙНИХ ПОСЛУГ	16
1.1. Теоретичні засади логістичного менеджменту транспортно експедиційних послуг та сучасні напрями його розвитку	16
1.2. Логістичні рішення у середовищі транспортно експедиційних послуг....	24
1.3. Методологія оцінювання рівня розвитку транспортно експедиційних послуг підприємства.....	32
Висновки до розділу 1	39
РОЗДІЛ 2	42
АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИТОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “САНДОРА”	42
2.1 Характеристика галузі транспортно-експедиторських послуг	42
2.2 Діагностування діяльності підприємства в сфері транспортно- експедиторських послуг.....	51
2.3 Оцінка ефективності управління транспорно-експедиторською діяльністю підприємства	57
Висновки до розділу 2	70
РОЗДІЛ 3	72
РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ ДЛЯ УДОСКОНАЕННЯ ТРАНСПОРНО-ЕКСПЕДИТОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “САНДОРА”	72
3.1 Шляхи удосконалення транспорно-експедиторської діяльності ТОВ «Сандора»	72
3.2 Обґрунтування доцільності запропонованих заходів для покращення транспортно-експедиторської діяльності підприємства.....	85
3.3 Прогнозування транспортних витрат на ТОВ «Сандора».....	93
Висновки до розділу 3	98
ВИСНОВКИ.....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	104
ДОДАТКИ.....	107

ВСТУП

Актуальність обраної теми обумовлена тим, що в сучасному економічному середовищі вивчення основних методів управління та удосконалення транспортно-експедиторської діяльності дає можливість підвищити ефективність системи товаророзподілу, що в свою чергу призводить до збільшення прибутку підприємства, підсилення конкурентних позицій та підвищення якості обслуговування клієнтів. Використання принципів та методів управління транспортно-експедиторської діяльності дає змогу скоротити часовий інтервал поставок, зменшити витрати на зберігання товару та зробити процес передачі інформації ще більш економічним в часі та актуальним в своїй достовірності.

В умовах економічного становлення українських виробників на конкурентні позиції, як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках, виникає ряд перешкод, що обумовлені постійними та різкими змінами навколишнього економічного середовища. Таким чином, виникають проблеми в ефективності функціонування логістичних систем в різних аспектах діяльності підприємства. Українські виробники активно збільшують асортимент товару спираючись на досвід іноземних виробників, але найчастіше забувають про потреби споживача та про канали збуту нової продукції на вітчизняному ринку. В такій погоні за збільшенням свого виробничого потенціалу страждає якість товару, тим самим зменшуючи попит на нові продукти і як наслідок не покриття витрат на їх впровадження та погіршення фінансового стану підприємства. Саме тому, обрана тема є актуальною в наш час і дає змогу раціонально оцінити потребу та розподіл товару від виробників до споживачів.

Проблеми методів управління та удосконалення транспортно-експедиторської діяльності знайшли своє відображення в численних публікаціях вітчизняних та зарубіжних дослідників. Серед вітчизняних науковців відомі праці Афанасьєв Л.Л., Александров Л.А., Ревуцька Т.В., Ситник М.Д., Тульчинський Л.І., Флорова А.Т.. Серед зарубіжних вчених інтерес здобули роботи Аарон Ю.А., Гоберман І.М., Саюн А.О., Ходош М.С..

Основною увагою перерахованих дослідників були теоретичні основи принципів управління транспортно-експедиторською діяльністю. Більшість авторів наголошують на тому, що виокремлення цієї діяльності, як окремою самостійною частиною логістики є найбільш раціональним рішенням в управлінській системі логістичного відділу на підприємстві. Оскільки, управління транспортно-експедиторською діяльністю має свої особливості та потребує окремої уваги для забезпечення максимально ефективного діючого органу логістичної системи. Не дивлячись на те, що цьому питанню було виділено достатньо уваги, чітко зазначених методів управління транспортно-експедиторської діяльності в літературі не існують, що ускладнює менеджмент логістичної діяльності в цілому. Це дає поштовх, щоб ширше розвивати цю тему та вдосконалювати транспортно-експедиторську діяльність українських підприємств.

Метою роботи є: розширення та поглиблення теоретичних положень про управління транспортно-експедиторською діяльністю, а також розкриття методів оцінки ефективності цієї діяльності на промисловому підприємстві.

Для досягнення поставленої мети доречно вирішення наступних завдань:

- розглянути сутність та основні теоретичні засади щодо управління транспортно-експедиторською діяльністю;
- здійснити діагностику стану функціонування підприємства сокової промисловості;
- обґрунтувати сутність логістичного підходу в управлінні транспортно-експедиторської діяльності;
- визначити основні методи та критерії оцінювання ефективності управління транспортно-експедиторською діяльністю на промисловому підприємстві;
- провести аналіз та здійснити характеристику галузі транспортно-експедиторської діяльності;
- здійснити діагностування діяльності обраного підприємства в сфері надання транспортно-експедиторських послуг;

- оцінити ефективність управління транспортно-експедиторської діяльності на підприємстві;
- запропонувати шляхи удосконалення транспортно-експедиторської діяльності;
- обґрунтувати доцільність напрямів вдосконалення системи управління транспортно-логістичної діяльності на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління транспортно-експедиторською діяльністю підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретично-методологічні аспекти та практичний інструментарій управління транспортно-експедиторською діяльністю підприємства.

Базою дослідження обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «Сандора».

У процесі виконання магістерської дисертації на здобуття ступеня магістра застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів, таких як системний підхід, методи економічного та статистичного аналізу, групування, графічного моделювання організаційних структур, експертної оцінки. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, внутрішньої, зокрема, бухгалтерської звітності підприємств та а матеріали практикуючих фахівців в галузі менеджменту та логістики, розміщені в підручниках та електронних джерелах.

Наукова новизна дослідження полягає у такому:

- визначено основні особливості управління транспортно-експедиторською діяльністю підприємства, що полягає у виокремленні даного процесу, як самостійної частини логістики;
- уточнено та поглиблено існуючі теоретичні засади щодо управління транспортно-експедиторською діяльністю;
- обґрунтовано систему методів оцінки ефективності транспортно-експедиторської діяльності на промисловому підприємстві;

- виявлено проблеми в системі управління транспортної діяльності та причини недопостачань на підприємстві;
- запропоновано заходи удосконалення транспортно-експедиторської діяльності обраного підприємства.

Запропоновані та обґрунтовані рішення щодо удосконалення транспортно-експедиторської діяльності дозволяють дійти висновків: впровадження розробленої програми дає можливість підвищити ефективність роботи транспортного відділу; розроблена схема роботи експедитора дозволяє мінімізувати кількість недопостачань; узагальнені шляхи удосконалення системи управління транспортно-експедиторської діяльності дозволяють підприємству підвищити свої конкурентні позиції та забезпечити якісним виконанням транспортно-експедиторських робіт своїх клієнтів.

Апробація результатів представлена у:

- 1) Стаття «Управління транспортно-експедиторською діяльністю підприємства» у збірнику наукових праць «Сучасні підходи до управління підприємством»;
- 2) Тези «Управління транспортно-експедиторською діяльністю підприємства» у збірнику тез ІХ Всеукраїнської науково-практичній конференції «Сучасні підходи до управління підприємством»;
- 3) Тези «Формування логістичного менеджменту транспортно-експедиційних послуг підприємства», участь у VIII Всеукраїнської науково-практичній конференції «Сучасні підходи до управління підприємством».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТРАНСПОРТНО ЕКСПЕДИЦІЙНИХ ПОСЛУГ

1.1. Теоретичні засади логістичного менеджменту транспортно експедиційних послуг та сучасні напрями його розвитку

Останній час, успішні компанії, впроваджують в логістичний менеджмент транспортно експедиційні послуги, що являють собою сучасний погляд на формування різних бізнес-процесів пов'язаних з логістикою та транспортуванням. Основою в транспортно експедиційному управлінні є розширення кількості видів послуг даної сфери, а також забезпечення якості транспортно експедиційного обслуговування.

Одним з найважливіших напрямлень в експедиційній діяльності можна вважати створення вантажних розподільних центрів, які в свою чергу дозволяють збільшувати та інтегрувати вантажопотоки, поліпшувати завантаження транспортних засобів, скорочувати кількість рейсів та інше, що допомагає забезпечити якість обслуговування на високому рівні. Розширення логістичної системи та вдосконалення транспортно-експедиційних послуг дають змогу підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність та зайняти більшу частку ринку завдяки розвиненій дистрибуції.

У зв'язку з появою транспортно експедиційних послуг в логістичному менеджменті, це поняття можна доповнити і розділити на традиційний менеджмент в логістиці та на логістичний менеджмент транспортних послуг, порівняння цих понять представлено в табл. 1.1. Доречність розгляду цих термінів обумовлена тим, що процес управління логістикою тісно пов'язаний з менеджментом на підприємстві в цілому, та має схожу мету для досягнення цілей компанії або корпорації.

Характеристика традиційного менеджменту та логістичного менеджменту

№	Показник	Традиційний менеджмент в логістичній діяльності	Логістичний менеджмент транспортно експедиційних послуг
1	Ціль управління	Забезпечення якомога швидшої доставки товару, відповідної якості споживачу	Забезпечення доставки потрібного продукту, в потрібній кількості, відповідної якості, в зазначене місце і час з мінімальними витратами
2	Об'єкт управління	Управління поставками	Управління ланцюгами поставок
3	Значення експедитора в поставці товару	Забезпечення доставки товару споживачу	Пришвидшення всього процесу доставки товару при мінімізації витрат на всі процеси
4	Значення транспорту в поставці товару	Окремо існуюча складова	Забезпечення повного комплексу логістичних послуг

(Складено автором)

Весь процес поставки товарів пов'язаний насамперед в цілیم рядом операцій та послуг, які комплексно можуть забезпечити повний розподіл та доставку товару. Для того щоб забезпечити ефективне функціонування такої системи необхідно налагодити весь цикл та приділити основну увагу транспортуванню товару та подальшій експедиторській діяльності над ним.

Вивчення транспортних та експедиторських послуг почалось ще в 60-х роках, але не одразу набуло точного визначення. Науковці трактували визначення з різних кутів та вказували на те, що відсутність однозначної думки затримує розвиток управління сфери постачань. На цьому етапі виникли думки повністю розділити визначення на транспортні послуги та експедиторські, так й досі вважають деякі науковці.

Таким чином можна визначити поняття транспортно-експедиторських послуг має безліч трактувань різних авторів в різний період часу. Аналіз цих визначення представлений в табл. 1.2.

**Визначення транспортно-експедиторських послуг різних науковців в
різний період часу**

Рік	Автор	Визначення
1960	Гоберман І.М.	Організований комплекс допоміжних робіт, що пов'язаний з повним циклом операцій процесу переміщення вантажу від відправника до одержувача[1, с.24].
1964	Ситник М.Д.	Посередницькі експедиційні послуги, що здійснюються за згодою перевізника та замовника і беруть на себе виконання всіх допоміжних та основних операцій з початку відправки товару до його відвантаження[2, с.3].
1975	Аарон Ю.А.	Ряд пов'язаних між собою операцій та рішень про приймання та здачу вантажу, розрахунку декларацій та інших документів, що пов'язанні з переміщенням вантажу[3, с.57].
1977	Афанасьєв Л.Л.	Сукупність додаткових послуг, що відбуваються різними транспортними засобами та пов'язані з вантажно-розвантажувальними роботами, складуванням, зберіганням, контролем та страхуванням вантажу з веденням відповідного обліку та документообороту[4, с.35]
1977	Лесов Ю.І.	Операції, що носять допоміжний характер і виконуються спеціалізованими авто-фірмами, що займаються перевезенням вантажу від відправника до одержувача гарантуючи безпеку та контроль виконання замовлень[5, с.71].
1979	Александров Л.А.	Єдиний налагоджений процес перевезення вантажу з гарантією його безпеки та без участі відправника та одержувача[6, с.98].
1980	Ченцов К.П.	Систематизовані операції з виконання вантажоперевезень, екпедитування та розвантаження за дорученням спеціальних фірм[7, с.3].
1982	Ходош М.С.	Повністю контрольований процес передачі вантажу від відправника до одержувача, що починається одразу після завантаження транспортних засобів і до розвантаження[8, с.12].
1983	Сич Є.	Особлива діяльність підприємства, що спрямована на виконання передачі вантажу від відправника до одержувача без їх прямого втручання[9, с.19].
1986	Шишков В.І.	Операції по забезпеченню перевезення вантажа та додаткового його обслуговування спеціальними підприємствами за дорученням відправника[10, с.8].

Продовження табл. 1.2

1991	Гараніна Л.І.	Повний цикл перевезення вантажів з пункту відправки до пункту здачі[11, с.2].
2002	Тульчинський Л.І.	Один з видів послуг по перевезенню товару та супутніх йому процесів[12, с.5].
2005	Флорова А.Т.	Основна сукупність операцій та допоміжних рішень в питаннях транспортування та експедитування товару від відправника до дорученого одержувача[13, с.3].
2007	Нагорний Є.В.	Вантажно-транспортні послуги, які надаються згідно затверджених договорів між відправником вантажу та його одержувачем[14, с.10].
2008	Неруш Ю.М.	Сукупність допоміжних операцій, що виконуються за допомогою експедитора та окремо оплачуються відправником на основі договірних обов'язків[15, с.327].
2009	Сханова С.Е.	Повністю охопчений цикл перевезення товару до отримувача за умовами між перевізником та відправником[16, с.15].
2010	Саюн А.О.	Певні операції, що виконуються на товарному ринку та надаються спеціалізованими фірмами по перевезенню та транспортуванню вантажу[17, с.15].
2013	Ревуцька Т.В.	Підприємницька діяльність, яка виконується на умовах транспортних договорів та забезпечує якісне виконання всіх операцій пов'язаних з транспортно-експедиторською діяльністю[18, с.48].
2015	Раскевич І.О.	Виконання операцій транспортно-експедиторського характеру для перевезення вантажу до одержувача витримуючи всі норми та використовуючи різні види транспорту[19, с.27].

(Складено автором)

Таким чином, можна побачити, що в основному всі визначення мають схожість, багато науковців, а саме Ченцов К.П., Флорова А.Т., Ревуцька Т.В. та Раскевич І.О. вважають процес транспортування та експедиторську діяльність нерозлучними стадіями перевезення товару. Це дає натяк на те, що й до сьогодні зберіглась направленість саме до якісного обслуговування.

Такі автори, як Аарон Ю.А., Афанасьєв Л.Л. та Неруш Ю.М. наголошують свою увагу на документообороті, що є невід'ємною частиною транспортно-експедиторських послуг та вимагає якісного контролю та чітко визначених умов перевезення вантажу від відправника до отримувача.

Також деякі автори звертають увагу про домовленість оплати праці та гарантії зберігання та страхування товару, що є важливими перевагами фірм, які надають подібні транспортно-експедиторські послуги.

Найбільш точне пояснення терміну транспортно-експедиторських послуг починається з процесного підходу. Таким чином можна виділити певні операції які входять до процесу та відповідну відповідальність у вигляді договорів, ордерів, декларацій про умови виконання цих операцій в єдиному неперервному процесі.

Слід звернути увагу та експедиторську складову такого процесу, вона відповідає за контроль та якість виконання обов'язків, саме сюди входять такі елементи роботи, як:

- повний контроль за складуванням вантажу, куди входять операції сортування відправки по замовленням;
- формування товарно-транспортних документів;
- роботи пов'язані з завантаженням та розвантаженням транспортних засобів;
- приймання та здача товару;
- всі фінансово-оплатні операції;
- визначення та формування схем поставки вантажу;
- контроль за здійсненням операцій зі страхування та оформлення відповідних документів;
- супровід водія;
- пакування товару;
- маркування товару та інші додаткові операції.

Найбільш популярним є використання транспортно-експедиторських послуг спеціальними посередницькими фірмами, так великі підприємства з ціллю економії віддають таку важливу складову транспортування на аутсорсинг. Більшість невеликих підприємств віддають свою перевагу власному автопарку, оскільки в більшості випадках для малого товарообороту це є вигіднішим.

Логістичний менеджмент транспортно експедиційних послуг можна трактувати як особливу діяльність в області транспортування, яка максимально охоплює весь комплекс дій, що пов'язаний з доставкою товару від постачальника до споживача. Такий процес, в основному, має декілька етапів перевезення, куди входить використання різних видів транспорту, тому виникає потреба в транспортно експедиційної діяльності. Поряд з цим виникає потреба в координації всіх етапів перевезення та надання додаткових послуг, які можуть виникати в процесі товаропостачання.

Експедитор є представником однієї зі сторін за договором транспортної експедиції, яка бере на себе відповідальність за організацію та надання транспортно-експедиційних послуг. Таким чином, транспортно-експедиційні послуги є певним результатом роботи виконавця, в обличчі експедитора, та споживача, в обличчі замовника або вантажоодержувача, транспортно-експедиційних послуг, та включає в себе повне виконання всіх договірних зобов'язань та вимог щодо транспортування вантажу.

Логістичний підхід до управління транспортно-експедиторської діяльністю передбачає здійснення оптимізації поточкових процесів, що протікають в ході виробництва і реалізації товарів і послуг як на рівні організації, так і в рамках технологічного циклу, що передбачає участь декількох організацій, і в масштабах національної, міжнаціональної та глобальної економіки. Найважливіша умова оптимізації - дотримання організаційного, технологічного, економічного та інформаційного єдності поточкових процесів. При цьому логістичний підхід суттєво відрізняється від традиційного, оскільки підсумок логістичної оптимізації є результатом оптимізації всієї системи як єдиного цілого.

Однією з основних завдань логістики транспортно-експедиторських послуг, крім управління транспортуванням, є складське обслуговування. В даному випадку метою логістики щодо товарних запасів виступає оптимізація запасів і потоків в просторі і часі одночасно за двома критеріями:

- доступність для реалізації на оптових складах і в магазинах максимально можливого асортименту в достатній кількості по кожній позиції з урахуванням можливих коливань попиту;

- підвищення оборотності товарів, т. е. зниження часу усередненого циклу між закупівлею (виробництвом) товару і його відвантаженням замовнику.

Процес транспортно-експедиторського обслуговування високого рівня ґрунтується в даний час на створенні і використанні логістичних транспортно-розподільних кіл, які створюються між виробниками продукції, експедиторами і торговельними організаціями.

Логістичний ланцюг - ланцюг (мережа), по якій товар із сировини перетворюється в готовий виріб і потім через систему продажів потрапляє до кінцевого споживача. Очевидно, що поняття «управління продажами» проявляється тільки в останньому ланці логістичного ланцюга, а саме на етапі продавець - споживач. Слід також відрізнити управління логістичними ланцюгами від управління дистрибуцією, яке сфокусовано більшою мірою на забезпеченні наявності товару на складах, ніж на загальній проблемі вартості операцій [20].

Система управління ланцюгами поставок вирішує важливі питання формування структури складів сировини і готової продукції для зменшення операційних витрат, визначення способу оптимізації схеми транспортних операцій, вибору місця виробництва товару для поставки на конкретний регіональний ринок.

Транспортні витрати, як і логістичні в цілому включаються в кінцеву вартість товару, що проходить через всі стадії транспортування від завантаження в транспортний засіб до відвантаження кінцевому споживачу. На вартості відображається загальна ефективність всіх логістичних операцій, в тому числі транспортних і маркетингових. Найбільш керованими, з точки зору кінцевої вартості, є початкові операції (стадії) виробництва товарів, а найбільш чутливими - кінцеві або продажні.

Транспортні компанії, викупуваючи вантаж у постачальників, звільняють останніх від виконання функцій, а значить, і витрат з розподілу продукції і стають розподільними центрами. Транспортно-розподільні центри бувають:

- міжнародні - обслуговують кілька країн;
- національні - обслуговуючі кілька організацій однієї країни;
- внутрішньо-регіональні - обслуговуючі одну організацію в одному регіоні.

Конкуренція логістичних компаній з експедиторами не є звичайною і відбувається час від часу, оскільки клієнтами компанії є організації, які потребують не тільки в доставці вантажу, а й у виконанні ряду інших логістичних послуг, пов'язаних з управлінням вантажем, наданням інформації про його стан та інше. На відміну від транспортно-експедиційних компаній, що надають крім транспортних комплекс відомих супутніх доставці товарів послуг, логістичні компанії здійснюють забезпечення робіт складського, інформаційного, управлінського і фінансового характеру.

Логістичний відділ на підприємстві має на меті основну задачу – доставка товару в необхідній кількості в зазначені в договорі строки, забезпечивши цілісність товару. Для досягнення результату робота транспортно-експедиторського відділу повинна бути налагоджена та оптимізована задля зменшення часу доставки та зменшення витрат на неї. Це передбачає створення системи на підприємстві, що буде взаємодіяти не тільки з основними учасниками процесу, а й мати зв'язок з технічним забезпеченням транспорту (інформація про простоту, швидкість, забезпеченість паливом та інше). Чим більша гнучкість цієї структури та її прогресивний розвиток, тим більша конкурентоздатність підприємства на ринку і як наслідок тим більша доходність організації.

Логістика є основним елементом, що забезпечує конкурентоспроможність промислової організації - споживача логістичних послуг. Всі заходи логістики з підтримки функціонування організації орієнтовані на забезпечення завоювання ринку шляхом раціональної організації виробництва, використання інформації, продукції та інших основних цінностей. Для цього потрібно комплексна система

планування і управління організацією, інтегрована з системою оперативного керівництва для гнучкої координації її роботи і оперативного реагування на потребу освоєння нових видів послуг. Створення ефективної логістики вимагає вироблення її стратегії, узгодженої зі стратегією організації, обробки системи її об'єктивної кількісної оцінки і виявлення вирішальних факторів.

1.2. Логістичні рішення у середовищі транспортно експедиційних послуг

Узагальнення тенденцій і проблем формування і розвитку транспортних систем доставки вантажів дозволяє дати наступне визначення.

Логістична транспортно-експедиторська система є самодостатньою структурою, діяльність якої направлена на забезпечення процесу доставки вантажу з урахуванням питань безпеки та схоронності товару за умовами передбаченими в транспортному договорі, якщо такий присутній або прописані в послугах компанії, що надає такі операції. Для ефективної роботи транспортно-експедиторська система повинна постійно вдосконалювати управління поточними процесами та вміти швидко оптимізувати витрати на транспортні операції.

Згрупувавши всі елементи процесу транспортування вантажу, отримаємо єдину транспортно-експедиторську систему, що посідає одне з головних місць в макрологістичній структурі підприємства. Управління потоковими процесами пов'язаними зі збутом товару посідає значну роль в управлінні логістикою в цілому, як на регіональному рівні так і на національному. Більшість країн відводять велике значення логістичній системі та спрямовують логістичну діяльність на оптимізацію часу постачача та зменшення транспортних витрат, основними елементами системи вважають транспорт, представників експедиторів, термінали, інформаційний зв'язок, технічне обслуговування, маршрути та інше.

Основою ефективності управління транспортно-логістичної системи виступає налагодженість та гнучкість ряду властивостей, що характеризує взаємозв'язок з навколишнім середовищем, такі як[21, с.68]:

- автономність – характеризується здатністю системи досконально функціонувати незалежно від змін в середовищі;
- цілісність – наявність єдиного зв'язку всіх елементів системи з однією діяльністю;
- адаптивність – здатність системи до гнучкості та можливість швидко пристосовуватись до змін в зовнішньому та у внутрішньому середовищі.

Особливими рисами транспортних систем в порівнянні з логістичною є наступні ознаки[21, с.69]:

- наявність прямого зв'язку з навколишнім середовищем;
- наявність єдиного управлінського центру;
- впорядкованість елементів системи;
- гнучкість системи;
- обов'язкова присутність єдиної інформаційної системи, яка зв'язана внутрішніми мережами та має вихід на зовнішнє середовище;
- обмеженість каналів зв'язків;
- єдність та ціленаправленість системи.

Таким чином, логістичні транспортно-експедиційні системи - це форма організації транспортного процесу, що дозволяє ефективно обслуговувати потреби виробництва. Транспортні системи можуть мати місцеве, регіональне, державне значення, а можуть обслуговувати міждержавні торговельні та виробничі зв'язки, і, отже, завдання, які повинні вирішуватися органами управління, визначаються специфікою транспортної системи.

Транспортне обслуговування можна розуміти як певну діяльність по виконанню вантажно-розвантажувальних операцій та дій пов'язаних з переміщенням вантажу в просторі від постачальника до споживача. Операції з вантажних та розвантажувальних робіт є невід'ємною частиною процесу

транспортно-логістичної системи та виконується в спеціальних транспортних вузлах підприємства або одержувача вантажу.

Цей процес супроводжується експедиторським обслуговуванням, як правило це особа, що зацікавлена в інтересах фірми або підприємства і має в своїх зобов'язаннях супровід вантажу до клієнта в зберігаючи його цілісність. Основними процесами можна вважати частину складських робіт, підготовчих та облік вантажних операцій (експедиційне обслуговування).

Підготовчі операції обслуговування транспортних засобів включають в себе такі процеси:

- подачу рухомого складу до місця навантаження;
- підготовчі збори вантажу до перевезення (пакування вантажу для транспортування, нанесення відміток та маркувань, перевірка відповідності замовленню, завантаження);
- приймання та облік вантажу.

Наступні роботи пов'язані зі складським процесом та включає в собі виконання робіт на вантажних терміналах транспортних вузлів, на складах та в розподільчих центрах підприємства. Проведення складських операцій обумовлена тим, що вантаж, як правило надходить нерівномірно і для того щоб одночасно відправити замовлення необхідний єдиний розподільчий центр в якому вантаж буде зберігатись та чекати своєї відправки. Або навпаки, бувають ситуації коли до складу прибуває великогабаритний вантаж, що потребує розформування для більш комфортного та безпечного перевезення. Саме тому, складські операції є важливим допоміжним елементом транспортно-експедиторської діяльності.

Найбільш розповсюдженими галузями в яких необхідне складське обслуговування є вугільна промисловість, будівельна та товари роздрібною торгівлі промислових підприємств. Як правило такі товари доставляються за раніше узгодженими замовленнями, тому проблема завантаженості складів зводиться до мінімуму.

Важливим процесом в транспортній діяльності вважається маркування вантажу, це значно скорочує час пошуку потрібного товару та допомагає швидко визначити особливості транспортування вантажу. До маркування відносять спеціально присвоєні коди та номери до товарів, що мають свої розшифрування в кожній галузі а також ряд специфічних позначень, написів та малюнків (наприклад, що товар крихкий чи його потрібно зберігати при зазначеній температурі). Тому, маркування слід наносити на вантаж та, щоб його було добре видно і він зміг зберегтись до кінця транспортування.

Існує декілька видів маркування[22, с. 135]:

- товарне або фабричне, де вказується назва виробу, виробника товару, його адреса та адреса приймача, а також вказують державні стандарти та інші відомості про товар;
- маркування відправника, містить імена відправника та одержувача, а також номера пункту відправлення та призначення;
- спеціальне або маркування попередження, тут зазначаються саме спеціальні символи та знаки щодо специфіки транспортування вантажу та його зберігання. Якщо вантаж має небезпечні властивості, це обов'язково вказується на його пакуванні;
- транспортне маркування, наноситься відправником та має вигляд дробу, де вказується порядковий номер вантажу та кількість місць всієї партії відправлення, найбільш важливою інформацією є номер вантажної накладної за яким товар можна відслідкувати та отримати. Також сюди входить маркування інформації товару про його масу брутто та нетто.

Таким чином, маркування є важливим показником якості роботи транспортної служби. Особливо, воно допомагає експедиторам зберегти товар та якісно виконати свою роботу.

Експедиційні послуги, що надають більшість підприємств дають можливість застрахувати товар від негативних наслідків, що можуть виникнути при неправильному транспортуванні. Експедитори, як правило несуть відповідальність за цілісність товару, за введення товарних накладних та інших

документів прийому та видачі вантажу та несуть відповідальність за розрахункові операції перевізного процесу.

До посередницького обслуговування слід віднести всі організаційні та консультаційно-аналітичні операції, а також інформаційне обслуговування, що направлено на підвищення якості транспортного обслуговування.

Організаційні операції включають всі етапи доставки вантажу та виконання окремих спеціальних послуг транспортно-експедиторської діяльності, а також контроль за виконанням робіт транспортних підрозділів, що взаємодіють з основним процесом поставки вантажу. Окрім цього, в цей процес входить організаційні питання з приводу аутсорсингу, лізингу та оренди транспортних засобів, устаткування та інше.

На відмінну від організаційних операцій, консультаційно-аналітичні спеціалізуються на виконанні послуг з визначення шляхів транспортування, а також оптимізація маршрутів транспортних засобів, розгляд можливості використання різних видів та розрахунок доречності їх впровадження. В результаті консультаційні послуги надають аналіз проведених досліджень та обирається найбільш вигідніше рішення, далі проводиться прогностичний аналіз враховуючи різні зовнішні та внутрішні фактори, що спричиняють зміни в середовищі обслуговування транспортних засобі (стан про дорого, законодавчі акти, таможні зміни та інше).

Окремою складовою в транспортно-експедиційному обслуговуванні є інформаційна забезпеченість процесу. З точки зору ефективності виконання транспортних послуг, інформаційне забезпечення 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 підприємство 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.

В умовах розширення товарообміну відбувається зміна структури транспортних ринків як України, так і світових. В результаті виникає необхідність координації дій різних видів транспорту для прискорення доставки вантажів від виробника до споживача. Система розподілу товарів вимагає не тільки транспортування, а й операцій із супроводу та прискоренню доставки. Все це визначало розвиток експедиторських послуг. Традиційно роль вантажного експедитора полягала у виконанні функцій із супроводження та доставки вантажів, що дозволяє назвати її посередницької.

Однак у міру розвитку масового виробництва і форм торгівлі роль експедитора почала змінюватися. Все більше функцій перекладається на експедиторів, вони тепер часто не є посередниками, а учасниками процесу доставки.

Назва «експедиційна діяльність» походить від латинського слова *expeditio*, що в перекладі означає «приведення в порядок».

Впорядкувати доставку вантажу і знизити транспортні витрати і витрати на зберігання допомагає виконання ряду операцій, з часом відокремилися і виділилися в самостійні види послуг. До них відносяться: отримання вантажу, оформлення товарно-розподільних документів, завантаження, супровід і вивантаження, зберігання в дорозі, сортування, здача вантажу. Саме ці види операцій лягли в основу експедиційної діяльності. Експедитори звільнили

вантажовідправників, вантажоодержувачів і перевізників від цілого комплексу робіт.

Поняття «експедиційна діяльність» в контексті сучасного логістичного підходу до організації руху вантажопотоків тлумачиться по-різному [23, с.138]:

- як посередницька діяльність між вантажовідправником, вантажоодержувачем і перевізником;
- як координаційна діяльність щодо узгодження дій та інтересів всіх елементів логістичних систем, що забезпечує розробку оптимальних маршрутів, графіків, способів доставки, ефективне використання транспортних засобів, а також економію часу, грошей і інших ресурсів при максимальному задоволенні клієнта.

На етапі становлення і нерозвиненості транспортних ринків експедитор діє як посередник, проте в умовах стабільного функціонування транспортних систем на ринку він стає координатором.

Найчастіше в системі розподілу товару виникає проблема ефективності роботи транспортної служби та доречність транспортного обслуговування, здебільшого це пов'язано з проблемою якості послуг на українському ринку. Для підтримки конкурентоздатності підприємствам необхідно постійно удосконалювати транспортно-експедиторську діяльність, тоді утримати лідируючі позиції на ринку буде легше. Причому, всі управлінські процеси повинні бути підтримані належною якістю обслуговування транспортної служби, куди входить ряд операцій обслуговування транспортних засобів, а також взаємозв'язок з зовнішніми компаніями, що постачають паливо та інші матеріали для забезпечення неперервної роботи транспорту. Для підприємства важливо мати розвинену транспорту мережу, доречно розміщені склади та термінали, а також мати гнучке інформаційно-технічне обслуговування що допомагає прискорити роботу транспортно-експедиторської служби.

Головною задачею логістичних рішень у транспортно-експедиторському середовищі є забезпечення оперативності та гнучкості системи управління. 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 транспортно-логістичною діяльністю. Цей напрям має декілька особливостей, по-перше розглядаються всі можливі способи скорочення витрат на транспортування товару; по-друге в пріоритеті залишається питання скорочення запасів при цьому не знижуючи ефективності збутової діяльності. Такий напрям передбачає створення певної інформативної бази, де на основі статистичних даних по підприємству будуються графіки та діаграми використання транспортних можливостей, прогноз попиту, виконання плану поставок, середній час виконання поставки та інше. За допомогою отриманих даних визначається майбутнє планування виробництва, замовлення виробничих матеріалів, планування забезпечення технічного обслуговування транспорту та інше. Тобто основою такого методу є розробка виробничої програми, де детально визначаються планові завдання збуту товару.

При використанні логістичного підходу оперативне управління можна розділити на два види: міжцехове та внутрішньоцехове. Перший вид спрямований на діяльність на рівні підприємства, другий на діяльність підрозділів підприємства.

До міжцехового оперативного управління відносяться операції по узгодженню зв'язків між цехами підприємства від збірки до виготовлення товару. Координація процесів на цьому рівні дозволяє ефективно розподілити виробничу програму в часі та включає процеси узгодження та аналізу цехової діяльності. Таке управління характеризується своєчасністю виконання робіт та оперативністю реагування на внутрішні організаційні зміни, що має важливе значення в логістичному середовищі.

Внутрішньоцехове управління дозволяє розробляти щоденні завдання, в яких зазвичай визначається кількість товару, що потрібна в даний час замовнику, також визначається норма часу роботи на добу.

В умовах ринкової економіки, порівняно з попередньою адміністративно-регульованою системою, кардинально змінюються соціально-економічні орієнтири керованих впливів. Це трансформує не тільки саму постановку логістичних завдань, але й умови їх реалізації. У той же час при вирішенні проблем логістики необхідно враховувати досвід, накопичений у вітчизняній економіці за попередні роки. Аналіз діяльності різних підрозділів логістичної системи показує, що більшість традиційних завдань товарного виробництва зберігають свою актуальність при внесенні відповідних ринкових корективів як у своїй постановці, так і при виборі альтернативних способів їх вирішення

В якості об'єкта управління в логістиці визнаються поточні процеси (матеріальні, інформаційні, фінансові), а також експортно-імпорتنі операції. Управління матеріальним потоком - процес багато-суб'єктивний. Задача логістики полягає в тому, щоб об'єднати організаційні, технологічні, економічні, екологічні та інші можливості та інтереси всіх учасників процесу товароруку, розглядаючи його як систему.

Необхідно відзначити, що матеріальний потік опосередковано не тільки інформаційними та фінансовими потоками. Через канали товароруку проходить потік власності та потоку ризику. Неможна забути і про кадрове забезпечення, інноваційні процеси та інші. Будь який елемент даної системи повинен удосконалюватись в той мірі, в чому це йому потрібно. Це слід враховувати, застосовуючи логістичний підхід до управління конкретною бізнес-структурою, розробляючи моделі її розвитку.

1.3. Методологія оцінювання рівня розвитку транспортно експедиційних послуг підприємства

Для того щоб підвищити конкурентоспроможність підприємства необхідно постійно вдосконалювати транспортно-експедиційну діяльність, оскільки вона тісно пов'язана з інформаційними системами, а розвиток інформаційних технологій останнім часом випереджає будь яку іншу галузь. Для

того щоб оцінити поточний процес поставки вантажу необхідно зробити вибірку відповідних критеріїв для подальшого дослідження.

При дослідженні існуючих методів оцінки ефективності транспортно-експедиторської діяльності було виявлено, що раціональність технології обслуговування замовників характеризується в контексті конкретного учасника цих дій. В контексті можуть бути використані критерії оцінки мінімуму витрат на доставку вантажу та мінімуму передач вантажу, але в практиці ці показники можна ігнорувати, оскільки їх використання вважається недоцільним в контексті транспортно-експедиційних послуг промислових підприємств.

В теорії виділяють два основних підходи до оцінки ефективності транспортно-експедиторської діяльності – статистичний та динамічний. До статистичного підходу включають показники середньорічного прибутку, рентабельності, точки беззбитковості та періоду окупності. Динамічний підхід розглядає критерії чистого грошового потоку та чистої дисконтованої вартості. В основі визначення ефективності роботи служби транспортно-експедиторського відділу лежить інвестиційність підприємства, його привабливість в даному питанні, тут не враховуються інтереси споживачів транспортно-експедиторських послуг.

До ефективності транспортно-експедиторського процесу можна віднести розгляд критерію вартості обслуговування та особливості процесу виконання послуг. Технологічний процес виконання послуг розуміється з точки зору порівняння роботи експедитора та розгляд самого процесу перевезення транспортним засобом, особливо це актуально для мультимодальних перевезень. Зазвичай цей процес супроводжується використанням декількох міжвідомчих операцій переміщення вантажу та підкріплюється декількома видами договірних зв'язків між відправником та одержувачем. До таких зв'язків слід віднести ряд договірних документів між підприємствами власниками різних видів транспорту. Зрозуміло, що чим менші об'єми вантажу тим швидше та дешевше їх перевезти і тим менше договірних зобов'язань, що в свою чергу мінімізують час для оформлення та передачі вантажу від відправника до отримувача.

В літературі існують інші підходи оцінки ефективності транспортно-експедиторських послуг, які необхідно проводити в контексті організації обслуговування з використанням критерію часу навантаження і розвантаження вантажу. Зазвичай ці підходи актуально використовувати під час автомобільного чи залізничного перевезення, оскільки морське транспортування має ряд своїх особливостей. Оцінка ефективності відбувається на підставі поточних витрат та капітальних вкладень, підхід використовують на етапі планування та організації транспортного обслуговування.

При виборі найбільш ефективної структури організації транспортно-експедиторського процесу можливе використання загально наведених витрат на поставку[24, с.87]:

$$Z_d = \sum_{j=1}^2 \sum_{i=1}^n [Z_{ij}^{\text{пер}} + Z_{ij}^{\text{н-р}} + Z_{ij}^3 + Z_{ij}^{\text{ео}} + E_n * (K_{ij} + m)], \quad (1.1)$$

де $Z_{ij}^{\text{пер}}$ - витрати на транспортування вантажу i -м підприємством для j -го напрямку, грн;

$Z_{ij}^{\text{н-р}}$ - витрати на навантажувально-розвантажувальні роботи, грн;

Z_{ij}^3 - витрати на зберігання вантажу, грн;

$Z_{ij}^{\text{ео}}$ - витрати на експедиторське обслуговування, грн;

E_n - галузевий нормативний коефіцієнт ефективності;

K_{ij} - сумарні вкладення в технічне обслуговування, споруди, грн;

m - вартість товарної маси, що транспортується, грн;

n - загальна кількість підприємств, що бере участь у процесі доставки вантажів;

j - напрямок руху матеріального потоку: $j = 1$ для завезення, $j = 2$ для вивезення.

Показник (1.1) можна спростити та згрупувати таким чином[24, с.107]:

$$Z_d = E_v + E_n * (K_{ij} + m), \quad (1.2)$$

де E_v - поточні експлуатаційні витрати, грн.

Такий спосіб оцінки має певний недолік – використання галузевого нормативного коефіцієнту, його недоцільно використовувати для сучасних

промислових підприємств, так як він не нормується. Тому можливо використання такої оцінки ефективності транспортно-експедиторського обслуговування недоцільно та результат може бути не коректним. Такий спосіб розрахунку не є гнучким та не враховує різні значення обсягів перевезення. Саме тому, розглянемо інші способи оцінки ефективності транспортно-експедиторської діяльності.

Важливу роль в оцінці транспортно-експедиційних послуг відіграє оцінка якості транспортування, сюди можна віднести наступні показники:

- ступінь задоволення потреб народного господарства в перевезення вантажів.

- швидкість доставки вантажів.

- ритмічність обслуговування замовників.

- комплексність виконання транспортно-експедиційних послуг.

- ступінь збереження вантажів при їх транспортуванні.

- рівень культури обслуговування клієнтів.

Розглянемо показники якості вантажних автоперевезень більш детально.

Ступінь задоволення потреб клієнтури в послугах автотранспорту при перевезенні вантажів $K_{Г1}$ визначається за формулою[25, с.252]:

$$K_{Г1} = \frac{Q_{\text{факт}}}{Q_{\text{заявл}}}, \quad (1.3)$$

де $Q_{\text{факт}}$ – фактичний обсяг перевезень за підсумком початку року, т;

$Q_{\text{заявл}}$ – сума обсягів перевезень, які були заявлені на початку звітнього року, т.

Швидкість доставки вантажів $K_{Г2}$ визначається відношенням фактичної технічної швидкості руху рухомого складу $V_{\text{тф}}$ до нормативного значення цього показника $V_{\text{тн}}$ [25, с.253]:

$$K_{Г2} = \frac{V_{\text{тф}}}{V_{\text{тн}}}, \quad (1.4)$$

Ритмічність транспортного обслуговування замовників $K_{Г3}$ розраховується по кварталах, місяцях, декадах чи календарних днів за формулою[23, с.253]:

$$K_{г3} = \frac{\sum Q_{пл} - \sum Q_{нед}}{\sum Q_{пл}}, \quad (1.5)$$

де $Q_{пл}$, $Q_{нед}$ – обсяги перевезень відповідно за планом і недовиконання поставок по підприємству.

Коефіцієнт комплексності транспортного обслуговування $K_{г4}$ визначається за формулою [25, с.253]:

$$K_{г4} = \frac{D_з B_з}{D_п B_п}, \quad (1.6)$$

де $D_з$, $D_п$ – сума доплат відповідно за звітом та планом, грн;

$B_з$, $B_п$ – валові доходи підприємства фактичні та планові відповідно, грн.

Коефіцієнт рівня збереження вантажів при їх транспортуванні $K_{г5}$ визначається як [25, с.253]:

$$K_{г5} = 1 - \frac{\Pi}{B}, \quad (1.7)$$

де Π – сума повних і часткових втрат вантажів при їх перевезеннях на вантажному транспорті, грн;

B – сума валових доходів від вантажних перевезень, грн.

Узагальнений показник якості можна визначити, виходячи з кількісних оцінок по кожному окремому показнику $K_{г1}$, $K_{г2}$, ..., $K_{гn}$ пf коефіцієнтів вагомості або важливості кожного з них [25, с.254]:

$$K_0 = K_{1p1} + K_{2p2} + \dots + K_{npn}, \quad (1.8)$$

де K_i – значення i – го значення показника

p_i – коефіцієнт вагомості i – го значення показника якості (сума коефіцієнтів повинна дорівнювати одиниці);

i – порядковий номер показника якості;

n – число показників.

Враховуючи вище розглянуті показники оцінки ефективності транспортно-експедиторських послуг, можна її згрупувати за такими ознаками:

1) За видом учасника, що приймає рішення:

- за рішенням перевізника;
- за рішенням отримувача;

- за рішенням експедитора.
- 2) За типом поточного завдання:
- вибір найбільш оптимальної системи технологічного процесу;
 - адаптація процесу під інвестиційну діяльність;
 - найбільш оптимальний вибір транспортних шляхів;
 - доцільність використання сторонніх підприємств (аутсорсинг).
- 3) Забезпеченість інформацією:
- прийняття рішення за умови наявності повної інформації;
 - в умовах стохастичної невизначеності;
 - в умовах повної нестохастичної невизначеності.

Одним з популярних шляхів розвитку транспортно-експедиторської діяльності є віддання частини роботи на аутсорсинг, тобто залучення сторонніх перевізників. Такий спосіб управління даною діяльністю зазвичай позитивно впливає на витрати підприємства. До цього процесу доречно віднести передачу права вибору рухомого складу та засобів виконання навантажувально-розвантажувальних робіт до експедитора. Таким чином підприємство максимально спрощує своє навантаження, але максимізує ризики неякісного виконання роботи, адже не має можливості детально контролювати процес поставки товару.

Ступінь невизначеності характерний для будь якого рішення в управлінні транспортно-експедиторською діяльністю. Наприклад, при повній нестохастичній невизначеності підприємству необхідно виділити критерії оцінки ефективності транспортної служби під час управління процесом.

Головною перевагою конкурентних підприємств є забезпечення якісних послуг транспортно-експедиторської діяльності. Часто в цьому питанні виникають проблеми, оскільки підприємства прагнуть розширити супутні транспортні послуги і це ускладнює процес управління основними задачами. До того ж, таке рішення істотно підвищує вартість послуг, що може негативно вплинути на кінцеву вартість вантажу.

Саме тому, перед прийняттям рішення розширення транспортних послуг доречно зробити оцінку ефективності нововведень та визначити доцільність їх використання.

До функцій транспортно-експедиторського обслуговування відносять управління вантажопотоками, що характеризуються переміщенням вантажу на конкретну відстань за конкретним шляхом. Це дозволяє сформулювати та підтримати транспортно-економічні зв'язки для ефективної роботи товароруку. Важливо розуміти, що початок вантажопотоку починається з початку процесу переміщення вантажу між виробничим підприємством та пунктом споживання.

Проведення порівняльної характеристики наявних на підприємстві вантажопотоків дозволяє відтворити повний аналіз існуючого середовища на транспортному ринку та оптимізувати такі показники транспортно-експедиторської активності, як: раціональність перевезення, ефективність використання певного виду транспорту, побудова прогнозних даних та обґрунтування їх подальшого розвитку.

Вантажопотоки можна класифікувати з точки зору трьох напрямків:

1) За призначенням – характеризується поділом вантажу за топографічною ознакою, має такі види:

- міжнародні вантажопотоки (експортно-імпортні операції між країнами);
- міжрайонні вантажопотоки (товарообмін між регіонами в межах однієї країни);
- місцеві вантажопотоки (товарообмін в межах однієї економічної області);
- внутрішньогосподарські вантажопотоки (товарорух в межах одного підприємства, внутрішній процес переміщення вантажу).

2) За родом вантажу – визначає пріоритетність вибору транспорту для конкретного виду вантажу. Дозволяє детально аналізувати структурність вантажопотоку і дає змогу оптимізувати рухомий склад та визначати найбільш

оптимальні напрямки перевезень. Такий напрям вимагає створення номенклатури вантажу для обраного виду транспорту.

3) За видами транспорту виділяють залізничний; внутрішньоводний, морський; автомагістральний.

Слід відмітити, що транспортно-експедиторське обслуговування тісно пов'язане з різними галузями економічного знання, такими як маркетинг, менеджмент, комерція.

Розглядаючи з точки зору маркетингу діяльність має ряд переваг, таких як: аналіз та увага задоволенню потреб споживача; спрямування ресурсів підприємства на створення тільки тих послуг та товарів, що насамперед потребує споживач; гнучкість пристосування до змін в потребах споживача. Таким чином, попит споживача дає великий об'єм інформації, що можна трактувати як задоволеність чи навпаки, що допомагає швидко пристосовуватись до змін і надавати якісні послуги. Маркетинг спрямований на довгострокове бачення перспектив та його цілі допомагають розробити найбільш привабливий план роботи для споживача та задоволення його потреб.

Управління транспортно-експедиторської діяльністю неможливо без застосування загальних принципів менеджменту: планування, організації, контролю перевезень, мотивації суб'єктів транспортної діяльності.

Для збереження якості вантажу і високого рівня обслуговування перевізнику необхідно комплексно підходити до вибору транспортної схеми і згодом проводити аналіз обраної технології перевезень.

Висновки до розділу 1

В сучасних ринкових умовах, коли на вітчизняний ринок все більше впроваджуються іноземні технології транспортних робіт для українського підприємства важливо мати добре розвинену транспортно-експедиційну діяльність. Виокремлення даної діяльності як самостійної підсистеми логістики

є найбільш раціональним рішенням, оскільки підприємства можуть приділити більше уваги на розвиток транспортно-експедиційних послуг.

Більшість досліджуваних наукових робіт показали, що управління транспортно-експедиторською діяльністю питання досить нерозвинене. В основі методів управління лежить логістичний підхід, що включає в себе базові функції менеджменту та спеціалізовані управлінські рішення з питань транспортного розвитку. Кожне підприємство повинно самостійно вирішувати, які найбільш оптимальні рішення потрібно зробити, для того щоб раціонально використати відведені кошти на транспортування. В такому випадку, метод позичання управлінських рішень на прикладі великих успішних підприємств не дійсний, оскільки існує багато критеріїв та факторів, що можуть негативно вплинути на зміну результату діяльності підприємства. Також, потрібно враховувати, що збільшення витрат на транспортування товару негативно впливає на кінцеву вартість товару, оскільки ці кошти є невід'ємною складовою формування цінової політики компанії.

Було визначено, що головним критерієм ефективної діяльності транспортно-експедиторського відділу є якість надання послуг, що має відображення в показниках задоволеності споживача, швидкості доставки, розміру виконаних поставок та інших показників активності транспортно-експедиторських послуг. Визначення та оцінка цих показників здійснюється за допомогою ряду розрахунків та дозволяє виявити слабкі місця підприємства. Основна ідея цього аналізу полягає в оптимізації процесу поставки товару, що не обов'язково підкріплюється зменшенням витрат. Оптимізація може бути впровадження за рахунок зменшення часу на поставку чи за рахунок підвищення якості послуг та надання додаткових гарантій по збереженню вантажу для отримувача.

При вивченні теоретичних основ, було виявлено, що важливу роль в управлінні транспортно-експедиторською діяльністю відіграє організація технічних зв'язків з компаніями та фірмами, що надають частковий або повний спектр послуг у транспортно-експедиторській діяльності. Інколи, для

підприємства вигідніше найняти сторонню компанію для виконання основних функцій цієї діяльності, або ж віддати на аутсорсинг частину автопарку. Такі рішення здійснюються після оцінки ефективності роботи транспортного відділу та включають в себе ряд проаналізованих показників для вибору стороннього перевізника. Найбільш розповсюдженим способом вибору перевізника є проведення тендерів.

З розвитком інформаційних технологій підприємствам надається ряд можливостей, що можуть покращити діяльність компанії, тому більшість іноземних авторів наголошують на актуальності введення на підприємство окремої індивідуально налаштованої інформаційної системи. Важливість цього рішення характеризується можливістю прискорення роботи транспортно-експедиторської діяльності та оптимізацією деяких процесів. На ринку представлена велика кількість програм, що забезпечують підприємство наданням широкої інформації про поставку товару, наприклад, інформація про використання палива, про частоту зупинок, кількість проїханих кілометрів, відслідковування транспорту по влаштованій в машини навігації, інформація про можливі перешкоди на дорозі, автоматичне прокладання маршрутів та інше. Існування сучасного ефективно працюючого підприємства без відповідного програмного забезпечення майже не можливе, воно допомагає вести детальний контроль над поставками та раціонально використовувати ресурси, в тому числі і час, який може бути одним із найважливіших показників якості роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ТРАНСПОРТНО- ЕКСПЕДИТОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “САНДОРА”

2.1 Характеристика галузі транспортно-експедиторських послуг

Аналізуючи проблеми транспортного ринку України слід приділити особливу увагу питанням регулярного вдосконалення способів управління транспортно-експедиторською діяльністю та її економічною складовою, що відіграє ключову роль в формуванні ефективної системи транспортного комплексу та раціональність вибору управлінського рішення в сфері логістики України.

В умовах постійних змінах ринкових відносин важливо пристосувати систему управління для будь яких умов та зробити її якомога гнучкішою. Це визначає рівень якості послуг та допомагає підприємству заохотити більшу частину ринку своїм товаром. Основним елементом взаємодії між клієнтом та виробником є товар чи послуга транспортно-експедиторської діяльності. Товар має свою споживчу вартість, що визначає його здатність до вирішення та задоволення потреб. Таку ж вартість мають і транспортно-експедиторські послуги. Вона має ряд споживчих особливостей, що відображаються за допомогою інтегрального показника якості надання такого роду послуг. Цей показник прямо впливає на конкурентоспроможність підприємства шляхом співставлення інтегрального показника з ціною споживання товару.

Слід відмітити, що дохід від транспортно-експедиторської діяльності прямо залежить від отримання оплати за надання експедиторських послуг та доставку товару до замовника. Саме тому, слід виділити транспортно-експедиторську діяльність як окрему частину логістичної системи. Зазвичай відносини з замовником будуються на основі узгоджених тарифів, що прописуються в договорі. Ці тарифи мають або фіксовану форму, в якій прописані чіткі ціни за кожний вид послуг, мати фіксовану ставку за оформлення

перевезень, або ж можуть виражатись у відсотковій формі відносно вартості робіт та послуг, що входять в обов'язки виконавця.

Джерелом доходу транспортно-експедиторської діяльності прийнято вважати знижку тарифу, яка встановлюється та надається перевізником згідно раніше прописаних даних в договорі.

Важливу роль в транспортній діяльності перевезень віддається собівартості цих послуг. Від цього показника залежить кінцева ціна продажу товару чи вантажу, що перевозиться, що відіграє важливу роль в формуванні цінової політики та конкурентоспроможності підприємства.

Звертаючись до експертної оцінки факторів впливу на ефективність управління транспортно-експедиторською діяльністю, важливу роль грають показники надійності вибраного транспорту, дотримання часових графіків доставки та вартість перевезення товару. Визначення цих факторів проводиться відповідно вимог клієнта. Експедитор має можливість віддати перевагу будь-якому виду транспорту для доставки товару спираючись на аналіз характеристики різних видів транспорту та до вимог клієнта.

Найбільш популярними є автомобільні перевозки, оскільки це найдоступніший вид транспорту. На практиці, великі підприємства, що мають вихід на зовнішній ринок використовують змішану систему поставок – мультимодальне транспортування.

Експедитору необхідно враховувати ряд факторів при аналізі та виборі виду транспорту, наприклад:

- перевезення морськими шляхами та використання міжводного транспорту можливе тільки в період навігації на внутрішніх та зовнішніх водах;
- на вартість перевезення та час доставки вантажу залізничним транспортом прямо впливає вибір вагонів, що належать відправнику чи вагони, що належать залізниці;
- якщо відправка вантажу супроводжується контейнерним перевезенням, то ці контейнери мають належати перевізнику чи власнику лінії перевезення, в

залежності вибору виду транспортування (залізницею, автомобілем чи морським шляхом).

Слідом за процесом вибору виду транспорту проводиться детальний аналіз існуючих перевізників на транспортному ринку. В основному цей етап проводиться за допомогою ранжування спеціальних показників по кожному перевізнику, інформація групується та виводиться рейтинг можливих претендентів. Далі прийнято проводити тендер в якому беруть участь експедитори та представник відділу транспортного забезпечення компанії. Таким чином, обирається найбільш привабливий перевізник та закладається договір на вказаних умовах, які були представлені перевізником на початку участі у тендері.

Потрібно наголосити на тому, що велику роль в умовах ринкової економіки відводиться на процес систематизації транспортно-експедиторської діяльності та на створення стійкої інформаційної підтримки роботи цього процесу, який повинен функціонувати як і на зовнішніх торгівельних зв'язків так і на внутрішньо-торгівельній площадки України.

В сучасних умовах, коли процес організації роботи транспортних систем ускладнюється та вимогу до транспортних операцій підвищуються, зростає попит на якість послуг збереження та безпеки вантажу при перевезенні підвищується актуальність проблематики експедитування. Це питання недостатньо розвинене, хоча багато науковців розглядають експедиторську діяльність, як окрему частину транспортної системи, систематизованих рішень оптимізації роботи експедитора не існує.

В основному систему показників оцінки ефективності транспортної діяльності та експедиторського обслуговування зовнішньоекономічної діяльності прийнято використовувати для оцінки ефективності реалізації товару а також при формуванні чи переосмисленні основ транспортної політики України.

Завдяки впровадженню в експертну оцінку запропонованої системи показників та виокремлені коефіцієнтів розвитку ринку транспортно-

експедиторських послуг стає можливим проведення систематичної оцінки стану системи транспортування та оцінка ефективності впроваджених заходів щодо удосконалення зовнішньої транспортно-експедиторської діяльності підприємства [26, с. 301].

Розробка нових методологічних аспектів управління та впровадження розроблених підходів удосконалення транспортно-експедиторською діяльністю обумовлена швидкозростаючим економічним розширенням експорту транспортних послуг в зовнішньоекономічній діяльності та в транспортуванні в цілому.

Більшість перевезень в Україні здійснюються за допомогою безпосередньої участі міжнародних експедиторів. Задля спрощення зовнішньоекономічних операцій транспортно-експедиторська діяльність виступає як посередник між експортером та імпортером. Такого роду послуги надаються при виникненні будь яких зовнішніх операцій, наприклад, імпорт та експорт в та з України, транзит по території країни або між іншими державами та інші транспортно-експедиторські операції [26, с. 302].

Таким чином, експедитори виступають як посередники між перевізником та власником товару, а також мають право приймати участь у підготовці до перевезень та несуть відповідальність за збереженість вантажу, забезпечують повний цикл транспортування від відправника до замовника або від пункту призначення до місця прибуття, а також забезпечують операторську підтримку до кінця пересування товару при міжнародних перевезеннях [27, с.3].

Створення об'єднання експедиторів відповідно до законодавства відбувається з метою впровадження нових шляхів удосконалення транспортно-експедиторської діяльності, це забезпечує конкурентоспроможність вітчизняних компанії та посилення їх статусу в зовнішньоекономічній діяльності. Експедитори мають право сертифікувати свої послуги відповідно до прописаних міжнародних стандартів якості та завдяки цьому підвищувати свою професійну кваліфікацію та мати змогу навчити та підготувати до роботи нових спеціалістів в транспортно-експедиторській сфері.

В установчих документах чітко прописані та встановлені нормативні акти щодо затвердження умов здійснення транспортно-експедиторських операцій, що в свою чергу направлені на вдосконалення системи збуту в цілому та спонукають до прискоренню інтеграційного процесу виходу на зовнішній ринок [28].

Отже, сучасний підхід до збуту продукції стає майже неможливим без якісного налагодженого транспортно-експедиторського процесу, адже найбільш важливим прибутком бюджету України є саме збут товару на зовнішні ринки, тобто експорт, який досягається завдяки якості надання послуг та цілісності вантажу чи товару, що постачається.

За даними Державного комітету статистики, в Україні автомобільним транспортом за 2017 рік було перевезено 175,5 млн т вантажів, що на 5,2% більше, ніж у 2016 році (рис. 2.1). Якщо порівнювати з 2013 роком, то цей показник зменшився на 4,3%, але тенденція до збільшення залишилась.

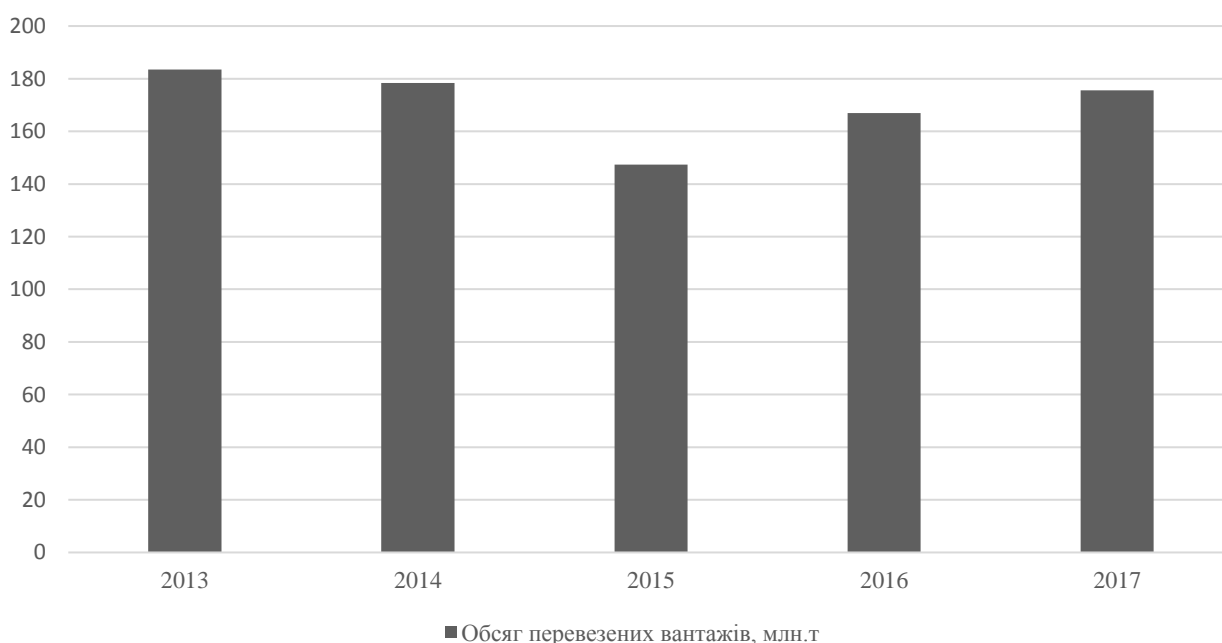


Рис. 2.1. Динаміка обсягів перевезення вантажів в Україні за 2013-2017 рр.

Складено на основі [29]

Структура обсягів перевезень вантажів різними видами транспорту (рис. 2.2) свідчить про те, що 67% від загального обсягу вантажів перевезено автомобільним транспортом, - це на 42% більше обсягу вантажів, перевезених залізничним транспортом. На тлі загального падіння обсягів перевезень по країні

збільшення обсягів перевезених вантажів автомобільним транспортом у 2017 році склало 1 млн тонн.

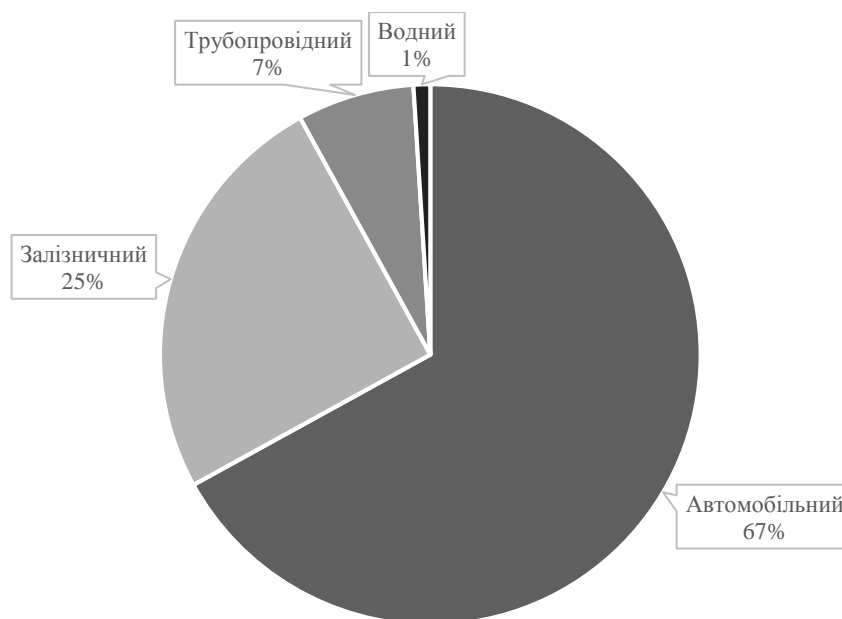


Рис. 2.2. Структура обсягів перевезень вантажів в Україні за видами транспорту

(Складено автором)

Ринок автотранспортних послуг в Україні представлений більш ніж 126,6 тис. Перевізниками, які використовують понад 400 тис. транспортних засобів. Зокрема, близько 62,4 тис. Перевізників займаються вантажоперевозками з використанням в роботі підрядника 219 тис. Вантажних автомобілів.

Динаміка обсягів перевезень вантажів і транспортної роботи, виконаної підприємствами автомобільного транспорту за 2012-2016 роки, має «хвильової» характер. Економічна криза негативно вплинула на роботу транспортної галузі країни в цілому. Про це свідчить падіння обсягів перевезених вантажів автомобільним транспортом у 2009 році на 198 млн тонн, що на 15,6% менше, ніж за 2008 рік. Підсумкові показники роботи автомобільного транспорту за 2012 рік ще не досягла значень «докризогого» рівня: в порівнянні з 2012 роком різниця становить 12 млн т. Проте спостерігається зростання транспортної роботи на 8,5 млрд ткм за рахунок збільшення відстаней, на які перевозяться вантажі (табл. 2.1).

**Аналіз показників роботи автомобільного транспорту при
перевезенні вантажів в Україні за 2013-2017 рр.**

Показник	Значення показників по роках								
	2013 рік	2014 рік	Приріст %	2015 рік	Приріст %	2016 рік	Приріст %	2017 рік	Приріст %
Обсяг перевезення вантажів, млн т	1267	1069	-15,6	1168	+9,0	1254	+7,0	1255	+0,1
Вантажообіг, млрд ткм	54,9	49,2	-10,3	53,9	+9,5	57,7	+7,0	63,4	+9,9

Складено на основі [29]

На рис. 2.3 графічно відображена динаміка обсягу перевезення автомобільним транспортом в Україні за 2013-2017 роки. Загалом тенденція зростає, адже це найдоступніший вид перевезень.

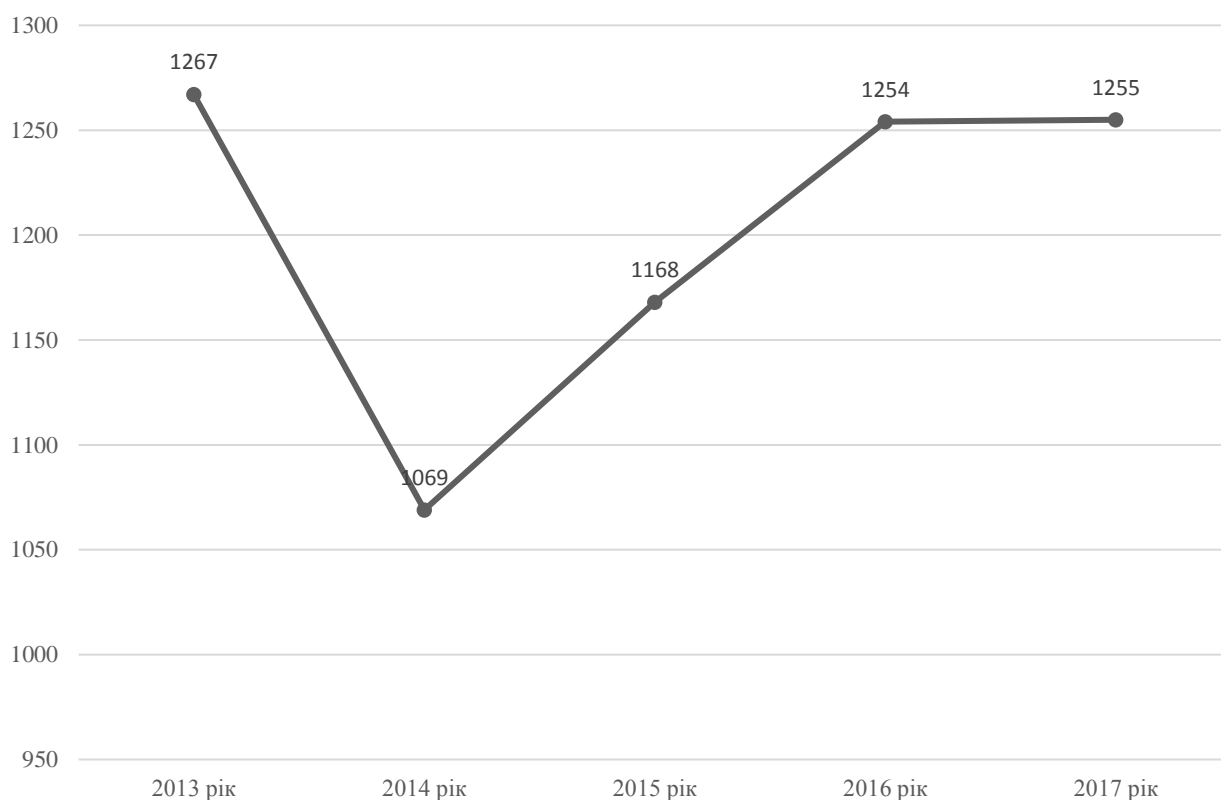


Рис. 2.3. Обсяг перевезення вантажу автомобільним транспортом в Україні за 2013-2017 рр..

Складено на основі [29]

На шляху негативних тенденцій спаду обсягів ринку транспортних послуг за останні роки, в силу економічної і політичної нестабільності в країні і в світі, в цілому можна виділити і позитивні моменти:

- зростання рівня конкуренції на ринку ТЕО;
- зміна вимог вантажовласників, що пред'являються до якості і комплексу послуг, що надаються;
- перегляд політики ціноутворення на послуги, що надаються;
- зміна ролі експедитора з «посередника» між вантажовласником і перевізником на повноправного «учасника логістичної системи» доставки вантажів.

Транспортно-експедиторська діяльність є складовою транспортної логістики і однією з визначальних її функцій. За результатами досліджень Світового банку, український ринок логістичних послуг на сучасному етапі має структуру, представлену на рис. 2.4.

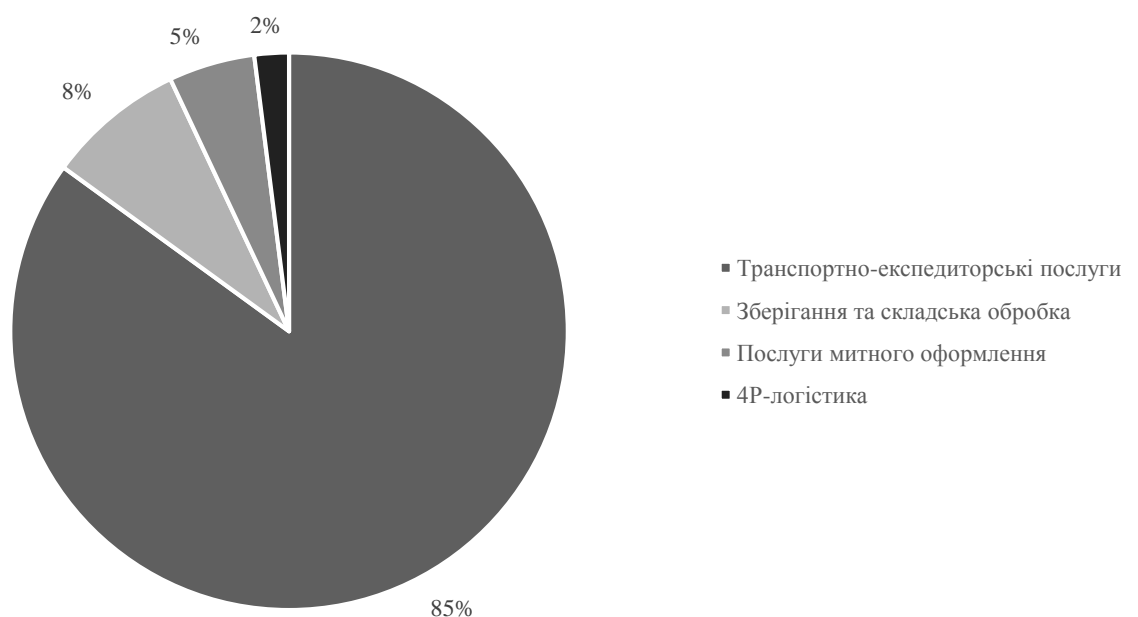


Рис. 2.4. Структура ринку логістичних послуг в Україні

Складено на основі [30]

Деякі з представлених на рис. 3 сегментів ринку слабо структуровані. Так, сегмент «Транспортно-експедиторські послуги» невпорядковані за своєю структурою. На ринку послуг транспортних компаній, що здійснюють

міжнародні перевезення, діє близько 50 підприємств, з них лідерські позиції займають 5-6 компаній з чисельністю парку від 100 автомобілів, а експедиторських компаній налічується понад 500. Кількість операторів, що обслуговують внутрішній ринок доставки вантажів автомобільним транспортом, обчислюється десятками тисяч. Складність підрахунків в тому, що підприємець з одним автомобілем вже здійснює транспортне обслуговування.

На шляху розвитку інтегрованої логістики (4P-логістики) в Україні ще багато проблем. За даними фахівців, частка комплексного аутсорсингу поки становить 5-7% ринку. Прогнозне зростання через п'ять - сім років складе до 70% ринку вантажоперевезень.

Аналіз сучасного стану ринку транспортних послуг дозволив виявити тенденцію зростання обсягів роботи автомобільного транспорту по Україні на тлі загального зниження попиту на перевезення вантажів по всіх видах транспорту за 2017 рік. Однак «докризовий» рівень показників роботи галузі у 2017 році так і не було досягнуто.

Результати аналізу комплексу послуг експедиторів свідчать про те, що послуги вітчизняних ТЕП переважно не є комплексними. Основними послугами експедиторів на внутрішньому ринку ТЕО є інформаційні і транспортування вантажів. Це негативно відбивається на якості обслуговування організацій, підприємств і населення в регіоні.

Виділені проблеми, характерні для процесів функціонування експедиторів на сучасному ринку транспортних послуг, дозволяють визначити такі напрямки перспективних досліджень в області підвищення ефективності транспортного обслуговування, як:

- розробка нових і адаптація до сучасних умов існуючих моделей управління процесом обслуговування вантажовласників;
- обґрунтування комплексу технологічних операцій для процесів обслуговування клієнтури експедиторських підприємств;
- розробка інформаційних інструментів підтримки прийняття рішень при управлінні процесом ТЕО.

2.2 Діагностування діяльності підприємства в сфері транспортно-експедиторських послуг

Роком заснування ТОВ «Сандори» став 1995 рік. В цьому ж році компанія викупила консервний цех в Миколаївській області, він є найпотужнішим заводом по переробці овочів та фруктів. Рік потому, а саме 21 березня 1996 року була випущена перша партія продукції ТОВ «Сандора». З цього часу почалось існування найпотужнішого виробника соків в Україні.

На початку своєї роботи ТОВ «Сандора» ставила за ціль здобуття неперервного робочого процесу та постійне впровадження новітніх технологій в виробничій процес для забезпечення стабільного розвитку, якісного обслуговування та зростанню прибутку компанії. Рішучість керівництва та злагоджена робота всіх підрозділів компанії дозволили їй за досить короткий термін зайняти перше лідерську позицію на соковому ринку України та тримати жорстку конкуренцію з іншими учасниками вітчизняного ринку. В перші роки існування підприємство приймало участь у різних вітчизняних, а також міжнародних конкурсах якості та здобуло більше ніж 10 нагород за вироблену продукцію.

Організаційна структура підприємства спрямована насамперед на встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами організації, розподілу між ними прав відповідальності (див. додаток А). У ній реалізуються різні вимоги до удосконалювання систем управління, що знаходять вираження в тих чи інших принципах управління. Організаційна структура організації і її управління не є чимось застиглим, вони постійно змінюються, удосконалюються відповідно до мінливого умовами.

На сьогоднішній день ТОВ «Сандора» вже 20 років тримає своє лідерство на вітчизняному соковому ринку. Цей успіх здобутий завдяки постійному інноваційному розвитку компанії, вдосконаленню виробничих процесів, розробки нових видів продуктів, а також використання передових технологій. За

даними незалежних досліджень на долю продаж компанії «Сандора» припадає близько 47% всіх обсягів роздрібних продаж соків, нектарів та напоїв в Україні. В портфель брендів компанії сьогодні входить 17 торгових марок [31]:

- Соки: ТМ «Сандора»; ТМ «Сандора Ексклюзив»; ТМ «Сандора Мультиактив»; ТМ «Сандора Класика»; ТМ «Сандорик»; ТМ «Дар»; ТМ «Садочок» і «Садочок» Морс; ТМ «Миколаївський соковий завод»
- Сокові напої: ТМ «SANDAY ICE FRUIT»; ТМ «SANDAY ICE WATER»;
- Холодний чай: ТМ «SANDAY ICE TEA»; ТМ «LIPTON ICE TEA»;
- Газовані безалкогольні напої: ТМ "ФруТонус";
- Вина: ТМ «Святкова Колекція»; ТМ «Золота Ольвія»;
- Енергетичний напій: Adrenaline Rush
- Чіпси: Lays.

Адреса: Миколаївський офіс: Україна, м. Миколаїв, 54028 Вул. Новозаводська, 17;

Київський офіс: Україна, 08132 Київська область, м. Вишневе, вул. Промислова, 6.

ТОВ «Сандора» володіє, користується, та за погодженням з засновником розпоряджується майном, переданим засновником у вигляді векселів до статутного фонду, а також виготовленими та придбаними товарами та іншим майном, набутим ТОВ «Сандора» на законних правах, на праві повного господарського володіння.

Компанія «Сандора» знаходиться приблизно на 3-4 етапі життєвого циклу організації. Зараз вона розширює масштаби сегментів збуту, в управлінні використовуються правила та посадові інструкції. На виробництві та маркетингу зайняті спеціалісти-професіонали. «Сандора» продовжує розробляти нову продукцію, тим самим розширювати свою діяльність. Це характерно для етапу «середній вік». Стосовно четвертого етапу «зрілість» компанії характерні великі масштаби, значна кількість професійних та обслуговуючих відділів. Продовжується формування іміджу компанії, збалансоване зростання та підтримка рівня прибутковості на оптимальному рівні.

До сьогодні, завдяки постійним інноваційним введенням в діяльність компанії та в технології виробництва, розширенню асортименту продукції та використанню новітнім технологіям, ТОВ «Сандора» залишається головним виробником соків, нектарів та газованих напоїв.

Для компанії «Сандора» завжди в пріоритеті були і будуть смакові потреби споживачів. Продукція підприємства має широкий він складає більше ніж 200 найменувань. Такий підхід до розмаїття товару з легкістю може задовольнити потреби будь-якого споживача, незалежно від статі чи віку.

Торгові представництва та філіали ТОВ «Сандора» обслуговують більшу частину території України. ТОВ «Сандора» експортує 20% своєї продукції, що складає більше 60% всеукраїнського експорту соків. Продукція компанії представлена в понад 20-ти країн світу: США, Великобританії, Німеччини, Швеції, Ізраїлі, Греції, Польщі, Канаді, а також в країнах ближнього зарубіжжя – Росії, Білорусії, Молдові, Литві, Латвії, Естонії, Азербайджані, Вірменії, Грузії, Казахстані, Киргизстані, Туркменії та Таджикистані [31].

Продукцію компанії «Сандора» знають майже у всьому світі, індекс впізнання коливається біля 90%. Такий показник перевищує показники серед усіх виробників соків і сокової продукції в Україні. Компанія представляє свою продукцію в різних цінових категоріях, це дає змогу споживачам з будь-яким рівнем задовольнити свої потреби.

Таким чином, можна визначити, що основними цілями компанії вважаються:

- 1) забезпечення стабільного зростання;
- 2) задоволення потреб клієнтів;
- 3) утримання статусу якісного виробника;
- 4) підвищення кваліфікації персоналу на всіх рівнях;
- 5) стимулювання для створення нових видів продукції;
- 6) розширення каналів збуду закордоном;
- 7) удосконалення маркетингової системи;
- 8) введення інновацій в технології управління та виробництва.

Попит на товари сокового виробництва постійно збільшується, оскільки вони мають високу харчову цінністю та є легкодоступним елементом здорового харчування. В Україні соковим виробництвом займаються близько 400 підприємств, з них близько 30 великих компаній. Обсяг виробництва соків складає більше 225 млн. л. Вітчизняне виробництво соків та соковмісних напоїв займає майже 90%. На ринку соків України працюють 13 заводів з лініями Tetra Pak, це дає можливість випускати продукцію світових стандартів якості і упаковки.

Споживачі соків виробництва ТОВ «Сандора» мають широке географічне розміщення як на території України так і за її межами. Основні великі зони в Україні зосереджені в основному у таких областях: Київській, Дніпропетровській, Донецькій, Харківській, Львівській, Рівненській, Миколаївській, Одеській, Запорізьській.

Транспортно-експедиторська діяльність на підприємстві включає в себе комплексну систему робіт та послуг по доставці та перевезенні вантажу або товару від складів підприємства до роздрібних чи оптових магазинів, тобто споживачів за допомогою магістрального транспорту. На ТОВ «Сандора» вся транспортно-експедиторська діяльність поділяється на 2 складові:

- 1) транспортна логістика, або транспортне обслуговування, що включає в себе забезпечення доставки товару, надання автопарку та повне обслуговування вантажу та транспортних засобів.

- 2) оформлення відповідної документації, ордерів, страхування та торгових декларацій, а також контроль за виконанням доставок, за завантаженням та відвантаженням товару, оформлення замовлень та забезпечення збереження вантажу, тобто експедиторське обслуговування.

Такий простий поділ дає можливість легко контролювати та відслідковувати ефективність транспортно-експедиторської діяльності підприємства.

Введення обліку та ефективного контролю за надходженням запасів і відправкою замовлень надає можливість забезпечити розвинутий товарообіг на

підприємстві. Це дозволяє компанії «Сандора» максимально використовувати склади і забезпечувати необхідні умови зберігання, за допомогою скорочення термінів зберігання запасів можливо забезпечити збільшення обороту складу.

На етапі розвантаження та приймання вантажу, важливим є правильно обладнати приміщення де відбувається процес розвантаження та завантаження, підстроїти його для різного виду транспорту. Це дозволить приймати вантаж за мінімальну кількість часу і тим самим не пошкоджуючи товар. Таким чином розвантажувально-завантажувальна операція дає змогу скоротити простої транспортних засобів. Можна виділити ряд таких операцій, що проводяться на цьому етапі:

- розвантаження та завантаження транспортних засобів готовою продукцією;
- контроль за постачанням та документальний оборот постачання;
- подання заявок на оформлення вантажу через інформаційну систему;
- формування складської вантажної одиниці.

Наступним етапом йде складське транспортування товару. Воно передбачає переміщення та розподіл товару між різними зонами складу. Сюди входять операції, що дозволяють перенести вантаж з розвантажувальної рампи в зону приймання, далі в зону зберігання, комплектації та на розвантажувальну рампу. На цьому етапі транспортування товару здійснюється напряму, тобто для уникнення навороту кругів по складу, склади побудовані таким чином, що товар лише один раз проходить кожну зону, тим самим не затримуючи процес відвантаження чи завантаження транспортних засобів перевезення і виконуючи всі операції максимально ефективно.

На складі виникає ще один етап - етап складування. Його основною функцією є забезпечення раціонального розміщення та укладання вантажу для подальшого зберігання та зручного відвантаження. Головною метою такого розміщення повинно максимально ефективно використовувати зони зберігання. Для цього спеціалісти проводять аналізи складського приміщення та розподіляють товар по мірі його просування. Безперечно, що все наявне обладнання на складі для

зберігання товару повинно ідеально відповідати специфічним особливостям вантажу і забезпечувати раціональне використання висоти і площі складу. Прості, що відводиться для робочої зони повинен бути мінімальним, але максимально комфортним для просування по ним робітників та вантажу. Цей процес в основному включає такі складові:

- закладка вантажу на зберігання;
- зберігання вантажу і забезпечення відповідних для цього умов;
- контроль за наявністю запасів на складі, здійснюваний через спеціальну інформаційну систему.

Наступний процес – це процес комплектації замовлень. Він здійснюється за рахунок підготовки товару за замовленням споживачів. Сюди входять наступні операції:

- обробка замовлення клієнта, перевірка наявності всіх товарів;
- відбір кількості потрібного товару на замовлення клієнта;
- комплектацію відібраного товару для конкретного клієнта чи для груп клієнтів за їх замовленням;
- підготовку товару до відправлення;
- документальне оформлення замовлення та їх контроль;
- об'єднання замовлень клієнтів в партію відправлення й оформлення транспортних накладних;
- відвантаження вантажів у транспортний засіб.

На ТОВ «Сандора» велику увагу при підготовці та при відправленні товару приділяють документації, адже це є основним документом при розрахунках з покупцями, його ще називають товарно-транспортною накладною. Зазвичай в документах міститься така інформація: про кількість товару, ціну та об'єм поставки. Також існують ще немало важливі документи, що засвідчують якість товару та його комплектацію:

- підтвердження того, що товар поставлений за номенклатурою і в кількості, передбачених контрактом;
- сертифікат якості;

- пакувальний лист, що засвідчує в яких упаковках міститься певний вид товару і в яких кількостях;
- транспортний документ, що підтверджує прийняття товару до перевезення;
- комплектувальні відомості;
- рахунок на оплату відвантажених товарів.

Рахунок виписується постачальником на певну поставлену партію товару разом із товарно-транспортною накладною та містить такі дані:

- номер і дата його виписки постачальником;
- найменування та банківські реквізити вантажовідправника і платника;
- найменування товару, його кількість, ціна і сума, на яку відвантажено товар, з виділенням ПДВ;
- номер контракту.

Підготовка замовлень та їх оформлення як документації здійснюється через інформаційну систему. Така система дозволяє вказувати у відбірковому аркуші місце відбору товару, що значно скорочує час відбору і допомагає відслідковувати відпуск товару зі складу.

Завдяки використанню підприємство спеціальної інформаційної системи при комплектації товару значно підвищується ефективність формування поставок та максимально мінімізується час на їх збирання. Але на жаль, ця система не в змозі формувати поставки індивідуально для кожної невеликої товарної точки, тому виникають певні труднощі на етапі відвантаження товару від транспортного засобу до торгової точки.

2.3 Оцінка ефективності управління транспортно-експедиторською діяльністю підприємства

Для оцінки ефективності управління транспортно-експедиторською діяльністю ТОВ «Сандора» доцільно виділити логістичні витрати із загальної суми витрат, а також розглянути функціональну класифікацію, поділяючи

витрати на три основні групи - виробничі витрати, витрати збуту і постачання. У табл. 2.2 представлені основні статті, які необхідно враховувати в діяльності підприємства.

Таблиця 2.2

Структура логістичних витрат

Група витрат	Статті витрат
Витрати на постачання	<ul style="list-style-type: none"> – витрати по оформленню замовлення; – транспортні витрати; – витрати на зберігання виробничих запасів.
Витрати на виробництво	<ul style="list-style-type: none"> – витрати на приймання сировини і матеріалів; – оформлення замовлення на виробництво продукції; – внутрішньовиробниче транспортування продукції; – зберігання продукції незавершеного виробництва.
Витрати на збут	<ul style="list-style-type: none"> – витрати на зберігання запасів готової продукції; – оформлення замовлення (упаковка, сортування, маркірування і інше); – транспортування готової продукції.

Складено на основі [32]

Проведений аналіз показав, що отримання даних про логістичних витратах на сьогоднішній день є складною процедурою через відсутність методології їх планування як в системі в цілому, так і її часинам операцій, партіям товару, замовлення. Також проблема полягає в тому, що складові логістичних витрат включають в загальногосподарські, комерційні, а іноді в окрему групу транспортно-заготівельних витрат.

Специфіка аналізу витрат у логістиці полягає в групуванні витрат не за структурними підрозділами промислового підприємства, а за видами робіт та виробничими логістичними операціями. Перехід від управління по функціям керування процесом вимагає відповідного переходу від обліку витрат за функціями до обліку витрат за процесами.

Аналіз і оцінка загальних логістичних витрат ТОВ «Сандора» дозволив виділити структуру логістичних витрат (табл. 2.3) та згрупувати витрати за функціональними видами логістичних робіт.

Структура логістичних витрат ТОВ «Сандора»

Стаття витрат	Витрати, млн. грн		Відхилення	
	2016 р.	2017 р.	Абсол.	Відн.
Витрати по оформленню замовлення	1075,3	1472,8	397,5	37%
Транспортні витрати	1842,1	2105,0	262,9	14,3%
Витрати на зберігання виробничих запасів	1957,4	2994,0	1036,6	53%
Витрати на приймання сировини і матеріалів	1509,0	2647,0	1138	75,4%
Оформлення замовлення на виробництво продукції	953,0	1653,0	700	73,5%
Внутрішньовиробниче транспортування продукції	946,0	1042,2	96,2	10,2%
Зберігання продукції незавершеного виробництва	1684,0	2698,5	1014,5	60,2%
Витрати на зберігання запасів готової продукції	1752,0	2742,0	990	56,5%
Оформлення замовлення (упаковка, сортування, маркірування і інше)	1450,2	1832,0	381,8	26,3%
Транспортування готової продукції	2893,0	4146,5	1253,5	43,3%
Всього	16062,0	23333,0	7271	45,3%

Складено на основі [33]

Проаналізувавши логістичні витрати за 2016-2017 роки, можна побачити, що вони виросли на 45% відсотків, це означає, що підприємство вимушене витрачати більше матеріальних ресурсів на збут продукції з кожним роком. Такі показники є негативними для економічного стану підприємства, адже є вірогідність втратити контроль над логістичними витратами та нерационально використовувати ресурси (люди, час, гроші та інше).

Найбільші витрати припадають на транспортування готової продукції, вони становлять 17,8% (рис 2.5) від всіх логістичних витрат, такі витрати пов'язані з великими цінами на паливо, а також з високими витратами на обслуговування транспортних засобів та незапланованими витратами пов'язаними з недопостачанням продукції згідно плану постачання, що витрачається на доплату праці водіям та експедиторам за понаднормову роботу.

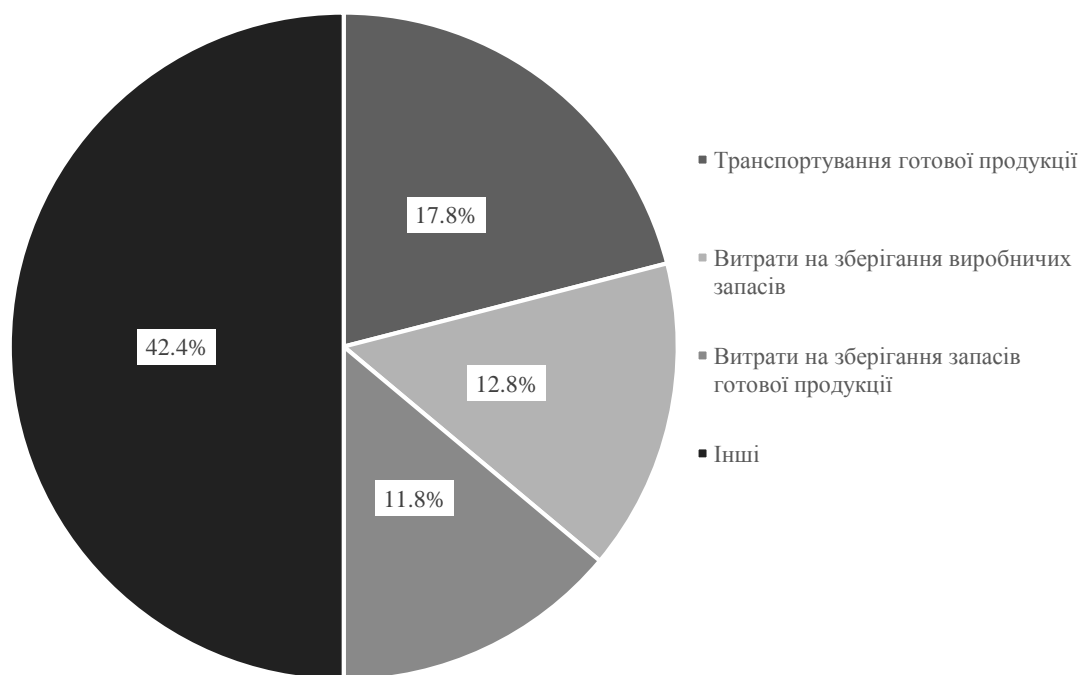


Рис. 2.5. Частина логістичних витрат за статтями на ТОВ «Сандора» за 2017 р.

(Складено автором)

Також значну частку, а саме 12,8% складають витрати на зберігання виробничих запасів, це пов'язано з особливими вимогами зберігання продукції, для того, щоб вона була належної якості. Сюди входять витрати на спеціальне обслуговування на приладдя, що домагає зберігати постійний приємний тепловий режим для соків та спеціальні прилади, що вимірюють допустимі умови зберігання товару.

Витрати на зберігання запасів готової продукції також займають значку частку (11,8%), так як, готова продукція потребує особливих умов зберігання та температурного режиму, а також великої площі для складування. Через економічну кризу в Україні витрати на зберігання товару, як і на інші статті можуть зростати, саме тому дуже важливо оптимізувати їх.

На рис. 2.6 графічно зображена динаміка логістичних витрат за останні 2 роки. Що доводить те, що з роками витрати збільшуються через зовнішні фактори на ринку та внутрішні проблеми підприємства.

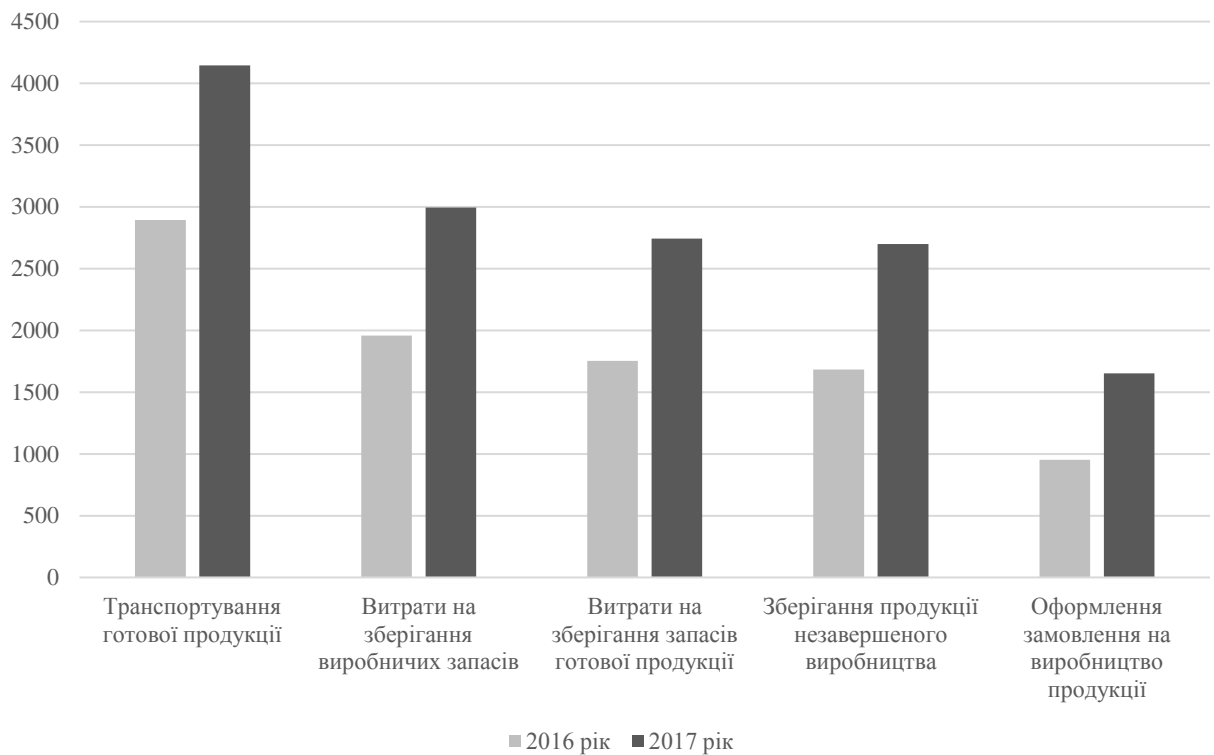


Рис. 2.6. Динаміка логістичних витрат ТОВ «Сандора»

(Складено автором)

Оскільки на підприємстві існує проблема з невчасними постачанням товару до торгових точок, розглянемо більш детально логістичні витрати, які пов'язані з процесом поставки товару (табл. 2.3). Сюди будуть входити:

- витрати на реалізацію товару за планом, та фактична сума, яка буде реалізована за рік;
- транспортні витрати, куди входять витрати на паливо, які будуть також мати два критерії, це основні, які були запланованими, та додаткові, які підприємству потрібно було виділити через додаткове транспортування по торгових точках;
- оплата праці мається на увазі персоналу, які на пряму мають відношення до доставки товару, це водії та експедитори, додаткові витрати, це ті, які були витрачені за додаткову роботу (понаднормовий робочий графік) співробітниками; та витрати на технічне обслуговування транспортних засобів.

Логістичні витрати на поставку товару

Стаття витрат	Значення, тис. грн		Відхилення	
	2016 рік	2017 рік	Абсол.	Відн.
Сума реалізованого товару:				
планова	220000	240000	20000	9,1%
фактична	129800	132000	2200	1,7%
Транспортування товару:				
основні	183600	249750	66150	36,0%
додаткові	105700	164900	59200	56,0%
всього	289300	414650	125350	43,3%
Оплата праці:				
основні	39000	39000	0	0
додаткові	11500	14500	3000	26,1%
всього	50500	53500	3000	5,9%
Технічне обслуговування ТЗ	18421	21050	2629	14,3%

Складено на основі [33]

Згідно з даними в 2016 році було реалізовано лише 59% поставок, в 2017 році цей показник став ще гірше і становив 55%. Таким чином, видно тенденцію до збільшення невчасних поставок товару. Транспортні витрати також зросли, додаткова частка, яка містить в собі незаплановані витрати збільшилась у 2017 році на 46% в порівнянні з 2016 роком, стосовно оплати праці, то цей показник також зріс на 6% такі зміни відбуваються через те що водії та експедитори вимушені перепрацьовувати, та підприємство витрачає додаткові кошти, в тому числі збільшуються витрати на обслуговування ТЗ, на оплату палива та інше.

Від правильно організованої логістики залежить багато чого, починаючи від вчасного сировини на виробництво, відвантаження готового продукту, і закінчуючи доведенням до кінцевого споживача товару в потрібний час і з найменшою собівартістю.

Доцільно розглянути витрати на персонал, що є складовою транспортно-експедиторської діяльності ТОВ «Сандора». У розробці системи управління персоналом можна виділити декілька етапів:

– планування - формування цілей управління, способів їх досягнення, а також прогнозування об'єкта управління;

– організація – процес підбору кадрів за профорієнтацією, залучення професійного персоналу, розстановка по робочих місцях, кваліфікаційна підготовка, вдосконалення системи організації праці, поліпшення умов праці та інші операції пов'язані з організацією робочих місць;

– регулювання - кваліфікаційний рух робочої сили по підприємству, зміна чисельності персоналу, рівня заробітної плати, регулювання доплат та інше;

– контроль - контроль чисельності персоналу, раціональності використання робочих годин, виконання кадрових наказів та інше;

– облік - аналіз інформації про зміну складу кадрів, ведення державної і внутрішньої звітності з плинності кадрів та інше.

Витрати на персонал ТОВ «Сандора» мають наступну структуру:

1) заробітна плата, нарахована працівникам за тарифними ставками і окладами за відпрацьований час;

2) премії та винагороди, що носять регулярний чи періодичний характер;

3) доплата за роботу в шкідливих умовах;

4) оплата роботи у вихідні та святкові дні;

5) оплата щорічних відпусток;

6) оплата навчальних відпусток, наданих працівникам, які навчаються в освітніх установах;

7) оплата лікарняних листів;

8) компенсація жінкам, які перебувають у частково оплачуваній відпустці по догляду за дітьми.

Так само до витрат на персонал можна віднести такі витрати:

1) витрати на набір персоналу: оплата реклами вакансій в друкованих виданнях та інтернет сайтах;

2) вартість робочого одягу;

3) оплата харчування окремим категоріям працівників - працівникам, які працюють у шкідливих умовах;

4) податки на використання найманої праці.

5) витрати на охорону праці.

Винагорода основному управлінському персоналу представлена короткостроковими виплатами, що включають заробітну плату і премії у грошовій формі на суму 3,200 тисяч гривень за рік, що закінчився 31 грудня 2017 р. (2016 р.: 6,700 тис. грн).

Основний управлінський персонал – це особи, які мають повноваження та є відповідальними, прямо або опосередковано, за планування, керівництво і контроль за діяльністю товариства.

Проаналізуємо витрати за досліджуваний період за структурою (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Аналіз витрат на персонал ТОВ «Сандора» по структурі
за 2015-2017 рр.**

Категорія витрат	Значення, %			Відхилення, %	
	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2016 рік	2017 рік
Фонд окладів, надбавок і доплат	68	70,3	69,6	2,3	-0,7
Набір і відбір персоналу	2	2,2	2,2	0,2	0
Навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації	3,4	2,1	3,2	-1,3	1,1
Життєве забезпечення (їжа, вода)	4,5	3,8	3,4	-0,7	-0,4
Спеціальний одяг	1,1	1	1	-0,1	0
Охорона праці	0,5	0,6	0,5	0,1	-0,1
Відрахування в соціальні фонди	20,5	20	20	-0,5	0
Всього	100	100	100	0	0

Складено на основі [33]

Як бачимо структура затрат досить стабільна, кожен рік виділяється певний відсоток на навчання персоналу та на його життєве забезпечення. В основному більший відсоток від загальний витрат на персонал йде на заробітну плату працівникам, цей показник знаходився протягом трьох років близько 70%. Це каже про хороші заробітні плати, також на підприємстві існує 13-та з/п, яку працівники отримують в кінці кожного року. Такі показники характеризують підприємство як стабільне та розвиваюче.

Відділом логістики керують 13 директорів, в підпорядкуванні знаходяться 312 осіб, сюди входить персонал, що працюють безпосередньо на складах та виробництві. Також є окремий транспортний відділ, в якому працюють 5 директорів та 150 осіб персоналу. Цей відділ займається всіма операціями по

транспортуванню товару, сюди входять водії, експедитори та інші. В табл. 2.6 представлені витрати на персонал, який нараховує 480 осіб. Сюди включені основні витрати на оплату праці, надбавки до заробітної плати, а також ряд статей витрат на додаткові послуги, наприклад, на спец одяг чи охорону праці.

Таблиця 2.6

**Аналіз витрат на персонал ТОВ «Сандора» по структурі
за 2015-2017 рр.**

Категорія витрат	Значення, тис. грн	Значення, тис. грн	Відхилення, тис. грн	Значення, тис. грн	Відхилення, тис. грн
	2015 рік	2016 рік	2016 рік	2017 рік	2017 рік
Фонд окладів, надбавок і доплат	650000	700000	50000	700000	0
Набір і відбір персоналу	19117,6	21906,1	2788,5	22126,4	220,3
Навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації	32500	20910,4	-11589,6	32183,9	11273,5
Життєве забезпечення (їжа, вода)	43014,7	37837,8	-5176,9	34195,4	-3642,4
Спеціальний одяг	10514,7	9957,3	-557,4	10057,5	100,2
Охорона праці	4779,4	5974,4	1195	5028,7	945,7
Відрахування в соціальні фонди	195955,8	199146,5	3190,7	201149,4	2002,9
Всього	955882,3	995732,6	-50149,7	1004741,3	10900,2

Складено на основі [33]

Проаналізувавши витрати на персонал, можна сказати, що підприємство стабільно розвивається і підвищує з/п своїм працівникам, адже з 2015 року фонд окладів зріс на 50 000 грн. На підприємстві підтримується винагородження, тому персонал максимально фінансово забезпечений. Через несвоєчасні поставки товару, водії та експедитори вимушені більше працювати, тому керівництво часто доплачує співробітникам за переробку, таким чином стаття витрат на оклади, надбавки і доплати збільшується.

На рис. 2.7 графічно представлено динаміку росту логістичних витрат на персонал за останні три роки. На діаграмі видно, що витрати збільшуються з кожним роком, що є негативним показником для підприємства.

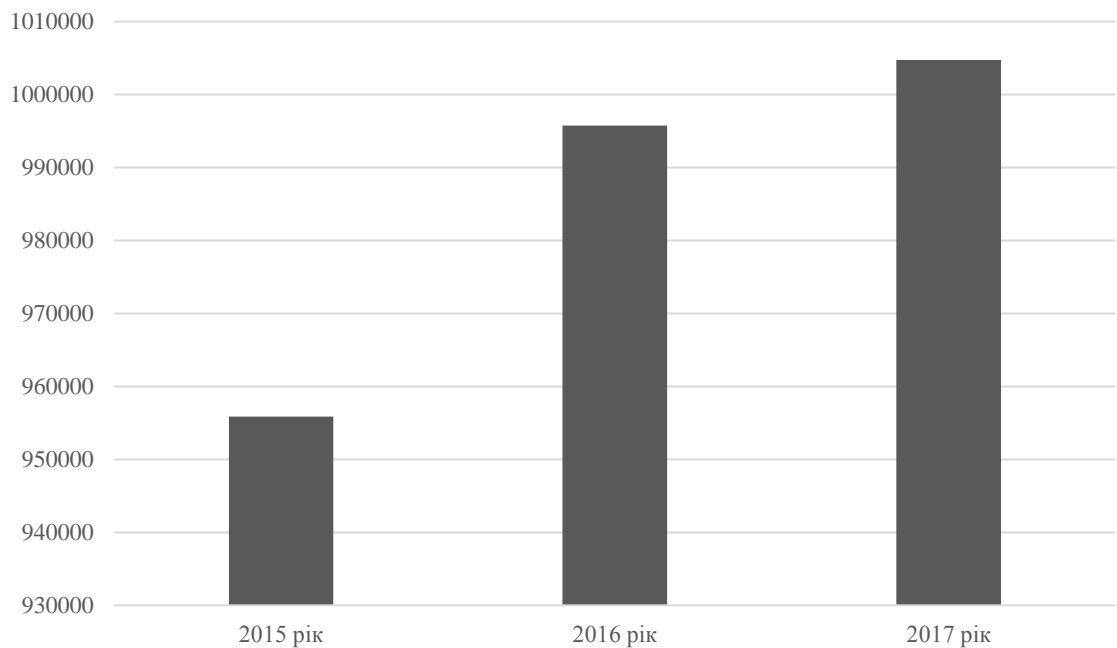


Рис. 2.7. Динаміка витрат на персонал ТОВ «Сандора»

(Складено автором)

З кожним роком витрати на персонал в логістичному та транспортному відділах збільшується, загалом це пов'язано з тим, що через велике навантаження більшість експедиторів не затримуються на роботі більше пів року і підприємство вимушене витратити кошти на пошук нового персоналу.

Окремою складовою успішності компанії є їх розвинена інформаційно-технічна структура. Завдяки наявності великих складів по всій території України компанія «Сандора» має можливість скоротити витрати на транспортні операції і з'являється реальна можливість здійснювати поставки дрібними і більш частими партіями, що призводить до збільшення замовлень споживачів.

Інформаційне обслуговування складів підприємства ТОВ «Сандора» передбачає управління інформаційними потоками виконує роль елемента сполучення для ефективного функціонування всіх служб складу. В залежності від технічної оснащеності управління інформаційними потоками може бути, як самостійною системою, так і складовою частиною загальної автоматизованої системи управління матеріальними та інформаційними потоками.

З початку 2009 року компанія «Сандора» розпочала впровадження унікальної для українського ринку технології, спрямованої на поліпшення

результативності процесу продажів і розвитку бізнесу - програмного керування маршрутами торгових команд (Route Engineering) і логістики (Track Engineering). Дана система розроблена американською компанією UPS Logistic Group і вже успішно застосовується міжнародними компаніями, такими як Pepsi, Nestle, Procter and Gamble та ін. У багатьох країнах світу. Програма надає компанії комплекс можливостей для оптимізації процесу продажів і логістики. Таких як, віртуальне моделювання маршрутів торгових агентів і логістики з побудовою оптимальних шляхів руху, візуальним відображенням торгових точок і маршрутів на карті, визначення часу і тривалості торгових візитів, рекомендацій днів і тижнів візитів, наданням детальних інструкцій для експедиторів і багатьом іншим. Компанія інвестувала в дану технологію більше 150 тис. Доларів. Вже з початку впровадження програми на 20% оптимізована робота торгових команд компанії, що дозволило відділу продажів і логістики більш ґрунтовно сфокусуватися на просуванні на ринок міжнародних брендів компанії.

Це програмне управління супроводжує швидкий поділ двох команд продажів компанії: команди, що працює з категорією сокових продуктів і холодних чаїв і команди, яка працює з газованими і енергетичним напоями, а також чіпсами. Програма займається на глобальному і локальному ринках створенням логістичних рішень «під ключ» в області ланцюга поставок і подальшим наданням послуг по запропонованим рішенням. Елементами таких рішень є 3 PL, відповідальне зберігання, складська обробка та дистрибуція, реверсивна логістика. Митне оформлення і міжнародні перевезення перебувають у віданні суміжних департаментів UPS і також є частиною рішень, які надає своїм клієнтам UPS Contract Logistics. Сервіс переважно виявляється, але не обмежується, для таких індустрій, як медичне обладнання, високотехнологічне (в тому числі комп'ютерне) обладнання, маркетингові матеріали.

Також була впроваджена одна з найбільш передових систем планування компанії PepsiCo - Prevail-Avail, що дозволяє автоматично інтегрувати всі елементи операційного планування компанії: від прогнозів продажів з урахуванням всіх запланованих маркетингових акцій і доставки готової

продукції на філії компанії, до складання виробничих графіків і планування поставок сировини.

Можна виділити декілька основних переваг, які виконує програмне забезпечення від компанії UPS, що було впроваджено на ТОВ «Сандора».

1) Передове комплексне рішення для управління транспортом.

Contract Logistics охоплює комплекс функцій по оптимізації транспортних планів і управління одним або декількома складськими майданчиками і транспортом *amont ou aval*. Модуль призначений для замовників, експедиторів та перевізників. Відповідає вимогам різних учасників логістичного ланцюга.

2) Допомога в прийнятті рішень і плануванні.

Персоналізована система Contract Logistics бере до уваги частоту оброблюваних товарних потоків. Допомагаючи організувати транспортний процес, Contract Logistics автоматизує транспортне планування і комбінує власні, орендовані і лізингові транспортні засоби.

3) Рішення, адаптоване під різні типи потоків.

Рішення Contract Logistics пропонує різні операційні моделі: постійні потоки можуть бути згруповані, заплановані і запуснені в роботу. Навіть в разі, якщо вам необхідно вручну змінити деякі транспортні замовлення, ви миттєво це зробите, а також швидко запуснуть замовлення в роботу завдяки численним операційним інтерфейсів, адаптованим до всіх змін ринку. Contract Logistics пропонує найкращий розподіл транспортного планування, враховуючи всі обмеження по транспорту і доставку своїх клієнтів. Це дозволяє ефективно обробляти велику кількість замовлень.

4) Диференціальна експлуатація в залежності від логістичного потоку.

Contract Logistics пропонує різні способи експлуатації: частина логістичних потоків може експлуатуватися і плануватися автоматично. «Плаваючі» транспортні замовлення обробляються максимально оперативно завдяки численним інтерфейсів ручної експлуатації. Contract Logistics пропонує ефективні транспортні плани за рахунок оптимізаційного модуля, який розуміє і

враховує особливості транспорту і доставки в рамках постійно мінливих товарних потоків.

При підключенні до будь-якого WMS модуль Contract Logistics отримує статуси про збірку і навантаженні кожного замовлення і кожної поїздки на платформу в режимі реального часу.

Клієнт може відстежувати дані про дотримання планів, стані навантаження і статус доставки: від створення транспортного замовлення до підтвердження доставки. Відстеження виходить максимально точним завдяки вивантажується інформації, геолокації транспортного засобу в режимі реального часу і архівації товарно-транспортних накладних. Операції передаються в транспортний підрозділ для поліпшення швидкості реагування і контролю доставки.

5) Управління інструментами, що допомагають у прийнятті рішень.

Contract Logistics надає систему звітів і персоналізованих показників для точного і ефективного аналізу. Вся транспортна інформація зберігається в базі даних. Відділ експлуатації може:

- визначати найбільш важливі показники і оцінювати ефективність експлуатації за певними критеріями;
- підвищувати рентабельність по клієнту або сектору доставки;
- оцінювати ефективність підрядників і власних коштів (наприклад своєчасність надання постачальником транспортних послуг).
- Contract Logistics допомагає в прийнятті стратегічних рішень на системному рівні.

Щодо недоліків, то програмне забезпечення досить складне у використанні і тому потребує навчання, але на підприємстві це передбачено і тому виділяється потрібна кількість грошей та часу, для того, щоб новий персонал міг розібратись з логістичним інформаційним забезпеченням.

Другий недолік полягає у відсутності в даному програмному забезпеченні візуально-моделюючої частини стосовно саме питань завантаження транспортних засобів. Нажаль поки що на ринку немає подібних програм. Створення такого додатку допоможе підприємству значно заощаджувати час під

час розвантаження транспортних засобів та дасть змогу виконувати план постачань максимально точно.

Компанія «Сандора» залишається соціально стабільною компанією, яка не тільки прагне забезпечити гідний рівень життя своїм співробітникам, а й бере активну участь у численних програмах, спрямованих на підтримку репутації компанії, як соціально відповідальної і орієнтованої на пріоритетність соціальних, етичних і правових норм. У зв'язку з цим «Сандора» розвиває кілька напрямків: благодійність, підтримка здорового способу життя та спорту, молодіжні ініціативи та освітні програми для дорослих і дітей. За 2009 рік на ці програми було виділено понад 1,5 млн. грн.

Підрозділ продажів ТОВ «Сандора» надає широкий спектр послуг з реалізації продукції компанії як на території України, так і за її межами. У структурі цього підрозділу працює понад 800 людей. У ньому виділено три основні напрями діяльності: прямі продажі, продажі через дилерів, експорт. Відділи прямих продажів знаходяться в 9-ти областях України: Київській, Дніпропетровській, Донецькій, Харківській, Львівській, Рівненській, Миколаївській, Одеській та Запорізькій.

Висновки до розділу 2

Від правильно організованої логістики залежить ефективність транспортно-експедиторської діяльності підприємства, починаючи від вчасного прибуття сировини на виробництво, відвантаження готового продукту, і закінчуючи доведенням до кінцевого споживача товару в потрібний час і з найменшою собівартістю.

Витрати на логістичну діяльність зросли на 45% в порівнянні з минулим роком. Здебільшого це пов'язано з подорожанням палива та зі збитками, які підприємство отримує через невчасне постачання товару. Витрати на персонал досить стабільні, ТОВ «Сандора» має змогу підвищувати з/п та заощаджувати своїх працівників протягом року та наданням їм 13-ої заробітної плати в кінці

кожного року. Також підприємство витрачає досить велику частку на соціальне забезпечення (20%) та надає змогу персоналу підвищити свою кваліфікацію, ці витрати загалом не перебільшують 4%.

На основі проведеного дослідження можна стверджувати, що ТОВ «Сандора» є безсумнівним лідером серед вітчизняних виробників соку в Україні та поза її межами. Компанія швидко розвивається та підтримує ідею постійного вдосконалення системи управління виробництвом. Це підтверджується тим, що ТОВ «Сандора» постійно приймає участі у різних конкурсах, виставках та регулярно відправляє керівництво у відрядження для підвищення професійних навичок.

Здійснивши аналіз збутової діяльності компанії «Сандора», можна сказати, що логістична система на підприємстві є ефективною та налагодженою системою збуту продукції, яка складається філіалів компанії та оптових посередників. У кожному дивізіоні ТОВ «Сандора» має свого регіонального представника. Основні його функції – представлення виробника в межах його області, укладання договорів з оптовиками, супермаркетами на постачання продукції від імені і за рахунок виробника. Але існує проблема з ефективністю дистрибуції на підприємстві через невиконання планових поставок на день і як результат зниження рентабельності товару та незадоволення споживачів.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ ДЛЯ УДОСКОНАЕННЯ ТРАНСПОРНО-ЕКСПЕДИТОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «САНДОРА»

3.1 Шляхи удосконалення транспортно-експедиторської діяльності ТОВ «Сандора»

Традиційна логіка економічної науки передбачає тісний зв'язок мінімізації витрат будь-якого суб'єкта економічних відносин з тезою про ефективному розподілі рідкісних ресурсів, виборі найбільш оптимального та бережливого напрямки їх використання. Тому як це безпосередньо позначається на гаманці цього суб'єкта економічних відносин.

Незалежно від мети діяльності економічного суб'єкта, прибутковості, благодійних або соціальних завдань, єдиним критерієм всього пропонується саме ця теза мінімізації використовуваних ресурсів при досягненні цієї мети, причому мінімізації виключно в грошовому вираженні.

Найважливіші функції транспортно-експедиторської діяльності ТОВ «Сандора» полягають у наступному:

- планування, організація і управління транспортно-переміщують процесами в логістичній системі в післявиробничий період;
- управління товарними запасами;
- отримання замовлень на поставку продукції та його ефективна обробка;
- комплектація, упаковка і виконання ряду інших логістичних операцій з підготовки товарних потоків до генерації;
- організація раціональної відвантаження;
- управління доставкою та контроль над виконанням транспортно-переміщують операцій в логістичних ланцюгах;
- планування, організація і управління логістичним сервісом.

Транспортна логістика ТОВ «Сандора» виконує такі функції:

- оптимізація маршрутів розвезення товару покупцям засобами з урахуванням всіх зовнішніх факторів;
- оптимізація використання корисного об'єму використовуваних автомобілів;
- мінімізація часу формування оптимальних маршрутів розвезення;
- організація обліку і розрахунку оплати за транспорт;
- видача маршрутних листів з урахуванням додаткових завдань водієві;
- отримання звітів за результатами виконання завдань.

Бізнес процеси транспортно-експедиторської діяльності представлені на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Бізнес-процеси транспортно-експедиторської діяльності на ТОВ «Сандора»

(Складено автором)

Для досягнення максимального результату зниження логістичних витрат слід починати з оптимізації самого відділу логістики.

По-перше, на підприємстві повинна бути налагоджена система управління запасами. Це істотно скоротить витрати. Так як, на ТОВ «Сандора» існує певна проблема недопостачань товару.

По-друге в зв'язку з вищеназваною проблемою існує неефективна робота транспортування товару до торгових точок. Через те, що водії повинні працювати понаднормово та кожен день має більше ніж 40% недопоставленої продукції підприємство вимушене витратити додаткові кошти на оплату праці

водію, експедитору та на забезпечення транспортного засобу паливом. Через це можливе підвищення плинності кадрів та швидке зношення транспортних засобів.

Аналіз структури витрат показав, що більша частина грошового фонду витрачається на оплату персоналу враховуючи заробітну плату, премії та доплати за перепрацювання. Таким чином, визначимо основні заходи щодо оптимізації логістичних витрат:

- спрощення навчання для використання програмного забезпечення на підприємстві. Наприклад, впровадження стажування та практики новому персоналу, щоб вони безкоштовно змогли навчитись користуватись логістичними інформаційними системами і не витратити на це додаткові кошти.

- впровадження нового додатку на підприємство, яке допоможе візуально показувати, як потрібно завантажити транспортний засіб, таким чином це допоможе прискорити процес розвантаження та скоротити частку недопостачань;

- спрощення роботи експедитора в процесі розвантаження, для забезпечення невеликої плинності кадрів і як наслідок зменшення витрат на пошук нових кандидатів;

- введення системи страхування.

Зупинимось детальніше на заході спрямованому зменшити недопостачання, адже саме це є найголовнішою причиною збільшення витрат на логістику. Як було зазначено раніше, пропонується впровадження додатку на існуючу інформаційно-логістичну систему ТОВ «Сандора». Для цього потрібно встановити додаток OPT CUBE, що належить компанії, яка забезпечує підприємство повним програмним комплексом. Це програмне забезпечення, що дозволяє змодельовати та організувати товар в автомобілі при завантаженні його в транспортний засіб, для оптимізації місця та прискорення відвантаження товару. Проблеми та попит який забезпечує проект:

- мінімізація часу поставки товару;
- розвантаження роботи експедитора;

- організація замовлень;
- сортування товару по замовленням;
- невчасна поставка товару, затримки;
- нераціональне використання площі ТЗ.

Стратегічний потенціал запропонованого проекту полягає у трьох складових:

1) **Унікальність.** Визначає здатність забезпечити покупця (підприємство) унікальною цінністю у вигляді продукції нової якості, особливих споживчих властивостей та після-продажного обслуговування. Такий продукт дає можливість підприємству забезпечити себе новітніми розробками та технологіями, що дає переваги перед конкурентами.

2) **Прибуток.** Логістика впливає майже на кожен аспект формування прибутків і збитків фірм. Тому відповідні зміни в логістичній стратегії впливають на фінансові результати діяльності фірм і роблять свій внесок у забезпечення їхньої довгострокової життєздатності.

3) **Якість.** Постійне і стабільне удосконалення конкурентоспроможного продукту важливою умовою для забезпечення стабільного розвитку, охоплення ринку, розвитку іміджу компанії та забезпечення прибутковості.

Для більш детального дослідження даного проекту представлено SWOT-аналіз в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз запропонованого проекту

<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - унікальний продукт на ринку, що не має замінників; - гнучкі функції ПО; - легкість впровадження в існуючу логістичну систему організації. 	<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вузьке направлення в логістичному функціоналі; - постійна підтримка продукту і обслуговування.
<p>Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вихід продукту на зарубіжний ринок; - реалізація продукту на будь якому підприємстві; - коригування основних функцій під будь яку логістичну систему підприємства. 	<p>Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> - впровадження подібної системи конкурентами в свої програмні продукти; - нестабільність логістичних послуг.

(Складено автором)

Встановлення програми може бути оплачене за допомогою коштів, які щорічно виділяються на налагодження програмного забезпечення на підприємстві. Вони передбачають оновлення версій вже встановлених програм та їх удосконалення за допомогою додатків, що надає компанія-постачальник до встановленого комплексу програм.

Треба зазначити декілька переваг, які будуть реалізовані з впровадженням даного проекту на ТОВ «Сандора». Основні переваги запропонованого проекту відображені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Визначення ключових переваг потенційного продукту

№ п/п	Потреба	Вигода, яку пропонує товар	Ключові переваги перед конкурентами (існуючі або такі, що потрібно створити)
1	Мінімізація часу поставки товару	Оптимізація часу за рахунок візуалізації завантаження ТЗ по замовленням та облегшення роботи експедитора при завантаженні	Перша та унікальна подібна функція в логістичному програмному забезпеченні.
2	Полегшення роботи експедитора	Допомога в роботі експедитора, можливість виконувати розвантаження замовлень швидше.	Економія часу на поставку товару.
3	Організація замовлень	Розподіл товару по замовленням та візуалізація оптимального розкладу товару в транспортному засобі.	Якісна оптимізація, яка враховує індивідуальні характеристики товару кожного клієнта-підприємства (розмір, об'єм, особливості транспортування).

(Складено автором)

З впровадженням на підприємство нового програмного забезпечення відбувається економія не тільки часу а і грошей, що витрачаються на доплати за понаднормову робочу зміну водіїв та експедиторів. Це значно економить витрати підприємства, враховуючи те, що замість 8 годинного робочого дня експедитори та водії працюють 10-13 годин. Це також призводить до великої плінності кадрів на ТОВ «Сандора», що є економічно не вигідним фактором для підприємства.

Таким чином, фонд оплати праці зменшиться за рахунок зменшення надбавок за понаднормовий робочий день (табл. 3.3).

Витрати на оплату персоналу транспортного відділу

Стаття витрат	Значення, тис. грн		Відхилення (абсол.)
	2016 рік	2017 рік	
Основні	3900	3900	0
Додаткові:			
премії	1725	2175	450
надбавки	9775	12325	2550
всього додаткові	11500	14500	3000
Всього	50500	53500	3000

Складено на основі [34]

Підприємство зменшує витрати на оплату персоналу на 12 млн грн, з урахуванням того, що впровадження проекту повністю забезпечує ефективне використання часу на доставку товару та його навантаження та розвантаження.

Заощадженні гроші можна вкласти в придбання свого автопарку для власного користування, тобто автомобілі, що має використовувати керівництво для оперативності та змоги швидкого пересування у разі відрядження. Відповідно до політики забезпечення керуючого персоналу на ТОВ «Сандора» підприємство визначає такі критерії ефективності роботи керівників:

- оперативність реагування на можливі несподівані поїздки та відрядження;
- забезпечення власним транспортним засобом з метою безпеки керівників та збереження їх здоров'я;
- ефективно використання часу роботи керівників за рахунок можливості швидкого пересування між відділами та на поїздки до роботи;
- забезпечення стабільної роботи керівництва;
- можливість поїздки закордон у відрядження та інше.

Отже, забезпечення власним транспортом керівників є ключовою роллю у ефективності роботи відділів в цілому. Адже, за допомогою власного авто керівник може оперативно реагувати на будь-які зміни у щоденних обов'язках та має можливість самостійно, незалежно від обставин переміщатись по різних заводським лініям, складам та офісам у разі потреби.

Таким чином рішення щодо впровадження власного автопарку легкових автомобілей на ТОВ «Сандора» є раціональним оскільки, є більш вигіднішим, а ніж працювати за лізингом з сторонніми компаніями. Розглянемо переваги та недоліки використання найманого автопарку на ТОВ «Сандора» (табл. 3.4). Підприємство працює з компанією ТОВ «Рабен Україна», яка являється однією з крупніших підрядних компаній Європи. Українське представництво знаходиться в м. Київ. Послуги компанії мають досить велику вартість через митні операції, що проводяться з поставкою транспортних засобів для українських підприємств.

Таблиця 3.4

Переваги та недоліки використання найманого автопарку (для власного користування)

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> - відсутність великих разових капітальних вкладень; - високий рівень обслуговування; - широкий вибір моделей автомобілей; - дотримання договірних зобов'язань. 	<ul style="list-style-type: none"> - постійні виплати за надані в користування автомобілі; - необхідність постійного контролю виконання умов користування; - швидка амортизація транспортних засобів; - збільшення ризиків; - переплачування за автомобіль; - низька гнучкість транспортних компаній з надання автотранспорту у власне користування; - паперові труднощі при виїзді закордон.

(Складено автором)

Як бачимо, недоліки користування найманим транспортом переважають над позитивними аспектами його використання, це говорить про те, що потрібно замислитись про зміну партнера або відмову від найманого транспорту. Ринок компаній що надають послуги з оренди автотранспорту для підприємств чимало, але потрібно враховувати, що ціллю цих компаній є заробіток, саме тому в будь-якому разі користування послугами буде коштувати дорожче для ТОВ «Сандора», бо ці витрати відносяться до постійних умови користування можуть постійно змінюватись з часом, що є досить незручним фактом в управлінні транспортною службою.

Незручність використання найманого транспорту підкріплюється процесом вибору компанії, яка буде надавати автомобілі для власного

користування, перед підприємством постає ряд задач та операцій з вибору партнера, такі як:

- надійність автомобілем;
- тарифи на користування;
- готовність компанії до зміни тарифу за переговорами;
- наявність додаткових послуг;
- фінансова стабільність компанії;
- договірні зобов'язання зі страховою;
- умови користування автомобілем;
- забезпечення обслуговування та інше.

Таким чином, цей процес є досить складним та затратним, оскільки компанія витрачає багато коштів як на пошук партнера так і на виплати за представлені послуги. Саме тому буде доречно відмовитись від аутсорсингу в даній сфері діяльності підприємства.

За договірними обов'язками ТОВ «Сандора» має досить не вигідні умови користування орендованим транспортом, до них входить:

- система виплати за користування не передбачає викуп транспорту, по закінченню строку, компанія вимушена переоформляти договір та брати в користування новий транспорт;
- за умовами договору для ТОВ «Сандора» виділяється новий автотранспорт виходом не пізніше ніж 2012 рік, це значно збільшує витрати, оскільки новий транспорт коштує дорожче ніж такий ж з пробігом;
- підприємство не має можливості напряму працювати зі страховою компанією, страхові послуги надаються з боку партнера ТОВ «Рабен Україна» і має не вигідні умови страхування авто;
- весь комплекс технічного забезпечення транспорту відбувається за рахунок ТОВ «Сандора» без можливості вибору компанії-партнера.

Як бачимо, через не вповноваження повного керування страховими операціями ТОВ «Сандора» має переплачувати за надані послуги та не має можливості отримувати бонуси при роботі з підрядчиками напряму.

Для того щоб повністю забезпечити персонал транспортом необхідно 75 автівок. Для кожного керівника та чергові автомобілі, що знаходяться в точках представництва ТОВ «Сандора». Проаналізувавши ринок авто-компаній (табл. 3.5), було виявлено, що найбільш доречною буде співпраця з офіційним дилером «Skoda».

Таблиця 3.5

Аналіз ринку офіційних дилерів легкових автомобілей України

Критерій	Представники транспортних компаній		
	ТОВ «Автокрай Україна» (ТМ «Renault»)	ТОВ «Єврокар» (ТМ «Skoda»)	ЧАО «АвтоКапітал» (ТМ «Mercedes-Benz»)
Тип представництва	Офіційний	Офіційний	Генеральний
Мінімальна ціна автомобіля, грн	298 856,00	375 702,00	710 276,00
Гарантія від виробника	+	+	+
Забезпечення оригінальними деталями через дилера	-	+	+
Співпраця з обслуговуючими компаніями	-	+	+
Комфортність транспорту за шкалою від 1 до 5	4	4	5
Можливість зміни стандартної комплектації	-	+	+

(Складено автором)

Можна визначити основні переважні фактори співпраці з ТОВ «Єврокар»:

- в Україні є офіційний дилер ТМ «Skoda» - ТОВ «Єврокар»;
- співпраця з офіційним представництвом дає можливість уникнути переплат за авто;
- прямі договори між ТОВ «Сандора» та ТОВ «Єврокар» з приводу планового технічного забезпечення;
- легка доступність у введенні переговорів на території однієї країни;
- повний контроль поставок авто;
- можливість отримати бонуси при укладенні договорів у вигляді додаткової комплектації або знижки на планове технічне забезпечення;
- ТОВ «Єврокар» успішно співпрацює з іншими великими підприємствами України;
- страхування від офіційного дилера та інше.

З впровадженням свого автопарку перед компанією постають певні управлінські задачі (табл. 3.6), які допоможуть забезпечити контроль над використанням транспорту та ефективніше використовувати ресурси.

Таблиця 3.6

Основні задачі управління власним автопарком

Експлуатаційні операції	Технічне обслуговування
<ul style="list-style-type: none"> - розробка плану по експлуатації транспортних засобів; - оптимізація структури парку; - планування собівартості перевезень; - контроль за виростанням транспорту. 	<ul style="list-style-type: none"> - планування обслуговування; - планування потреби у запчастинах та їх поставка; - контроль за експлуатаційним часом авто; - планування інвестування.
Фінансове планування Забезпечення якості	

(Складено автором)

Оскільки на ТОВ «Сандора» є частина власного автопарку у виробничій частині, створювати нові підрозділи або наймати більше персоналу не потрібно. Куплений автопарк додається до вже існуючого та буде керуватись разом із власним виробничим транспортним забезпеченням. На рис. 3.2. представлена приблизна модель управління збутової діяльності ТОВ «Сандора».

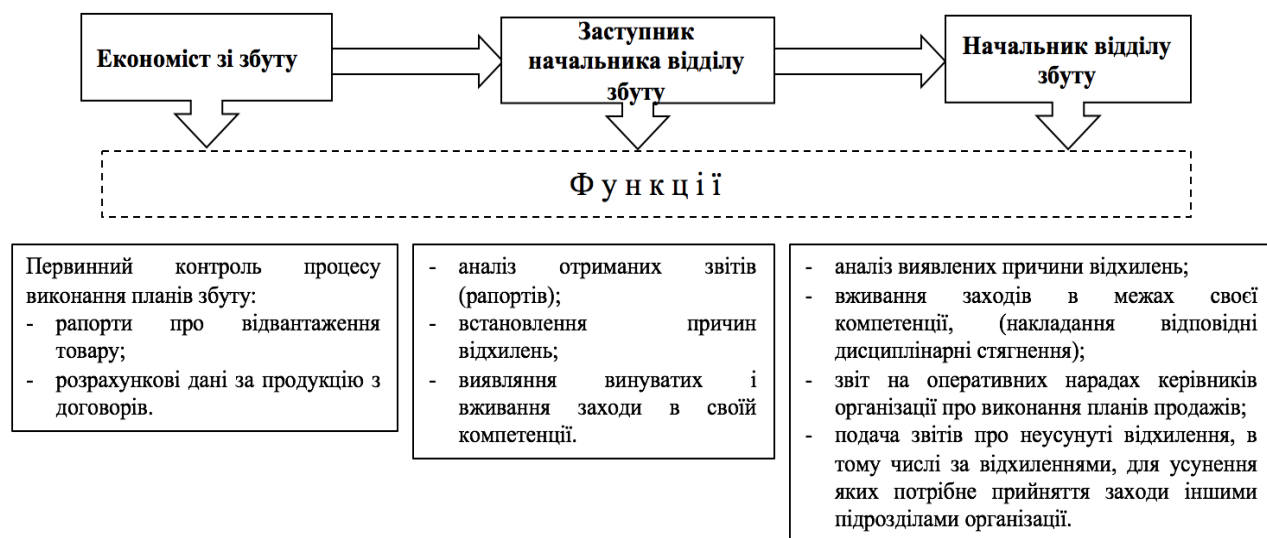


Рис. 3.2. Структура контролю та управління збутом ТОВ «Сандора»

(Складено автором)

Слід враховувати, що компанія вже користується власними автомобілями та має певні бонуси у співпраці з паливними компаніями. Партнером ТОВ

«Сандора» по забезпеченню паливом є мережа автозаправних станцій ТОВ «Вог Рітейл». За умовами договору для ТОВ «Сандора» надається знижка на дизельне пальне, за стандом воно коштує 28,95 грн за літр, з урахуванням знижки його ціна становить 24,95 грн за літр. На даний час, найманий транспорт є власністю ТОВ «Рабен Україна», тому знижка на паливо на нього не розповсюджується. Така ж схема роботи з компаніями, що надають технічне обслуговування, договори підписуються з ТОВ «Рабен Україна», тому ТОВ «Сандора» не має можливості втручатись в технічне обслуговування. Таким чином, компанія повністю підготовлена до впровадження власного автопарку.

Визначимо одноразові первісні витрати на придбання свого автопарку власного користування. Необхідна кількість автомобілей становить 75 транспортних засобів стандартної комплектації випущених не пізніше 2012 року. ТОВ «Єврокар» пропонує придбати авто по ціні 375 702 грн, та за купівлю великої кількості авто та за підпис довгострокового забезпечення транспортом для ТОВ «Сандора» дилер безкоштовно надає додаткову комплектацію, а саме радіоприймач та інше. Таким чином, на закупку транспортних засобів Сандора повинна виділити 28 178 тис. грн. Оскільки було вирішено розподілити суму (12 325 тис. грн), яку було зекономлено впровадивши спеціальне програмне забезпечення та вкласти її до інвестування на придбання власних автівок, отримаємо, що для інвестування потрібно 15 853 тис грн.

Оскільки підприємство ТОВ «Сандора» є частиною корпорації «ПепсіКо» та повністю підпорядковується політиці корпорації, існує можливість отримати інвестування завдяки спеціальному документу КАР, який має на меті виділення грошей в транспортну службу, для розвитку якості обслуговування. Цей документ містить в собі інформацію про призначення грошей та суму інвестиції. Варто звернути увагу, що це безвідсоткові вкладення, що надає власник ТОВ «Сандора» - ПепсіКо для розвитку транспортної служби підприємства, тобто ТОВ «Сандора» отримує інвестиційні кошти та не повинна виплачувати відсоток за них інвестору, оскільки сама є частиною інвестора.

Сума інвестицій по цьому документу залежить від потреби, спираючись на перший досвід користування цим документом, а саме в рік приєднання ТОВ «Сандора» (2007 рік), сума інвестицій складала 43 млн грн. Враховуючи зміну курсу валюти потрібні інвестиції у 15 853 тис. грн не перевищують ліміту перших вкладень. Тобто, «ПепсіКо» виділяє гроші на документ КАР, що не перевищують власний капітал підприємства.

Важливу роль в придбанні авто відіграє його страхування, оскільки воно забезпечує виплати у разі аварій чи пошкодження транспорту незалежно від того, яка сторона винна в цьому. ТОВ «Сандра» відповідально відноситься до питань страхування та співпрацює зі лідером страхової діяльності України - страховою компанією АТ «СК» «АХА Страхування». За укладеним договорами існує декілька переваг щодо інших компаній, а саме [35]:

- надання замінного транспорту у разі непередбаченої несправності основного авто;
- можливість зміни договірних умов до закінчення строку договору;
- регулярні технічні перевірки авто;
- своєчасне покриття збитків за встановленими умовами;
- швидке реагування на запит.

Існує декілька видів страхування, що використовує ТОВ «Сандора» для забезпечення максимальної виплати при потребі в цьому через аварії чи інших наслідки пошкодження та несправності транспортних засобів. Розглянемо види страхування транспорту на ТОВ «Сандора».

Страхування ОСАГО – це обов'язковий вид страхування, якому підлягають всі транспортні засоби на підприємстві. Він розшифровується як обов'язкове страхування автомобільної цивільної відповідальності. Головним словом в цьому визначенні є відповідальність, оскільки до страхуванню підлягає не автомобіль а відповідальність власника авто за інші транспортні засоби. Власне в такому авто повинно підтягатись ремонту за власні кошти, якщо немає іншого виду страхування на нього, наприклад КАСАГО.

Страховання КАСАГО – це добровільний вид страхування автомобіля на відмінну від ОСАГО. Ключовим словом є – добровільно, тобто не примушене з точки зору законодавства України про страхування транспортних засобів. До питання оформляти чи ні коліс КАСАГО ТОВ «Сандора» відноситься позитивно, та рахує цей вид страхування таким же по важності як і ОСАГО. Існує декілька видів цього страхування:

- повне страхування (сюди входить збиток авто або його викрадення);
- часткове (розкрадання авто або частково нанесений збиток).

Тобто, якщо автомобіль викрали, страхова компанія повністю виплачує ту суму на яку воно було застраховане. Також сюди входить покриття в разі пошкодження транспортного засобу під час ДТП, пожежі, стихійних лих, пошкодженню третіми особами або ж повне знищення транспорту та інше.

Різниця між ОСАГО та КАСАГО полягає в першу чергу в предметі страхування, в першому випадку страхується відповідальність за пошкодження іншого авто, що є важливим для підприємства, для уникнення непередбачених витрат, в другому випадку страхується автомобіль підприємства, що дає можливість у разі пошкодження не виділяти гроші з бюджету, а скористуватись перевагами страхування. Вартість ОСАГО постійна, вона залежить від потужності транспортного засобу, території користування та стажу водія. Вартість КАСАГО може змінюватись під впливом різних зовнішніх факторів. А також дає можливість отримати виплату в тих випадках, що не передбачені полісом ОСАГО.

ТОВ «Сандора» використовує ще один вид страхування ДГО – відносно дешеве, але ефективне додаткове страхування до ОСАГО.

В договорі про страхування зазначаються такі пункти:

- стаж водія;
- місце реєстрації транспортного засобу;
- об'єм двигуна;
- марка та модель автомобіля, рік випуску та інше.

В розділі 3.2 докладніше представлені витрати, що виплачує ТОВ «Сандора» через посередника за страхування найманого транспорту.

3.2 Обґрунтування доцільності запропонованих заходів для покращення транспортно-експедиторської діяльності підприємства

У зв'язку з високою конкуренцією на ринку, підприємства, що мають свою логістику повинні постійно розробляти заходи для зменшення витрат та підвищення якості та ефективності системи дистрибуції. В умовах кризи виникає ряд напрямів по організації та підвищенню ефективності цього процесу: оптимізація каналів збуту та управління процесом поставок; оптимізація операцій с закупки матеріалів для виробництва, для їх подальшої дистрибуції; підвищення ефективності праці за рахунок підвищення якості обслуговування персоналу; оптимізація логістичних витрат; підвищення ефективності процесів, що пов'язані з процесом дистрибуції товару; оптимізація товаропотоків та руху вантажу від виробника до клієнта; оптимізація ланцюгів постачання; організація контролю за витратами та фінансами в цілому та інше.

Вітчизняний ринок соків насичений різними підприємствами та конкуренція між ними дуже велика. ТОВ «Сандора» вже багато років тримає лідерську позицію, але навіть для перед такою великою компанією постають певні проблеми, пов'язані з сировинною базою та політикою держави.

Таким чином, до проблем підприємства слід віднести: дефіцит вітчизняної сировини; погана підтримка держави в забезпеченні вітчизняної сировини; відсутність можливості представлення і захисту інтересів українського виробника сокової продукції на міжнародному і регіональному рівнях; відсутні відпрацьовані підходи до захисту внутрішнього ринку.

Основні рекомендації, які буде доцільно використати в подальшому управлінні на підприємстві:

– ведення нових технологій у виробництво, що зменшить затрати на собівартість продукції та створить доступніші ціни для українського споживача;

- створення нової програми щодо рекламної стратегії, зорієнтованої на доступність суспільству;
- проведення соціопитування та дослідження думки споживача взагалі, щоб виготовляти відповідну продукцію;
- проведення рекламної компанії на ринку Східної Європи.

ТОВ «Сандора» входить до числа підприємств, що найбільш динамічно розвиваються на ринку продуктів харчування України. Основна специфікація підприємства - виробництво соків та соковмістких напоїв, де «Сандора» міцно утримує першу позицію в даній продуктивній категорії. Виходячи з проведеного аналізу господарської діяльності можна зробити наступний висновок, що підприємство «Сандора» займає близько 47% усього сокового ринку України. Це, свідчить про те, що дана ситуація дозволить збільшити обсяги виробництва і якість продукції. Підприємство має добре налаштовану систему збуту, яка ефективно працює на зовнішньому ринку.

Для удосконалення транспортно-експедиторської діяльності підприємства було запропоновано використати такі шляхи: впровадити спеціалізоване програмне забезпечення, що дозволяє графічно відображати схему завантаження транспортного засобу з урахуванням найбільш оптимального подальшого відвантаження, а також ряд процесів для оптимізації витрат, що підприємство витрачає на найманий транспорт.

Ефективність фінансової діяльності підприємства залежить від обсягу збуту продукції, це прямо впливає на прибуток підприємства. Ефективне управління запасами дозволяє організації задовольняти або перевищувати очікування споживачів, створюючи такі запаси кожного товару, які максимізують чистий прибуток.

Запаси мають виробничі підприємства, оптові компанії, роздрібні торгові підприємства і підприємства сфери послуг, логістичні посередники і оператори, банки, біржі, страхові компанії та інші організації. У всіх цих організаціях запаси забезпечують товарно-матеріальними цінностями основну і допоміжну діяльність.

Підприємство працює в сфері виробництва товарів першої необхідності враховує інтереси і вимоги покупця. На складі є запаси готової продукції, які потрібно оптимально розподілити до споживача. За це відповідає розподільна логістика, що включає систему маркетингу, транспортування і складування. Основні функції полягають в наступному: контроль товарних запасів, логістичного сервісу і доставки, отримання заявок на поставку і їх обробка, раціональна відвантаження.

І тут виникає питання про витрати (витрати), так як розподільна діяльність охоплює більшу частину логістичних операцій плюс витрати на упаковку, транспорт і зберігання. Всі види цих робіт здійснює департамент продажів, і його відділи від збуту до мерчандайзингу. Завдяки злагодженій роботі департаменту витрати підприємства зменшуються. Для спрощення процесів розподілу і збуту введена електронна система розрахунку. Вона чітко вловлює те, що відбувається на ринку і надає допомогу в розширенні лінії видів товару.

Продукція випущена підприємством відноситься до класу швидкопсувних, тому при складуванні потрібно стежити за умовами зберігання. Якщо говорити про оптимальний застосуванні складських площ, про отримання точних і справжніх відомостей про кількість товару, то тут на допомогу автоматизована система. Завдяки впровадженню цієї технології зросла швидкість процесу збору замовлень, а точність робіт збільшилася.

Головна операція після-виробничого періоду - транспортна логістика, яка займається доставкою: пошуку оптимального маршруту з однієї точки в іншу, по доставці в найкоротші терміни, з найменшими витратами і шкодою для самого товару. Рух продукції на вантажному транспорті по наміченій технології в низці поставки і включає логістичні операції, є транспортування.

Логістична система дає безліч і різноманітність форм практичної реалізації, яка складається з підсистем представлених в таблиці 3.7. Кожна ця підсистема має свій певний ризик, в результаті цього вибирається метод страхування.

Страховання і ризики на шляху руху товарів

Найменування логістичних підсистем	Ризик	Спосіб страхування
Закупівля	Переплата за якість. Затратне виробництво.	Функціонально-ціновий аналіз. Дотримання бюджету. Оптимізація умов угоди.
Транспортування	Неминучість транспортних витрат. Зрив поставки. Крадіжка товару.	Оптимізація маршруту. Робота диспетчерів. Охорона. Майнове страхування. Страхування відповідальності.
Зберігання	Імобілізація матеріальних ресурсів. Розкрадання майна	Управління запасами. Охорона. Протипожежні заходи. Майнове страхування.
Матеріально-технічне постачання	Невідповідність поставок. Неякісні ресурси. Виникнення дефіциту. Неліквіди і залишок запасу.	Нормування витрати. Вхідний контроль. Управління виробничими запасами. Оперативні закупівлі. Поставки в термін.
Внутрішньо-виробничий рух матеріальних ресурсів	Недотримання ритму виробництва.	Управління запасами в незавершеному виробництві. Підготовка матеріалів до споживання.

(Складено автором)

Внаслідок цього страхування ризиків відбувається за допомогою систем:

- управління процесом руху товару;
- страхування - спеціалізованими страховими компаніями.

Для удосконалення логістичної системи було запропоновано використати такі шляхи:

Впровадження додатку до основного програмного забезпечення, що допомагає розсортувати товар по замовленням, тим самим зменшуючи час на поставку замовлень. Та як наслідок, зменшення навантаження на водіїв.

Придбання свого автопарку машин власного користування, з метою зменшення постійних витрат на роботу з посередником.

Щоб оцінити доцільність запропонованих проектів потрібно порівняти витрати підприємства до та після впровадження заходів удосконалення транспортно-експедиторської діяльності. При доповненні програмного забезпечення змінюється саме процес доставки товару, адже експедитори

повинні одразу формувати товар по замовленням та завантажувати в транспортний засіб, таким чином вони економлять час при розвантаженні товару до торгових точок, оскільки ці функції в них прописані в договорі і вони зобов'язані забезпечити сформованим товаром торгові точки доплачувати за цю роботу не потрібно. Також, за такою системою, завдяки економії часу водії та експедитори не повинні будуть понаднормово працювати, таким чином на підприємстві зникне стаття витрат доплати за понаднормову працю. Ця сума становить близько 12 млн грн за рік. В наш час навіть для великого підприємства це досить суттєві гроші, оскільки їх можна вкласти в розвиток технологій та удосконалити вже існуючі системи.

Друге запропоноване удосконалення також направлене на економію витрат. За політикою компанії ТОВ «Сандора» має забезпечувати керівництво особистими транспортними засобами. Зараз, на підприємстві немає свого автопарка з автомобілями для власного користування. Тому, підприємство вимушене користуватись послугами сторонніх компаній.

Партнером, що забезпечує ТОВ «Сандора» легковими авто є ТОВ «Рабен Україна». Договір на користування найманим транспортом укладається між сторонами в письмовій формі відповідно до законодавства України за положенням ст. 798-805 Цивільного кодексу України. За підписаним договором між сторонами існує ряд правил та обов'язків щодо користування найманим транспортом, розглянемо деякі з них:

Договір на користування найманим автомобілем підписується на 6 років та зобов'язує ТОВ «Сандора» своєчасно виплачувати зазначену суму за оренду авто.

До кінцевої вартості оренди автомобіля входять такі статті витрат:

- витрати на планове обслуговування авто, а також на непланові перевірки, що проводяться за ініціативою ТОВ «Рабен Україна» або ТОВ «Сандора»;

- вартість оренди авто, що зазначена в договорі, яка визначається відповідно до марки та моделі автомобіля, року його випуску та внутрішньої комплектації;
- відсоток за надання послуг компанією ТОВ «Рабен Україна», що складає 8,2% від вартості транспортного засобу, оплачується у вигляді одноразової передоплати за весь термін користування найманим транспортом;
- плата за страхування авто, що підписується між ТОВ «Рабен Україна» та страховою компанією за вибором власника авто;
- додаткові непланові витрати, що входять до загальної вартості послуги, у разі існуючої потреби.

Відповідно до договору між ТОВ «Рабен Україна» та ТОВ «Сандора» визначимо загальну сумарну плату за наймані транспортні засоби (табл. 3.7). Враховуючи те, що вартість одного найманого автомобіля марки Вольво коштує 297 631 грн, страхування за авто (ОСАГО) складає 337 грн за 1 авто в місяць, технічне обслуговування обходиться в 6 000 за одне планове обслуговування раз в пів року.

Таблиця 3.6

**Витрати ТОВ «Сандора» на оренду транспортних засобів у ТОВ
«Рабен Україна»**

Стаття витрат	Витрати за 1 рік, тис грн	Витрати за 6 років, тис грн
Виплата за транспортний засіб	3 720,450	22 322,325
Виплата за надання послуг	183,043	1 098,258
Плата за страхування (ОСАГО)	303,3	1 819,8
Витрати на планове тех. обслуговування	900,0	5 400
Всього	5 106,793	30 640,383

(Складено автором)

Таким чином, ми бачимо, що підприємство замість одноразової виплати за 75 автомобілей вартістю по 297 631 грн та в сумі 3 720,45 тис. грн виплачує 3 903,493 тис. грн за 1 рік. Враховуючи те, що договір про наймання транспорту підписується на 6 років, підприємство виплачує 23 420,583 тис. грн. Не враховуючи витрати на технічне обслуговування та страхування підприємство переплачує 1 098, 258 тис. грн за надання найманого транспорту.

При придбанні свого автопарку підприємство як мінімум збереже 1,1 млн грн, та отримає бонуси при заключенні прямих договорів зі страховою, договорів з компаніями по транспортному обслуговуванню та з укладанням договорів з паливними компаніями.

Розглянемо бонуси, які можливі при укладанні договорів з страховою компанією та іншими партнерами (табл. 3.7). Для цього, зазначимо всі види страхових договорів та плату за них в порівнянні для автомобілей Вольво, що використовується на підприємстві та Шкода, що пропонується у впроваджуваному проекті.

Таблиця 3.7

Стаття витрат	Тариф для марки Вольво (найманий автопарк)	Знижки при використанні свого автопарку	Тариф для Шкода (власний автопарк)
Вартість транспортного засобу, грн	291 631	-	375 702
Плата за страхування (ОСАГО), грн	337	Якщо за рік немає ДТП існує бонуси на страхування на наступний рік	380
Плата за страхування (КАСАГО), грн	20 358		23 338
Плата за страхування (ДГО), грн	612		612
Витрати на планове тех. обслуговування	6000	Знижка 7%	5580
Вартість за 1л дизельного палива	28,95	Знижка 4 грн	24,95

(Складено автором)

При укладанні договору зі страховою компанією ТОВ «Сандора» має деякі бонуси. Так, за умови що за рік не було жодних аварій або ж аварії були, але не по вині водія підприємства, тоді страхова компанія надає невелику знижку на послуги на наступний рік. Адже за умовами будь-якого страхового полісу у разі перевищення ліміту аварій по вині з боку ТОВ «Сандора», підприємство має сплачувати збільшений тариф на якийсь відсоток, що залежить від кількості аварій та нанесеному збитку транспортному засобу.

Аналізуючи випадки ДТП на ТОВ «Сандора», можна сказати, що така система роботи зі страховою компанією АТ «СК» «АХА Страхування» є досить актуальною, адже підприємство піклується за безпеку водіїв, товару та

транспортного засобу, що доставляє товар та той, яким користуються у власному розпорядженні. Саме тому, підприємство щорічно виділяє чималу суму грошей на курси та різного виду семінари з правил дорожнього руху. Кожні 3 роки всі працюючі водії, а також керівники, що користуються транспортними засобами повинні проходити планову перевірку на знання правил дорожнього руху, що сплачується компанією. На рис. 3.3 представлена статистика аварійних випадків на ТОВ «Сандора», яка доводить що впровадження таких заходів є корисним для всіх учасників дорожнього руху.

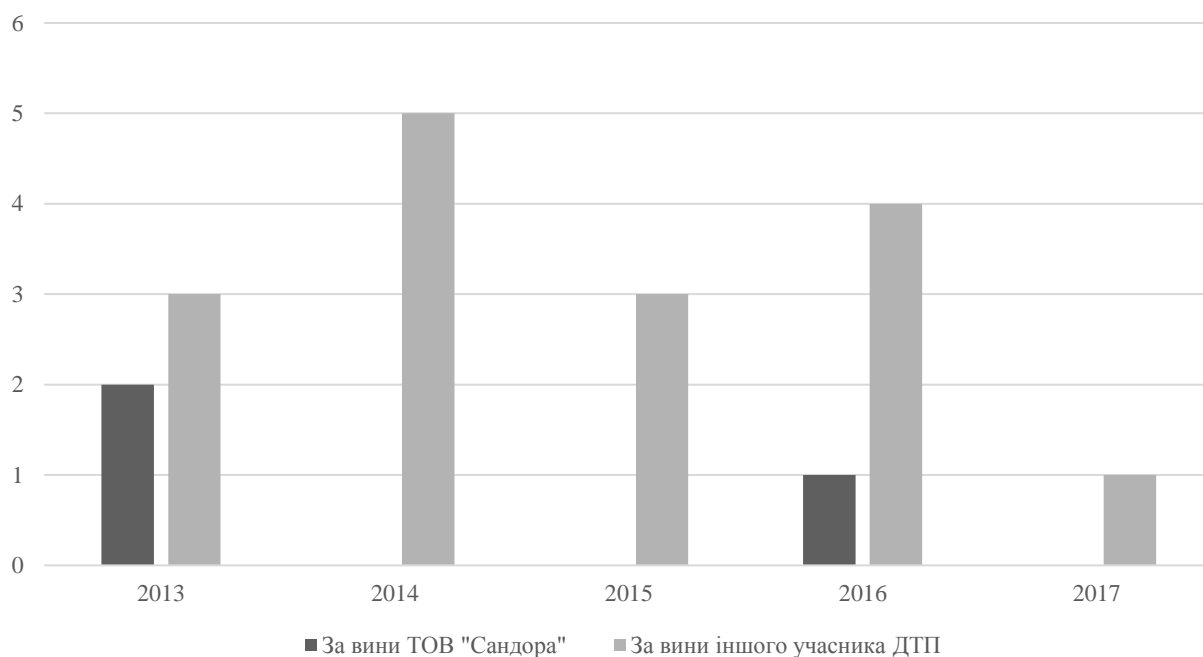


Рис. 3.3. Статистика аварійних випадків на ТОВ «Сандора» за 2013-2017 роки
(Складено автором)

Як бачимо, при наявності власного автопарку підприємство має пені бонуси у всіх аспектах обслуговування транспортних засобів, таким чином актуальність впровадження інсорсингу полягає у отриманні можливості економії як за рахунок знижок від прямих партнерів так і за рахунок економії на щорічних виплатах компанії, що надає найманий транспорт.

Буде доречним прорахувати приблизний термін окупності даного проекту. За розрахованими статтями витрат, повністю проект буде коштувати для ТОВ «Сандора» 28 178 тис. грн. Зараз при теперішній системі експедирування та відсутності свого автопарку підприємство виплачує 12,325 тис. грн за рік у

вигляді доплати працівникам (водіям та експедиторам) за понаднормову робочу зміну та 30 640,383 тис. грн (за 6 років) за послуги компанії ТОВ «Рабен Україна», що надає транспорт для власного користування керівництву ТОВ «Сандора». Тоді, розрахуємо термін окупності впровадженню на підприємства власного автопарку:

$$T = \frac{B_{\text{п}}}{(B_{\text{н}}/t) + D_{\text{п.норм.}}} \quad (3.1),$$

де T – термін окупності проекту;

$B_{\text{н}}$ – Вартість найманого транспорту;

t – кількість років за договором;

$B_{\text{п}}$ – витрати на проект;

$D_{\text{п.норм}}$ – доплата до з/п за понаднормову робочу зміну.

Розрахуємо:

$$T = \frac{28178}{(30640,383/6) + 12,325} = 5,5 \text{ років}$$

Прорахувавши окупність проекту, було враховано витрати до впровадження проекту, які будуть відсутні після впровадження. Отримаємо, що повністю закупівля транспортних засобів окупається через 5,5 років, це досить приємний результат, оскільки амортизація для транспорту складає 10 років.

3.3 Прогнозування транспортних витрат на ТОВ «Сандора»

Останні роки на ТОВ «Сандора» практикують перепродажу власних автомобілей, що відбули строк амортизації. Це відбувається шляхом проведення аукціону, в якому мають право брати фізичні та юридичні особи.

Схема роботи такого аукціону стандартна. Підприємство виставляє декілька машин, що відслужили 10 років, або менше, в залежності від марки та виду транспорту, а також від первинного його стану при покупці. Потім приймає пропозиції від осіб, що мають на меті придбати транспортний засіб. За покупців зазвичай виступають як і фізичні особи, так і юридичні, тобто інші підприємства, яким необхідно купити той чи інший транспорт. Найбільш популярними

покупцями є працівники ТОВ «Сандора», оскільки вони можуть викупити транспорт і знову ж перепродати його за більш вигідними цінами, а також фермери, які часто купують трактори та інші виробничі машини. Зазвичай аукціон триває від неділі до місяця, в залежності від виду транспорту та прогнозованому попиту на нього. Таким чином, в 2017 році було продано 3 трактори та 2 автомобіля, що були під власним користуванням ТОВ «Сандора» майже за вартість їх закупки, оскільки підприємство бережно ставиться до обслуговування всіх видів транспортних засобів, що знаходяться в їх користуванні. Розглянемо статистику проданих транспортних засобів за останні 5 років рис. 3.3.

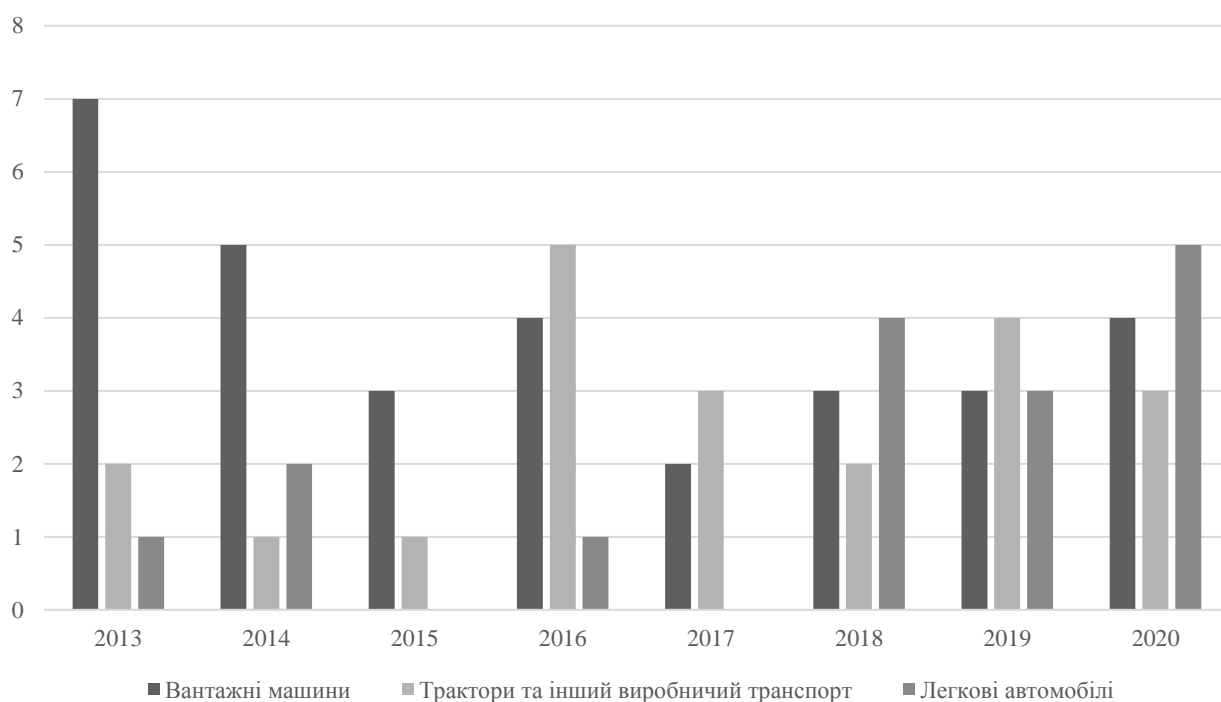


Рис. 3.2. Статистика перепроданих транспортних засобів по їх видам та прогнозні данні на ТОВ «Сандора» за 2013-2020 роки

(Складено автором)

На представленій діаграмі видно, що перепродаж транспортних засобів є актуальним на підприємстві, завдяки такій системі ТОВ «Сандора» може частково покривати купівлю нового транспорту, або використовувати зароблені кошти для обслуговування наявного транспорту на підприємстві. З впровадженням власного автопарку легкових машин, система аукціону стає

більш прибутковою та актуальнішою. За прогнозом можна стверджувати, що завдяки створенню власного автопарку, підприємство має можливість перепродавати більше машин.

Враховуючи можливі бонуси та знижки на обслуговування власного автопарку можна спрогнозувати зміну витрат на паливо (рис.3.3). Потрібно врахувати те, що в середньому в місяць один легковий автомобіль використовує 180 л пального.

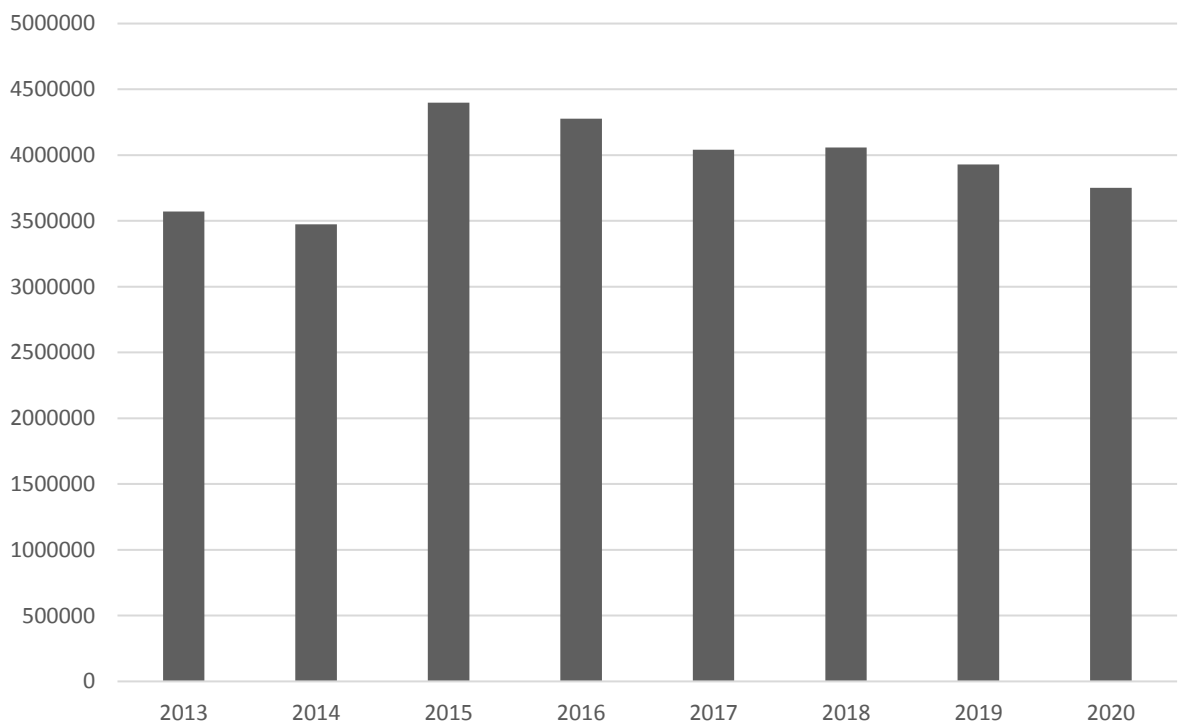


Рис. 3.3. Статистичні та прогнозні дані про витрати на паливо на ТОВ «Сандора» за 2013-2020 роки, тис. грн

(Складено автором)

Діаграма доводить те, що з впровадженням власного автопарку підприємство почне зменшувати витрати на паливо за рахунок знижок, що готові надавати паливна компанія за підписаним договором.

Наступним буде доречно спрогнозувати те, як можуть зменшитись витрати на оплату праці, враховуючі доплати, персоналу транспортного відділу.

Прогнозовані дані представлені на рис.3.4.

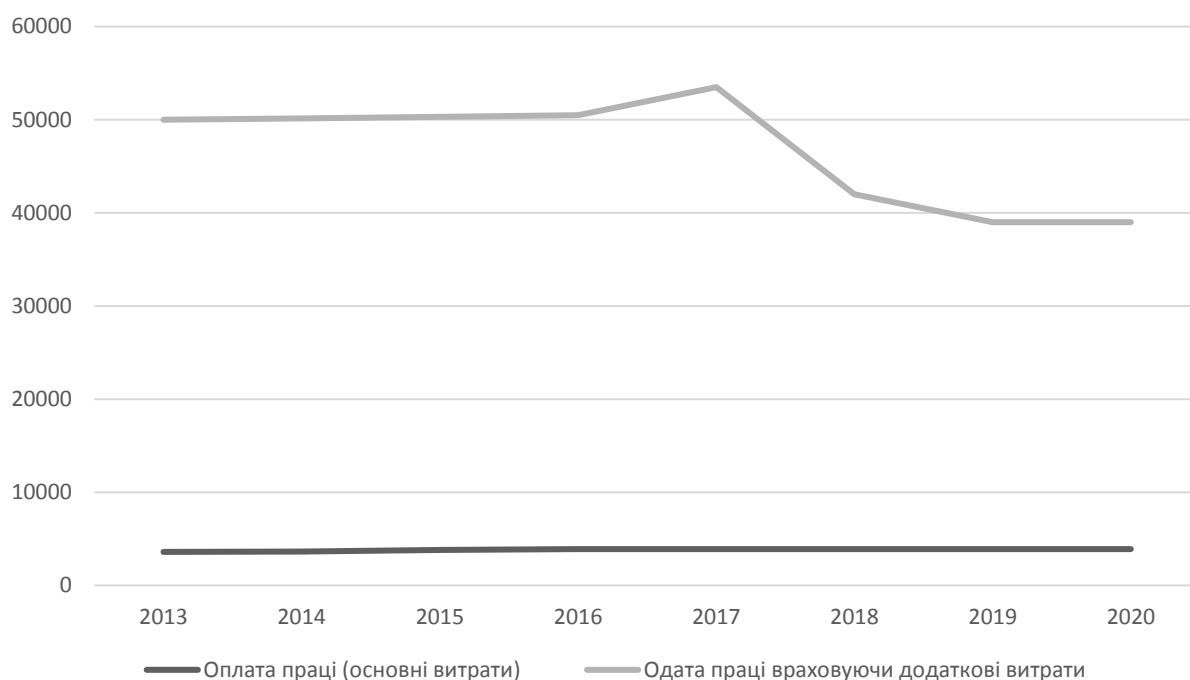


Рис. 3.4. Статистичні та прогнозні дані про витрати оплати праці на ТОВ «Сандора» за 2013-2020 роки, тис. грн

З графіка видно, що між основними та додатковими витратами є суттєва різниця, оскільки додаткові витрати включають премії та надбавки до заробітної плати. З впровадження проекту прогнозується зменшення надбавок за понаднормову роботу на 27%. Це дає можливість підприємству оптимізувати витрати на оплату праці, зберегти колектив та зменшити навантаження на роботу водіїв та експедиторів.

Враховуючи специфіку роботи логістики на ТОВ «Сандора» можна виділити такі основні методи, що направлені на зменшення логістичних витрат:

- регулярні переговори з постачальниками сировини та послуг, а також клієнтами щодо встановлення нижчих святкових та роздрібних цін, а також торгових знижок;
- використовуючи дешеві, але якісні ресурси;
- аналіз та перегляд роботи в ланцюгу постачання тих дій та операцій, що по суті не створюють додаткової вартості;
- балансування між зростанням витрат в одному ланцюгу ланцюга поставок шляхом зменшення витрат в іншому;

- покращення взаємодії компанії з постачальниками та споживачами в ланцюзі поставок. Наприклад, координація діяльності компанії та її партнерів у сфері своєчасної доставки продукції зменшує вартість складських операцій, управління запасами, зберігання та доставки готової продукції;

- проведення регулярного внутрішнього аудиту з подальшою ідентифікацією резервів для покращення використання ресурсів підприємства;

- оновлення найдорожчих секторів ланцюга поставок шляхом залучення інвестицій у бізнес;

- підвищити рівень підготовки працівників за рахунок участі в тренінгах, курсах підвищення кваліфікації, сертифікації;

- використання винагород для персоналу на підприємстві (бонуси за досягнення та винагорода за добрі річні показники);

- надання допомоги постачальникам та замовникам у досягненні нижчих витрат (програми розвитку клієнтів, семінари для дилерів).

Для зниження собівартості продукції проводиться аналіз витрат. Використовуються різні методи:

- 1) стратегічний аналіз - порівняння ситуації підприємства з точки зору витрат на обслуговування споживачів з іншими, які займаються подібним видом діяльності;

- 2) функціональний та вартісний аналіз - метод, що ґрунтується на детальному огляді всіх етапів процесу виконання замовлень споживачів та визначення можливості введення стандартизації для впровадження на підприємство більш дешевих технологій.

Принципи контролю над логістичними витратами:

- зусилля спрямовані на контроль витрат у місцях їх походження;
- дані про різні види витрат обробляються різними способами;
- ефективним способом зменшення витрат є зменшення видів діяльності (процедур, робіт, операцій). Спроби зменшити рівень додаткових витрат часто неефективні. Тобто ви не можете спробувати виконати за низькою ціною, те що вам взагалі не потрібно робити;

– діяльність підприємства повинна оцінюватися в цілому. Варто зазначити, що для економічної оцінки бізнесу вам потрібно мати уявлення про те, як зниження витрат у одній сфері вплине на продуктивність в іншому;

– недоречно приділяти уваги на контроль лише тих витрат, які утворюються в межах одного підприємства, важливим є визначення механізму їх утворення та аналіз впливу зовнішніх чинників.

Отже, впровадивши запропонований проект по управлінню логістикою дає змогу досягти максимального розвитку. Підприємство використовує спеціальний механізм дистрибуції, що допомагає швидко взаємодіяти логістичній системі з навколишнім середовищем. Проблему з невиконанням планових поставок було вирішено і запропоновано ввести додаткову програму, яка допоможе підприємству краще контролювати транспортну мережу та підвищить безпеку перевезення продукції.

Завдяки невеликим економічним витратам підприємство не відчує негативних змін з фінансової точки зору, але система поставки товару зі складів до торгових точок значно покращиться і задоволення потреб споживача буде виконано в максимальній мірі.

Висновки до розділу 3

Провівши детальний аналіз транспортно-експедиторської діяльності ТОВ «Сандора» було визначено, що підприємство має розвинену систему дистрибуції та постійно використовує різні шляхи для її вдосконалення. Завдяки тому, що підприємство є частиною великої корпорації ПепсіКо, ТОВ «Сандора» має можливість розвивати транспортний відділ за рахунок інвестицій корпорації без додаткових відсоткових виплат. Це є особливістю роботи американських компаній, для економічного стану України це є гарною можливістю для росту прибутку підприємства та підняття його конкурентних позицій.

Було виявлено, що на ТОВ «Сандора» існує декілька проблем в транспортно-експедиторській діяльності, що носять управлінських характер. А

саме, через велику завантаженість на водіїв плинність кадрів постійно зростає. Це відбувається через те, що водії та експедитори вимушені працювати понаднормово, оскільки процес завантаження та відвантаження товару має деякі проблеми.

Проаналізувавши весь процес доставки товару від складу до торгової точки, можна зробити висновок про нераціональність використання часу роботи експедитора та водія. Під час завантаження транспортного засобу товар розподіляється у порядку за списком, що прописаний в плановій декларації на день. Таким чином, експедитор повинен розсортовувати товар по приїзду до торгової точки та витратити на це чимало часу. Проблема полягає саме на етапі завантаження, саме тому було вирішено впровадити заходи для уникнення цієї проблеми, а саме, було запропоновано ввести додаток до існуючого програмного забезпечення транспортно-експедиторської діяльності на ТОВ «Сандора», що дає візуальний рисунок за яким повинен завантажуватись транспортний засіб, а також ця програма формує замовлення за кількістю потрібного товару для конкретної торгової точки. Таким чином, відбується значна економія часу на етапі розвантаження транспортного засобу.

Аналізуючи витрати на персонал, було виявлено, що саме ця проблема призводить до постійного збільшення витрат на додаткову оплату праці, а саме за оплату за понаднормову роботу водіїв та експедиторів. Вартість такої роботи коштує підприємству 12,325 тис. грн в рік і ця вартість має тенденцію до збільшення. З впровадженням додатку до програмного забезпечення ця сума доплат зникає, адже водій разом з експедитором украдаються в робочу зміну та виконують планову поставку за 8 годин роботи.

В результаті дослідження доцільності використання найманого транспорту, було виявлено, що такий аутсорсинг створює додаткові виплати, що є досить не вигідними для найманого легкого автомобіля. Адже партнер з забезпечення легковим транспортом ТОВ «Рабен Україна» по-перше, має високий тариф за надання послуг 8,2% від вартості транспортного засобу. По-друге обмежує контроль ТОВ «Сандора» з питань страхування та

обслуговування автомобілей. Таким чином, підприємство виплачує страховий поліс по досить не вигідним тарифам, оскільки договір укладається між ТОВ "Рабен Україна" та страховою компанією. Також, через відсутності прямого партнерства з компанією, що обслуговує найманий транспорт ТОВ «Сандора» не має можливості отримати певні бонуси за користування їх послугами. По-третє після повної виплати вартості автомобіля ТОВ «Сандора» не стає його власником, а тільки може укласти договір на наймання нового автопарку. Така система є неефективною та характеризується нераціональним використанням грошей підприємства.

Звернувши увагу на всі ці фактори, було прийнято рішення впровадити на підприємство власний автопарк з легкових автомобілей, що надаються до власного користування керівництву підприємства. Основними критеріями потреби у власному транспортному засобі було виявлено:

- забезпечення оперативності керуючого персоналу;
- можливість швидкого реагування на можливі планові та непланові відрядження;
- можливість ефективного розподілу часу керівників та інше.

Ці показники допомагають підприємству підтримувати лідерські позиції на ринку, адже політика компанії спрямована на якісне обслуговування не тільки клієнтів, а й власного персоналу.

Розрахувавши всі можливі витрати на купівлю власного автопарку було визначено суму 28 178 тис. грн. Для забезпечення потрібною кількістю вкладень, можна частково покрити ці витрати зекономленими грошима на доплаті водіям та експедиторам за понаднормовий робочий графік. Тоді, залишається потребу у інвестиціях на суму 15 853 тис грн. Ці кошти можуть бути інвестовані за безвідсотковими умовами на основі документу КАР, що діє на підставах корпорації ПепсіКо, що є власником ТОВ «Сандора». Цей документ містить в собі перелік заходів, які направлені на вдосконалення транспортної системи, а також зазначена сума інвестицій в запропоновані проекти.

За результатами підрахунку ефективності впровадження даного проекту, було виявлено, що підприємство окупить проект повністю за 5,5 років.

Як результат проекту, ТОВ «Сандора» може значно зменшити основні статті витрат, які потребували коригуванню та впровадженню змін. До таких статей ходить оплата праці персоналу, що займається транспортно-експедиторською діяльністю, а саме додаткові виплати за понаднормовий робочий графік водіїв та експедиторів. В результаті впровадження проекту по удосконаленню програмного забезпечення додатком, який буде сортувати товар по замовленням та візуально показувати, як ефективніше розташувати його в транспортному засобі на етапі завантаження, було значно скорочено час розвантаження товару на торгових точках. Як результат, витрати на доплати персоналу скоротились на 12 млн грн., а отже, підприємство зберегло значну суму і може вкласти її на розвиток свого автопарку. До другої статі витрат входять витрати за найманий транспорт у сторонньої компанії, вони зменшилися на суму, що враховує виплати за надання послуг компанією та за рахунок укладення прямих договорів з постачальниками палива, що надають знижку на дизельне пальне, яким користується ТОВ «Сандора», а також з компаніями, що технічно обслуговують транспортні засоби та також надають знижки на свої послуги при співпраці з ними без посередників.

Отже, проаналізувавши транспортно-експедиторську діяльність підприємства ТОВ «Сандора» не було виявлено критичних проблем в управлінні даною сферою. Але існувала проблема неефективного використання власного капіталу, що було вирішено за допомогою заходів направлених на зменшення витрат на доплату персоналу та витрат на найманий транспорт. Таким чином, підприємство має більш вигідніші та більш оптимальні умови роботи та підвищило якість обслуговування клієнтів.

ВИСНОВКИ

В результаті дослідження питання управління транспортно-експедиторською діяльністю на підприємстві слід зазначити, що в сучасному економічному середовищі, під час постійної трансформації економіки України важливим аспектом управління являється логістика, адже ця діяльність відіграє ключову роль в збуті товару. Транспортно-експедиторська діяльність є окремою системою логістики, більшість дослідників вважають, що цей процес потрібно виділяти з загальної логістичної системи та регулювати окремо. Таким чином, було визначено, що під транспортно-експедиторською діяльністю розуміється ряд процесів та операцій, що пов'язані з доставкою товару від виробника до кінцевого клієнта, або від постачальника до одержувача. В контексті промислового підприємства ця діяльність розглядається з усіх сторін транспортування та експедитування товару за допомогою операторської підтримки та використанню спеціальної інформаційно-технічної бази.

В дипломній роботі при вивченні питання управління транспортно-експедиторською діяльністю були розглянуті наступні завдання:

1. Визначення сутності та транспортно-експедиторської діяльності в контексті логістичного менеджменту, а також виділення методології оцінювання рівня розвитку транспортно-експедиторської діяльності на підприємстві.
2. Проведено детальний аналіз транспортно-експедиторських послуг в Україні та розглянуто діяльність підприємства ТОВ «Сандора» в даній сфері, а також проведено оцінку ефективності роботи транспортно-експедиторської служби на ТОВ «Сандора».
3. Розроблено основні рекомендації щодо удосконалення транспортно-експедиторської діяльності ТОВ «Сандора» та обґрунтування доцільності впровадження цих заходів на підприємстві.
4. В роботі було виявлено основну проблему, що пов'язана з нераціональним використанням коштів на підприємстві в сфері оплати праці, а саме великі витрати на доплату за понаднормову роботу водіїв та експедиторів, та в сфері найманого транспорту та витрат по ньому. Найбільш ефективним

рішенням поставлених проблем є введення в систему навантаження та розвантаження товару спеціальної програми, що допоможе економити час поставки та дасть можливість виконувати планові поставки за робочий час без понаднормових годин. А також, обґрунтовано доцільність введення свого легкового автопарку.

Запропоноване рішення удосконалення транспортно-експедиторської діяльності ТОВ «Сандора» є економічно обґрунтованим та допомагає оптимізувати витрати на логістичну діяльність та впровадити більш раціональне використання часу на поставки товару. Для підтвердження цього, в роботі було проведено детальний аналіз раціональності запропонованих заходів оптимізації процесів та витрат в транспортно-експедиторській діяльності ТОВ «Сандора». Таким чином, реалізація даного проекту допоможе підприємству підвищити якість обслуговування клієнтів та зменшити постійні витрати на транспорту діяльність підприємства.

Вивчивши процес управління транспортно-експедиторською діяльністю, було виявлено, що її процеси направлені на максимізацію задоволеності потреб споживача. Тобто, своєчасність поставок та раціональне використання часу працівників та клієнтів стають переважним фактором в дистрибуції товару, адже конкуренція на ринку соків досить велика. Враховуючи, що товар є не дешевою продукцією, постає важливість забезпечення якісного обслуговування споживачів. Таким чином, діяльність підприємства повинна бути направлена на постійне вдосконалення існуючих процесів, а також пошук можливих заходів, що допоможуть оптимізувати витрати на доставку вантажу без втрати якості обслуговування.

Отже, як підсумок, можна стверджувати, що важливим етапом в оптимізації поставки товару для ТОВ «Сандора» є забезпечення експедиторів програмним забезпеченням, що зменшить навантаження на працівників під час розвантаження товару до торгових точок. А також, зменшення постійних витрат на найманий транспорт допоможуть підприємству в подальшому економічному розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гоберман И.М. Централизованные перевозки грузов автомобильным транспортом. М.: Автотрансиздат, 1960. 208 с.
2. Ситник М.Д. Транспортно-экспедиционное дело в некоторых зарубежных странах. М.: ЦИНТИПЖТ, 1964. 47 с.
3. Аарон Ю.А. Складское хозяйство и транспортно-экспедиционное дело. М.: Транс- порт, 1975. 384 с.
4. Афанасьев Л.Л. Автомобильные перевозки. М.: Транспорт, 1977. 240 с.
5. Лесов Ю.И. Перевозки товаров народного потребления автомобильным транспортом / Ю.И. Лесов, И.И. Иткинд. – М.: Транс- порт, 1977. – 144 с.
6. Александров Л.А. Организация и планирование грузовых автомобильных перевозок / под общ. ред. Л.А. Александрова. – М.: Высш. шк., 1979. – 355 с.
7. Ченцов К.П. Транспортно-экспедиционное обслуживание предприятий и организаций / К.П. Ченцов. – К.: Техника, 1980. – 143 с.
8. Ходош М.С. Грузовые автомобильные перевозки / М.С. Ходош. – М.: Транспорт, 1982. – 270 с.
9. Сич Є. Формування транспортно-експедиційних послуг логістичного центру / Є. Сич, О. Кірюхіна // Збірник наукових праць. – К.: КУЕТТ, 1983. – Вип. 7. – С. 19–27.
10. Шишков В.И. Экспедиционное обслуживание предприятий и организаций автомобильным транспортом / В.И. Шишков, С.У. Пиньковецкий, Ю.В. Калашников. – М.: Транспорт, 1986. – 222 с.
11. Гаранина Л.И. Организация транспортно-экспедиционного обслуживания населения / Л.И. Гаранина, Б.В. Савульчик, Б.В. Браунштейн, Е.Г. Ключникова. – М.: Транспорт, 1991. – 144 с.
12. Тульчинский Л.И. Транспортно-экспедиционный финансовый план (предприятия объединения транспортно-экспедиционного обслуживания

населения) / Л.И. Тульчинский, А.В. Маркин, Т.Е. Брунштейн, А.Н. Миронов. – М.: Транспорт, 2002. – 128 с.

13. Флорова А.Т. Совершенствование системы транспортно-экспедиционного обслуживания в крупных транспортных центрах: автореф. дис. на соискание уч. степ. канд. экон. наук / А.Т. Флорова. – М.: Моск. автомоб.-дор. ин-т, 2005. – 18 с.

14. Нагорний Є.В. Основи транспортно-експедиційного обслуговування підприємств, організацій та населення: навч. посіб. / Є.В. Нагорний, Г.Л. Рибанов, Н.Ю. Черниш. – Х.: ХНАДУ, 2007. – 106 с.

15. Неруш Ю.М. Логистика / Ю.М. Неруш. – М.: Юнити-Дана, 2008. – 495 с.

16. Сханова С.Э. Транспортно-экспедиционное обслуживание / С.Э. Сханова, О.В. Попова, А.Э. Горев. – М.: Академия, 2009. – 432 с.

17. Саюн А.О. Розробка моделі стратегічного вибору транспортно-експедиційного підприємства / А.О. Саюн // Формування ринкових відносин в Україні. – Вип. 5. – 2010. – С. 15–17.

18. Ревуцкая Т.В. Партнерство перевозчика и экспедитора – миф или реальность? / Т.В. Ревуцкая // Логистика: проблемы и решения. – Вип. 2. – 2013. – С. 48–53.

19. Раскевич И.О. Транспортно-экспедиционное сопровождение Закон Украины «Про транспортно-експедиторську діяльність» від 1 липня 2004 р. № 1955-IV.

20. Показники оцінювання ефективності ТЕД. URL: <http://studepedia.org/index.php?vol=2&post=43487>

21. Будрина Е. В. Основы транспортно-экспедиционной деятельности: Учеб. пособие. - СПб.: СПбГИЭУ, 2010. - 139 с.

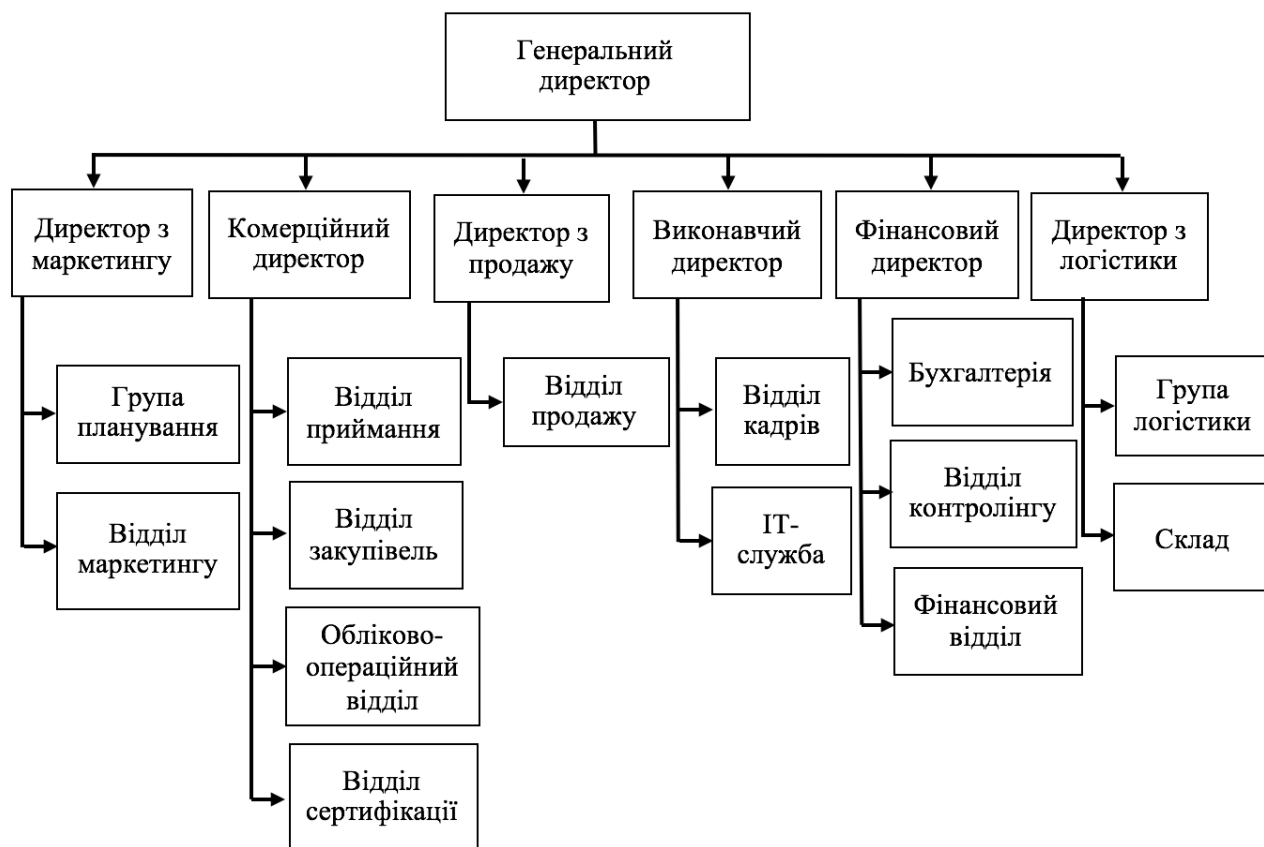
22. Щербаков В. В. Основы логистики / В. В. Щербаков: учеб. для вузов. – СПб.: Питер, 2009. – 432 с.

23. Плужников К.И. Транспортное экспедирование [Текст]: учебник / К.И. Плужников. - М.: РосКонсульт, 1999. - 576 с.

24. Нагорний Є.В. Транспортно-експедиторська діяльність / Є.В. Нагорний, Д.В. Ломотько, Н.Ю. Шраменко та ін.: підручник. – Х.: ХНАДУ, 2012. – 352 с.
25. Еремеева Л. Э. Транспортная логистика : учебное пособие / Л. Э. Еремеева; Сыкт. лесн. инт. - Сыктывкар : СЛИ. - 2013. - 260 с.
26. Транспортное обеспечение внешнеторговых операций. Коммерческий справочник. - СПб., 1995. - 430 с.
27. Коскіна Ю.А. «Експедиторська діяльність, як різновид посередництва у придбанні транспортних послуг», Рубрика: Соціум. Наука. Культура, Технічні науки С. 3.
28. Закон України «Про транспортно-експедиторську діяльність» від 1 липня 2004 р. № 1955-IV.
29. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
30. Світовий банк України. URL: <http://www.worldbank.org/uk/country/ukraine>
31. ПепсіКо Україна. Про компанію ТОВ «Сандора». URL: <http://pepsico.ua/ru/brands/id584.html>
32. Пиньковецкий С.У. К вопросу о методологии сравнения различных форм организации транспортно-экспедиционного обслуживания // Совершенствование транспортно-экспедиционного обслуживания народного хозяйства: Сб. научн. тр. – М.: НИИАТ, 1980. – С. 107 – 119.
33. ТОВ «Сандора»: фінансова звітність. URL: https://www.audit-it.ru/buh_otchet/6905051588_ooo-sandor
34. Фінансова звітність українських підприємств. ТОВ «Сандора». URL: <http://ureports.narod.ru/p012.htm>
35. Страхова компанія АХА в Україні. URL: <https://aha-ukraine.com/company/aha-in-ukraine/>

ДОДАТКИ

Додаток А



Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1551	1001
первісна вартість	1001	9113	9140
накопичена амортизація	1002	7562	8139
Незавершені капітальні інвестиції	1005	13584	6894
Основні засоби	1010	243453	195072
первісна вартість	1011	610272	636824
знос	1012	366819	441752
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	6226	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045	557	2772
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	265371	205739
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	49441	18234
Виробничі запаси	1101	40881	18234
Незавершене виробництво	1102	4932	
Готова продукція	1103	3628	
Товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	533572	725953
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1874	2357
з бюджетом	1135	4241	12723
у тому числі з податку на прибуток	1136	4241	12723
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	320	155
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	15663	4539
Готівка	1166	8	0
Рахунки в банках	1167	15655	4539
Витрати майбутніх періодів	1170	1199	1519
Інші оборотні активи	1190	1143	576
Усього за розділом II	1195	607453	766056
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	872824	971795

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	4	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	133767	133767
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	15358	15358
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	144995	177090
Неоплачений капітал	1425	()	()
Вилучений капітал	1430	(3490)	(3573)
Усього за розділом I	1495	290630	322642
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	477970	552011
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	477970	552011
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	71906	22080
розрахунками з бюджетом	1620	18925	2223
у тому числі з податку на прибуток	1621	13231	
розрахунками зі страхування	1625	1197	1019
розрахунками з оплати праці	1630	2731	2790
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	19	42
Поточні забезпечення	1660	5256	8217
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	4190	60771
Усього за розділом III	1695	104224	97142
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700		
Баланс	1900	872824	971795

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за рік 2017 р.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період поперед нього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1361950	1370448
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1131781)	(1050610)
Валовий:			
прибуток	2090	230169	319838
збиток	2095	()	()
Інші операційні доходи	2120	103952	29354
Адміністративні витрати	2130	(28037)	(25965)
Витрати на збут	2150	(18164)	(27689)
Інші операційні витрати	2180	(108709)	(45891)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	179211	249647
збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	378186	173285
Фінансові витрати	2250	(60608)	(48131)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	(411650)	(272669)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	85139	102132
збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(12348)	(21887)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	72791	80245
збиток	2355	()	()

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попередн ього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	72791	80245

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	916003	778844
Витрати на оплату праці	2505	80699	78026
Відрахування на соціальні заходи	2510	27260	27356
Амортизація	2515	81822	46828
Інші операційні витрати	2520	121075	151734
Разом	2550	1226859	1082787

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2675338447	2675338447
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2675338447	2675338447
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,027145	0,02999449
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,024145	0,0299945
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 січня 2016 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2065	1551
первісна вартість	1001	9190	9113
накопичена амортизація	1002	7125	7562
Незавершені капітальні інвестиції	1005	13230	13584
Основні засоби	1010	278442	243453
первісна вартість	1011	596764	610272
знос	1012	318322	366819
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	6246	6226
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		557
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	299983	265371
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	43606	49441
Виробничі запаси	1101	29728	40881
Незавершене виробництво	1102	3185	4932
Готова продукція	1103	10632	3628
Товари	1104	61	
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	327198	533572
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	13426	1874
з бюджетом	1135	3	4241
у тому числі з податку на прибуток	1136		4241
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1184	320
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	6548	15663
Готівка	1166	143	8
Рахунки в банках	1167	6405	15655
Витрати майбутніх періодів	1170	1235	1199
Інші оборотні активи	1190	3092	1143
Усього за розділом II	1195	396292	607453
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	32	
Баланс	1300	696307	872824

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	133767	133767
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	15360	15358
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	64750	144995
Неоплачений капітал	1425	()	()
Вилучений капітал	1430	(3490)	(3490)
Усього за розділом I	1495	210387	290630
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	380912	477970
Довгострокові забезпечення	1520	2778	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	2778	
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	383690	477970
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	40286	71906
розрахунками з бюджетом	1620	40576	18925
у тому числі з податку на прибуток	1621	39263	13231
розрахунками зі страхування	1625	936	1197
розрахунками з оплати праці	1630	2804	2731
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635		19
Поточні забезпечення	1660		5256
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	17628	4190
Усього за розділом III	1695	102230	104224
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700		
Баланс	1900	696307	872824

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за рік 2016 р.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період поперед нього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1370448	1348741
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1050610)	(988363)
Валовий: прибуток	2090	319838	360378
збиток	2095	()	()
Інші операційні доходи	2120	29354	19257
Адміністративні витрати	2130	(25965)	(32775)
Витрати на збут	2150	(27689)	(39404)
Інші операційні витрати	2180	(45891)	(28214)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	249647	279242
збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		359
Інші доходи	2240	173285	50925
Фінансові витрати	2250	(48131)	(31533)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	(272669)	(23318)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	102132	275675
збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(21887)	-56302
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	80245	219373
збиток	2355	()	()

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попередн ього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	80245	219373

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	778844	734600
Витрати на оплату праці	2505	78026	75836
Відрахування на соціальні заходи	2510	27356	26012
Амортизація	2515	46828	64143
Інші операційні витрати	2520	151734	139879
Разом	2550	1082787	1040470

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2675338447	2675338447
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2675338447	2675338447
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,02999449	0,0819982
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,0299945	0,0819982
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2015 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1588	2065
первісна вартість	1001	7581	9190
накопичена амортизація	1002	5993	7125
Незавершені капітальні інвестиції	1005	21268	13230
Основні засоби	1010	294208	278442
первісна вартість	1011	557840	596764
знос	1012	263632	318322
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	6253	6246
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045	132	
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	323449	299983
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	42165	43606
Виробничі запаси	1101		29728
Незавершене виробництво	1102		3185
Готова продукція	1103		10632
Товари	1104		61
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	91892	327198
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	11738	13426
з бюджетом	1135	3	3
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2344	1184
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	4388	6548
Готівка	1166		143
Рахунки в банках	1167		6405
Витрати майбутніх періодів	1170	1085	1235
Інші оборотні активи	1190	2751	3092
Усього за розділом II	1195	156366	396292
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	77	32
Баланс	1300	479892	696307

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	133767	133767
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	15360	15360
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-154623	64750
Неоплачений капітал	1425	()	()
Вилучений капітал	1430	(3490)	(3490)
Усього за розділом I	1495	-8986	210387
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	181035	380912
Довгострокові забезпечення	1520	2152	2778
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	2152	2778
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	183187	383690
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	227606	
товари, роботи, послуги	1615	50793	40286
розрахунками з бюджетом	1620	2789	40576
у тому числі з податку на прибуток	1621		39263
розрахунками зі страхування	1625	1063	936
розрахунками з оплати праці	1630	2671	2804
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	20769	17628
Усього за розділом III	1695	305691	102230
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1700	479892	696307

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за рік 2015р.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період поперед нього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1348741	1263987
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(988363)	(887780)
Валовий: прибуток	2090	360378	376207
збиток	2095	()	()
Інші операційні доходи	2120	19257	66546
Адміністративні витрати	2130	(32775)	(30202)
Витрати на збут	2150	(39404)	(216383)
Інші операційні витрати	2180	(28214)	(108709)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	279242	78369
збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	359	234
Інші доходи	2240	50925	67429
Фінансові витрати	2250	(31533)	(28049)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	(23318)	(88017)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	275675	29966
збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-56302	-17060
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	219373	12906
збиток	2355	()	()

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попередн ього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	219373	12906

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	734600	660252
Витрати на оплату праці	2505	75836	104584
Відрахування на соціальні заходи	2510	26012	33973
Амортизація	2515	64143	53193
Інші операційні витрати	2520	139879	287002
Разом	2550	1040470	1139004

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2675338447	2675338447
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2675338447	2675338447
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,0819982	0,004824063
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,0819982	0,004824063
Дивіденди на одну просту акцію	2650		