

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

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

# ДИПЛОМНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ

«МАГІСТР»

ТЕМА: «Формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку логістичної компанії»

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

Виконавець: Тарасенко Олексій Юрійович  
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

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

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

Київ 2021

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет транспорту, менеджменту і логістики  
Кафедра логістики

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

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

## ЗАВДАННЯ

### НА ВИКОНАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА

Тарасенка Олексія Юрійовича  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема дипломної роботи: «Формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку логістичної компанії» затверджена наказом ректора від 29 вересня 2021 р. № 2051/ст.
2. Термін виконання роботи: з 04.10.2021 р. по 02.01.2022 р.
3. Дата подання роботи на випускню кафедру 13.12.2021 р.
4. Вихідні дані до проекту: загальна та статистична інформація логістичної компанії «ФТП», економічно-фінансові показники діяльності компанії, літературні джерела з розробки клієнтоорієнтованої стратегії розвитку логістичної компанії, інтернет-джерела.
5. Зміст пояснювальної записки: теоретичні аспекти формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку підприємства; аналіз світового ринку логістики; аналіз ринку логістики в Україні; аналіз діяльності логістичної компанії «ФТП» на українському ринку; розробка концептуальної моделі клієнтоорієнтованої стратегії розвитку логістичної компанії; розробка рекомендацій щодо формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку компанії «ФТП»; розрахунок економічного ефекту від проектних пропозицій.
6. Перелік обов'язкового графічного матеріалу: таблиці, діаграми, графіки, схеми, що ілюструють теперішній стан проблеми та методи їх вирішення.

## 7. Календарний план – графік

| № п/п | Завдання  | Термін виконання  | Відмітка про виконання |
|-------|---|-------------------|------------------------|
| 1     | 2   | 3                 | 4                      |
| 1.    | Вивчення та аналіз наукових статей, літературних джерел, нормативно-правової документації, підготовка першого варіанту вступу та теоретичного розділу | 04.10.21-28.10.21 | виконано               |
| 2.    | Збір статистичних даних, проведення хронометражу, виявлення слабких місць, підготовка першого варіанту аналітичного розділу                           | 29.10.21-15.11.21 | виконано               |
| 3.    | Розробка проектних пропозицій та їх організаційно-економічне обґрунтування, підготовка першого варіанту проектного розподілу та висновків             | 16.11.21-03.12.21 | виконано               |
| 4.    | Редагування перших варіантів та підготовка остаточного варіанта дипломної роботи, перевірка у нормоконтролера   | 04.12.21-09.12.21 | виконано               |
| 5.    | Узгодження роботи з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника, одержання внутрішньої та зовнішньої рецензій, довідки про успішність  | 10.12.21-12.12.21 | виконано               |
| 6.    | Подання дипломної роботи на кафедру логістики   | 13.12.21          | виконано               |

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

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

## 8. Консультанти з окремих розділів роботи:

| Розділ   | Консультант (посада, П.І.Б.) | Дата, підпис   |                  |
|----------|------------------------------|----------------|------------------|
|          |                              | Завдання видав | Завдання прийняв |
| Розділ 1 | проф., Матвеев В.В.          | 04.10.21       | 04.10.21         |
| Розділ 2 | проф., Матвеев В.В.          | 29.10.21       | 29.10.21         |
| Розділ 3 | проф., Матвеев В.В.          | 16.11.21       | 16.11.21         |

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

Керівник дипломної роботи: \_\_\_\_\_ Матвеев В.В.  
(підпис керівника) (П.І.Б)

Завдання прийняв до виконання: \_\_\_\_\_ Тарасенко О.Ю.  
(підпис випускника) (П.І.Б)

## РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до дипломної роботи на тему «Формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку логістичної компанії» складає 125 сторінок та містить 28 рисунків, 15 таблиць, 94 використаних джерела, 3 додатки

КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЬ, КЛІЄНТООРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, КЛІЄНТООРІЄНТОВАНА СТРАТЕГІЯ, ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ, УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ

В теоретичному розділі дипломної роботи було досліджено сутність поняття стратегії розвитку підприємства та визначені особливості формування клієнтоорієнтованої стратегії управління компанією.

В аналітичному розділі дипломної роботи був проведений аналіз світового ринку логістики, ринку логістики в Україні та діяльності логістичної компанії «ФТП» на українському ринку. Також було проаналізовано процес обслуговування клієнтів компанії «ФТП» та перспективи формування клієнтоорієнтованої стратегії.

В проектному розділі дипломної роботи була розроблена концептуальна модель клієнтоорієнтованої стратегії розвитку логістичної компанії та надані рекомендації щодо формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку компанії «ФТП». Також були проведені розрахунки економічного ефекту від проектних пропозицій.

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

## **ABSTRACT**

The total volume of the explanatory note for the thesis «Formation of a customer-oriented strategy for the development of a logistics company» is 125 pages and contains 28 figures, 15 tables, 94 sources used and 3 appendixes.

**CUSTOMER-ORIENTED, CUSTOMER-ORIENTED APPROACH,  
DEVELOPMENT STRATEGY, CUSTOMER-ORIENTED STRATEGY,  
LOGISTICS COMPANY, CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT**

In the theoretical section of the thesis the essence of the concept of enterprise development strategy was investigated and the peculiarities of the formation of customer-oriented strategy of company management were determined.

In the analytical section of the thesis were analyzed the global logistics market, the logistics market in Ukraine and the activities of the logistics company «FTP» in the Ukrainian market. The process of customer service of «FTP» and the prospects of forming a customer-oriented strategy were also analyzed.

In the project section of the thesis was developed a conceptual model of customer-oriented strategy for the development of the logistics company and provided recommendations for the formation of customer-oriented development strategy of the company «FTP». Also, calculations of the economic effect of project proposals were carried out.

Materials of the thesis are recommended for use during scientific research, in the educational process and in the practical work of specialists of logistics departments.

## ЗМІСТ

|  |     |
|--|-----|
| ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....   | 7   |
| ВСТУП .....  | 8   |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ<br>КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА                              | 14  |
| 1.1 Дослідження сутності поняття стратегії розвитку підприємства .....   | 14  |
| 1.2 Визначення та особливості формування клієнтоорієнтованої стратегії<br>управління компанією .....                       | 24  |
| 1.3 Клієнтоорієнтованість як інструмент формування конкурентних<br>переваг компанії .....                                  | 29  |
| 1.4 Висновки до розділу 1.....   | 38  |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СВІТОВОГО РИНКУ ЛОГІСТИКИ ТА ДІЯЛЬНОСТІ<br>ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ «ФТП» НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ .....          | 40  |
| 2.1 Аналіз світового ринку логістики .....   | 40  |
| 2.2 Аналіз ринку логістики в Україні .....   | 44  |
| 2.3 Аналіз діяльності логістичної компанії «ФТП» на українському ринку   | 49  |
| 2.4 Аналіз процесу обслуговування клієнтів компанії «ФТП» та<br>перспектив формування клієнтоорієнтованої стратегії .....  | 63  |
| 2.5 Висновки до розділу 2 .....  | 71  |
| РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ<br>КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОЇ<br>КОМПАНІЇ «ФТП» ..... | 73  |
| 3.1 Концептуальна модель клієнтоорієнтованої стратегії розвитку<br>логістичної компанії .....                              | 73  |
| 3.2 Рекомендації щодо формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку<br>компанії «ФТП» .....                            | 86  |
| 3.3 Оцінка ефекту від проектних пропозицій .....   | 99  |
| 3.4 Висновки до розділу 3 .....  | 105 |
| ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ .....   | 107 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....   | 114 |
| Додаток А Перелік товарів, з якими найчастіше працює компанія «ФТП»  | 123 |
| Додаток Б Дані балансів ТОВ «ФТП», тис. грн. ....  | 124 |
| Додаток В Процес виконання замовлення клієнтів .....   | 125 |

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

|        |  |
|--------|--|
| ДФС    | – Державна фіскальна служба;                                       |
| ЕЦП    | – Електронний цифровий підпис;                                     |
| ЗЕД    | – зовнішньоекономічна діяльність;                                  |
| ІТ     | – інформаційні технології;   |
| СГЗ    | – стратегічні зони господарювання;                                 |
| УКТЗЕД | – українська класифікація товарів зовнішньоекономічної діяльності; |
| 3PL    | – Third Party Logistics;   |
| CAGR   | – Compound Annual Growth Rate;                                     |
| CLV    | – customer lifetimevalue;  |
| CRM    | – Customers Relationship Management;                               |
| E-CRM  | – Electronic Customer Relationship Management;                     |
| GPS    | – Global Positioning System;                                       |
| NPV    | – Net Present Value;   |
| SEO    | – Search Engine Optimization;                                      |
| SMM    | – Social Media Marketing.  |

## ВСТУП

В наш час, час новітніх технологій, час сервісу та надлишку пропозицій на багатьох ринках, будь-якій компанії в будь-якому бізнесі важко залишатися лідером в своїй галузі багато років. Це зумовлено також жорсткою конкуренцією та активною появою нових, перспективних гравців. Все це примушує компанії розвиватися, швидко й постійно придумувати та впроваджувати нові ідеї і задумки. В логістиці також потрібно пристосовуватися до ринкових умов і компаніям важливо завжди пропонувати своїм клієнтам нові послуги та покращувати старі.

Частина науковців ототожнюють поняття «стратегія» та «стратегія розвитку». Проте, на нашу думку, ототожнювати «стратегію» зі «стратегією розвитку» не є доцільним. Наше бачення сутності стратегії є: це інтегральна, диференціальна модель дій, якою організація керується в процесі діяльності, і що спрямована на досягнення довгострокових цілей. Наш підхід до визначення стратегії розвитку: це результат безперервного удосконалення бізнесових, функціональних процесів, що супроводжується зростанням кількісних та якісних показників, які забезпечують стійку життєдіяльність організації в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

Концепція стратегії розвитку підприємства має визначальне значення для утримання або завоювання його позиції в галузі, ринкової поведінки і сфери інтересів бізнесу. Крім цього, стратегія – це основа для прийняття важливих рішень у веденні бізнесу, наприклад: вибір споживчих груп або окремих споживачів для задоволення їхніх потреб; вибір найбільш ефективних з урахуванням ресурсів та витрат технологій і виробничих процесів; визначення оптимальних обсягів виробництва і місця розташування підприємств; спроби добитися вищої конкурентоспроможності; використання нових ринкових альтернатив тощо. Поняття стратегії підприємства виникло і закріпилося завдяки об'єктивному процесу суттєвої зміни зовнішнього середовища



діяльності комерційних структур, що й привело до необхідності моделювання майбутнього розвитку бізнесу з урахуванням прогнозованих соціально-економічних змін.

Визначення конкретного варіанта стратегії розвитку підприємницької діяльності та засобів його реалізації – досить складна проблема наукового прогнозування. Вона органічно пов'язана з пошуком нових імпульсів активізації технологічного оновлення та розвитку, з особливостями внутрішніх накопичень і залученням зовнішніх засобів для інвестицій та інновацій у виробничий процес

Поряд із вибором конкретної стратегії розвитку сьогодні найважливішого значення набуває вміння підприємств пристосовуватися до технологічних, кон'юнктурних та інших змін. При цьому підприємство може вибрати один із чотирьох варіантів поведінки: пасивне очікування; активне очікування, тобто готовність кваліфіковано (ефективно) зустріти зміни; підготовка до змін та стимулювання бажаних змін. Найкращий варіант полягає у попередженні змін та стимулюванні їх за допомогою інновацій. Таким чином, у змінюваному світі підприємству, щоб гнучко та вчасно реагувати, зберігаючи при цьому свій курс, не обійтися без технологічного, економічного і соціального прогнозування [46].

Основними принципами розробки стратегії розвитку підприємства мають виступати:

- орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємства як господарської системи та економічні інтереси його власників;
- багатоваріантність можливих напрямків розвитку, яка обумовлена динамічністю зовнішнього середовища підприємства;
- безперервність розробки стратегії, постійна адаптація до змін, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
- комплексність розробки стратегії, узгодженість стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями тощо [22].

У сучасних швидкозмінних ринкових умовах із жорстокою конкуренцією кожна компанія прагне бути успішною не тільки сьогодні, а й у довгостроковій перспективі. Цього можна досягти за допомогою багатьох маркетингових інструментів, серед яких основне місце посідає клієнтоорієнтований підхід у діяльності підприємства. Сьогодні споживачі є надто вибагливими щодо пропонуваного на ринку товарів чи послуг, і саме тому знання та ефективне задоволення їхніх бажань, потреб, запитів є запорукою успіху компанії, її конкурентною перевагою. Бути успішним означає бути орієнтованим своєю діяльністю на споживача.

Взаємини з клієнтами є невід'ємною та однією з найважливіших частин діяльності підприємства. Клієнтоорієнтована стратегія – це елемент його загальної стратегії, спрямований на формування найбільш ефективної системи взаємодії між підприємством та його клієнтами та забезпечення його конкурентоспроможності [23].

Забезпечення конкурентоспроможності передбачає наявність у підприємства стратегії, що поєднує як довгострокові, і короткострокові цілі й інструменти. У цьому якщо рішення довгострокових завдань, зазвичай, переважно орієнтовано технологічні перетворення, то короткостроковому періоді для управління підприємством слід використовувати менш капіталомісткі інструменти. Робота з клієнтами приносить результат хоч і не миттєво, але в стислі терміни, що дозволяє організації своєчасно реагувати на зміни попиту на продукцію, складу споживачів, робить загальну стратегію гнучкішою.

Кризовий стан економіки України, який став реальністю сьогодні, втрата робочих місць та стабільного доходу населення, скорочення або повне згорання обсягів діяльності підприємствами внаслідок втрати ринків збуту та відсутності належної конкурентоздатності продукції для виходу на нові ринки зумовлює зростання зацікавленості у розробці клієнтоорієнтованої стратегії обслуговування споживачів. Підвищення значущості цього фактору для стабілізації соціально-економічного становища підприємства, забезпечення

його конкурентоспроможності, прибутковості, платоспроможності, стійкості та, як наслідок, зростання ринкової вартості підприємства – ці параметри залежать від ефективності управління ними як на рівні підприємства в цілому, так і від взаємоузгодженості дій усіх структурних підрозділів та фахівців підприємства. Практичне вирішення цього завдання має забезпечуватися через розробку ефективної клієнтоорієнтованої стратегії підприємства, що базується на концепції CRM.

Значимість дослідження сутнісних сторін розвитку клієнтського маркетингу визначається тим, що кожна компанія незалежно від сфери її діяльності прагне відповідати сучасним вимогам ринку, запитам споживачів, ураховуючи при цьому успіхи конкурентів і державні стандарти й закони. Успішно функціонуюча компанія повинна вигідно відрізнитися від аналогічних ринкових структур, точно оцінювати ринкову кон'юнктуру, мати за рахунок цього значні конкурентні переваги, чітко орієнтуватися на споживача і, відповідно, досягати позитивної реакції з боку цільового ринку.

Орієнтуючись на задоволення вимог клієнтів, і не тільки вже сформованих, а й перспективних, – від вимог до сервісу до необхідності в додаткових суміжних послугах і товарах, – сучасні українські компанії прагнуть розвивати у своїй діяльності ідею клієнтоорієнтованості.

Особливостям формування клієнтоорієнтованої компанії приділяли значну увагу С. Апельбаум, М. Бітнер, Н. Вудкок, П. Гембл, Р. Гласер, Р. Голубовський, В. Зейтамль, Р. Йен, Д. Лінг, С. Лосєв, І. Манн, А. Парватіяр, Д. Пеппер, Б. Пратт, Е. Рейчелд, М. Роджерс, Н. Рябоконт, М. Стоун, Л. Стрій, К. Харський, Д. Шет та ін.

Однак ця сфера є дуже динамічною, відбувається постійний розвиток клієнтоорієнтованого підходу, у тому числі й на основі сучасних інформаційних технологій, тому необхідним є дослідження методичних рекомендацій та практичних інструментів для побудови максимально ефективних клієнтоорієнтованих компаній.

Таким чином, клієнтоорієнтована стратегія розвитку – це результат складного та тривалого процесу дій та заходів по покращенню бізнес-процесів, безперервному формуванню портфелю клієнтів та удосконаленню системи взаємовідносин з клієнтами, з урахуванням взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем, а також драйверів розвитку, який розрахований на підтримку стійкої та довгострокової життєдіяльності організації в умовах турбулентного стану соціально-економічної системи.

Слід зазначити, що клієнтоорієнтована стратегія має два аспекти. З одного боку, орієнтація на клієнтів означає пильну увагу до перевагам і побажанням клієнтів, готовність підприємства задовольняти їх потреби. Але з іншого боку, роботу з різними групами споживачів можна оцінювати з точки зору результатів, які вона приносить підприємству. Клієнтоорієнтована стратегія націлена на формування портфелю клієнтів, який дозволить підприємству найбільш ефективно сформуванню своєї виробничої програми в рамках існуючих можливостей виробництва і існуючої ситуації на ринку.

Іншими словами, клієнтоорієнтована стратегія сфокусована на інтересах підприємства, а не клієнта, і вона формується з метою досягнення максимальної ефективності діяльності підприємства. Задоволеність споживача тут розглядається як необхідна умова, а не як цільовий критерій.

Кожен клієнт є унікальним і неповторним, комусь потрібні регулярні поставки до магазину, хтось воліє за нерегулярні перевезення небезпечних товарів, усе це змушує логістичні компанії пристосовуватися до індивідуальних потреб кожного споживача, розширювати спектр своїх послуг та бути готовими до всього, що може статися під час транспортування. Важливо розуміти, що саме взаємовідносини з клієнтом та здатність його задовольнити є основними критеріями успіху не тільки в бізнесі а й в логістиці в цілому.

Все це обумовило актуальність вибраної теми дипломної роботи.

Метою дипломної роботи є вивчення та узагальнення теоретичних підходів, а також розробка практичних рекомендацій щодо формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку логістичної компанії.

Об'єктом дослідження є процес взаємодії логістичної компанії «ФТП» зі своїми клієнтами, зокрема в електронному середовищі.

Предметом дослідження є формування та впровадження клієнторієнтованої стратегії розвитку в діяльність логістичної компанії з урахуванням використання CRM-системи.

Наукова новизна полягає у розробці концептуальної моделі клієнторієнтованої стратегії розвитку логістичної компанії шляхом інтеграції CRM-системи та цифрового маркетингу, що допоможе покращити їх функціональність та підвищити якість обслуговування клієнтів.

Для досягнення поставленої мети були поставлені наступні завдання:

- дослідити сутність поняття стратегії розвитку підприємства;
- дослідити визначення та особливості формування клієнторієнтованої стратегії управління компанією;
- провести аналіз світового ринку логістики та ринку логістики в Україні;
- проаналізувати основні показники діяльності компанії «ФТП»;
- проаналізувати процес обслуговування клієнтів компанії «ФТП»;
- розробити концептуальну модель клієнторієнтованої стратегії розвитку логістичної компанії;
- розробити рекомендації щодо формування клієнторієнтованої стратегії розвитку компанії «ФТП»;
- розрахувати економічний ефект від проектних пропозицій.

В процесі написання дипломної роботи було використано матеріали внутрішньої звітності підприємства, дані статистичних довідників та матеріали практикуючих фахівців в галузі логістики та менеджменту, розміщені в періодичних виданнях, монографіях, підручниках та електронних джерелах.

**РОЗДІЛ 1**  
**ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ**  
**КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

**1.1 Дослідження сутності поняття стратегії розвитку підприємства**

В науковій літературі часто можна зустріти суперечливі питання щодо співпадіння сутності понять «стратегія розвитку» зі «стратегією підприємства». Тому доцільно провести детальний аналіз існуючих дефініцій категорій «стратегія» і «стратегія розвитку», результати якого наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення «стратегія» і «стратегія розвитку»

| № | Автор (и)      | Підхід до визначення науковцями  |  |
|---|----------------|--|--|
|   |                | «стратегія»  | «стратегія розвитку»   |
| 1 | 2              | 3  | 4  |
| 1 | І. Ансофф [2]  | Набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності.               | У різних аспектах діяльності існуючих компаній притаманна невизначеність, а це означає, що в контексті зростання розумним було б рівномірно розподіляти ризик. В матриці «товар-ринок» виділяє 4 стратегії росту: стратегія проникнення на ринок, стратегія розвитку ринку, стратегія розвитку товару, стратегія диверсифікації. |
| 2 | П. Друкер [20] | Спосіб реалізації теорії бізнеса в практичній діяльності. Кращий засіб перевірки теорії бізнеса. | Виділяє чотири особливі підприємницькі стратегії: бліцкриг; «удар у спину»; стратегія екологічної ніші; модифікація продукту, ринку або галузі.  |

Продовження табл. 1.1

| 1 | 2                                 | 3   | 4   |
|---|-----------------------------------|---|---|
| 3 | О.П. Градов [22]                  | Динамічна система взаємопов'язаних правил і прийомів, за допомогою яких забезпечується ефективне формування та підтримка упродовж тривалої перспективи конкурентних переваг фірми на внутрішніх і зовнішніх ринках індивідуальних і суспільних благ.  | Підприємство формує напрями своєї діяльності виходячи з положення, що стратегічний курс є продукт зовнішніх ринкових альтернатив (чи обмежень) і внутрішніх факторів.   |
| 4 | О. М. Тридід [75]                 | Спосіб реалізації підприємством своєї мети, яка визначає його поведінку в просторі параметрів і вирішує протиріччя, що породжуються взаємодією підприємства і ринкового середовища, а також взаємодією внутрішніх компонентів підприємства, які знаходяться на різних стадіях свого життєвого циклу.                                | Будь-які трансформаційні процеси на підприємстві можуть бути розглянуті як процеси розвитку. У стратегічному аспекті до розвитку слід відносити: традиційні інноваційні процеси, поєднані в програми розвитку; зростання підприємства; реінжиніринг бізнес-процесів підприємства; процеси реструктуризації та приватизації підприємств; процеси кризового розвитку й антикризового управління розвитком підприємства. |
| 5 | В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко [8] | Стратегія є концепцією інтегрального підходу до діяльності підприємства і являє собою таке поєднання ресурсів та навичок підприємства, з одного боку, та можливостей та ризиків з навколишнього середовища, з іншого боку, що діють в теперішньому та майбутньому, при яких організація сподівається досягнути своєї основної мети. | Виділяють стратегію розвитку серед інших функціональних стратегій та їх підвидів (стратегія нововведень, стратегія капіталовкладень, стратегія поглинання тощо) як окрему: „Стратегія розвитку. Підтримка високих темпів росту підприємства. Утворення дочірніх компаній”.  |

Закінчення табл. 1.1

| 1  | 2                                    | 3   | 4  |
|----|--------------------------------------|---|--|
| 6  | А.П. Наливайко [46]                  | Встановлений та переглядуваний набір напрямків діяльності (цілей та способів їх досягнення) для забезпечення поновлюваної відмітності та прибутковості.   | Спеціалізація та диверсифікація є напрямком стратегічного розвитку підприємства. |
| 7  | З.Е. Шершньова, С.В. Оборська, [81]  | Довгострокова програма діяльності організації, яка постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації.   | Формулюють результат реалізації стратегії як розвиток організації.               |
| 8  | Л. Довгань [19]                      | Ототожнює зі стратегією розвитку. Довготерміновий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей.  |  |
| 9  | І.А. Ігнат'єва [27]                  | Стратегія діяльності підприємства розглядається лише як стратегія розвитку, що дає дуже вузьке розуміння стратегій діяльності.  |  |
| 10 | Б. Г. Шелегеда, Н. В. Касьянова [78] | Стратегії розвитку підприємства можна скомпонувати в три нерівнозначні групи: 1. Стратегії зростання. 2. Стратегії стабільності. 3. Стратегії скорочення”. Наводять різновиди загальної (корпоративної) стратегії підприємства, ототожнюючи тим самим стратегію підприємства зі стратегією його розвитку. |  |
| 11 | В.С. Пономаренко [61]                | Ототожнюють стратегію розвитку підприємства зі стратегією підприємства. Під розвитком розуміють послідовну реалізацію різних інвестиційних та інноваційних проектів, заходів і процедур.  |  |

З наведеної таблиці ми можемо побачити, що частина науковців ототожнюють поняття «стратегія» та «стратегія розвитку». Хоча на нашу думку, якщо аналізувати підходи, частіше стратегія – це спосіб реалізації своєї мети. Мета – це ідеальний образ майбутнього, уявна модель захоплюючого результату, на досягнення якого спрямована дія людини [69]. Стратегія розвитку обов’язково передбачає результат від дій, спрямованих на досягнення мети. Отже, результат – це заключний наслідок певних дій, який має кількісний



або якісний показник. Тому, на нашу думку, ототожнювати «стратегію» зі «стратегією розвитку» не є доцільним. Наше бачення сутності стратегії є: це інтегральна, диференціальна модель дій, якою організація керується в процесі діяльності, і що спрямована на досягнення довгострокових цілей. Наш підхід до визначення стратегії розвитку: це результат безперервного удосконалення бізнесових, функціональних процесів, що супроводжується зростанням кількісних та якісних показників, які забезпечують стійку життєдіяльність організації в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

Формування стратегії розвитку підприємства – один з основних етапів процесу стратегічного планування. Розглянемо як здійснюється процес формування стратегії розвитку за поглядами науковців у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Підходи до процесу формування стратегії розвитку

| № | Автор (и)          | Процес формування стратегії  |
|---|--------------------|--|
| 1 | 2                  | 3  |
| 1 | І. Ансофф [2]      | Вибір стратегії проводиться у три етапи:<br>1) визначаються способи забезпечення росту фірми;<br>2) встановлюються прийнятні стратегії ринкової диференціації по позиції на ринку і по методах ринкової диференціації;<br>3) вибирається стратегія продуктової диференціації.  |
| 2 | Ф. Котлер [77]     | Пропонуються наступні етапи маркетингових досліджень для формування ринкової стратегії фірми:<br>1) визначення стратегії поведінки фірми на ринку;<br>2) визначення стратегії охоплення ринку;<br>3) вибір цільового сегменту ринку;<br>4) формування стратегії розробок нових товарів;<br>5) вибір ресурсної стратегії;<br>6) вибір стратегії ціноутворення;<br>7) вибір методів і способів поширення товарів;<br>8) формування стратегії стимулювання збуту товарів;<br>9) формування стратегії реклами товару;<br>10) формування стратегії росту фірми. |
| 3 | О. Віханський [82] | Виділяються п'ять етапів стратегії: аналіз середовища, визначення місії і цілей, вибір стратегії, виконання стратегії, оцінка і контроль реалізації стратегії.   |

Закінчення табл. 1.2

| 1 | 2                                    | 3   |
|---|--------------------------------------|---|
| 4 | Л.Г.Зайцев,<br>М.І. Соколова<br>[25] | Процес розробки стратегії розбивають на чотири етапи, при цьому відзначаючи, що на початок процесу формулювання стратегії, місія компанії, стратегічні і фінансові цілі вже визначені. На першому етапі проводиться всебічний аналіз внутрішнього і зовнішнього макро– і мікросередовища стану компанії. На другому етапі розробки стратегії формулюються стратегічні альтернативи, що враховують різні стани зо– зовнішнього середовища, ресурсів компанії і стратегічних цілей. Третій етап полягає в оцінці відібраних стратегічних альтернатив. Четвертий етап розробки стратегії полягає у виборі однієї або декількох найкращих.  |
| 5 | А.Томпсон,<br>А. Стрікленд<br>[73]   | Стратегія повинна вирішувати п'ять взаємопов'язаних завдань: рішення про те, в якому бізнесі компанія працюватиме, постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення, розробка стратегії досягнення цілей, реалізація стратегічного плану, оцінка результатів діяльності і зміни стратегічного плану або методів його реалізації.   |
| 6 | Б. Мізюк [42]                        | Ієрархія стратегій виглядає таким чином: а) стратегії концентрованого росту: стратегія посилення позиції на ринку, стратегія розвитку ринку; стратегія розвитку продуктів; б) стратегії, пов'язані з розширенням фірми за рахунок створення нових структур: стратегія зворотної вертикальної інтеграції, стратегія попередньої вертикальної інтеграції; в) стратегія диверсифікованого росту: стратегія внутрішньої диверсифікації, стратегія горизонтальної диверсифікації, стратегія конгломеративної диверсифікації; г) стратегія скорочення: стратегії ліквідації, стратегія «збору урожаю», стратегія скорочення бізнесу, стратегія скорочення витрат. Процес розробки стратегії складається з чотирьох етапів: аналіз середовища, визначення місії і цілей організації, виконання стратегії і оцінка результатів. |
| 7 | Г.Я. Гольдштейн<br>[57]              | Стратегічні менеджери, у першу чергу, повинні оцінити існуючі стратегічні положення підприємства і його стратегічні зони господарювання (СГЗ), виявити дисбаланс портфеля, визначити стратегічні цілі підприємства і, відповідно, вибрати певні стратегії управління портфелем СЗГ.   |

Узагальнюючи різні підходи до змісту процесу розробки стратегії, слід зазначити, що єдиного способу розробки стратегії, як і єдиної форми організації, не існує. Підбиваючи підсумки таблиці, автором запропоновано своє бачення формування стратегії розвитку (рис. 1.1).

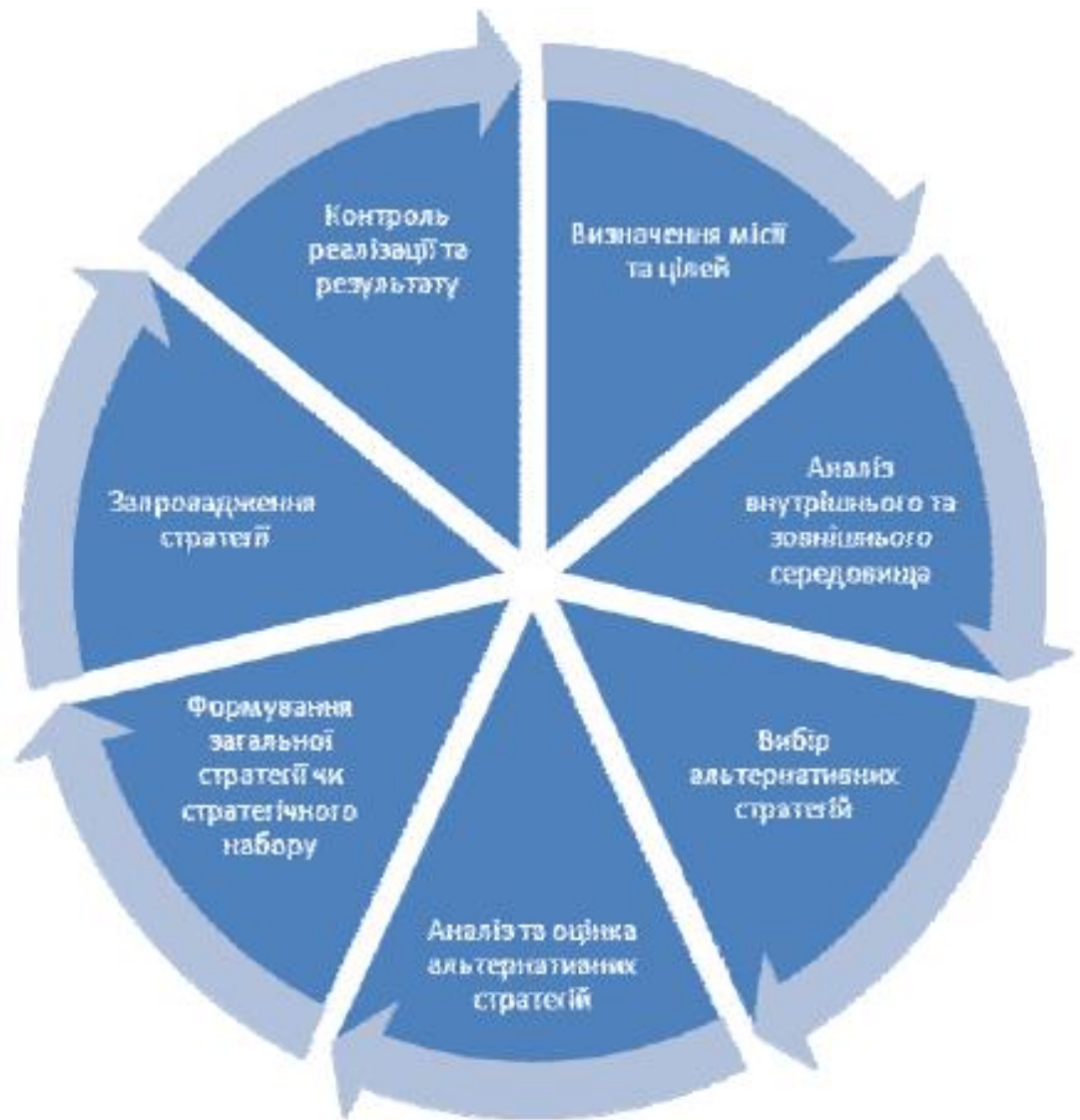


Рисунок 1.1 – Підхід до формування стратегії розвитку [81]

Аналіз діяльності підприємств у сучасній ринковій економіці дав змогу відокремити фактори, що найбільш суттєво впливають на зміст стратегії розвитку:

- потреби клієнтів;

- наявність можливості та період впровадження необхідних нововведень різних типів;
- глобалізація діяльності;
- наявність необхідних ресурсів;
- жорстка конкурентна боротьба;
- рівень діючої технології та можливості її модифікації;
- тип і масштаб використання сучасних інформаційних технологій;
- кадровий потенціал та ін.

Швидкі зміни розвитку компаній, що пов'язані з вищезазначеними факторами, обумовлюють необхідність їх пристосування до змін оточуючого середовища. Тому, розробка та впровадження стратегії є основним пріоритетом сталого розвитку підприємства.

Існує досить багато класифікацій стратегій розвитку підприємств, що відрізняються набором та кількістю класифікаційних ознак. Найбільш поширені загальні стратегії розвитку наведено на рис. 1.2.

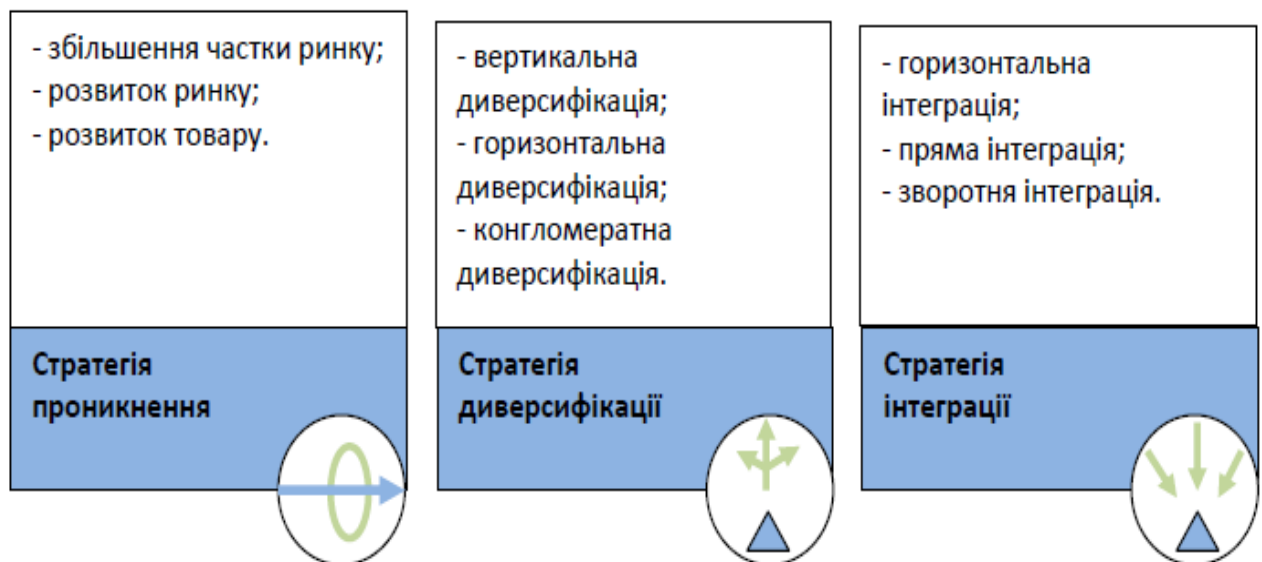


Рисунок 1.2 – Види стратегій розвитку підприємства [43]

У табл. 1.3 детально розглянемо кожну з даних стратегій розвитку за типовими ситуаціями до її застосування [43].

Таблиця 1.3 – Типові ситуації застосування для вибору стратегії розвитку

| № | Вид стратегії розвитку   | Тип стратегії розвитку       | Типові ситуації для застосування стратегії  |
|---|--------------------------|------------------------------|---|
| 1 | 2                        | 3                            | 4   |
| 1 | Стратегія проникнення    | Захоплення ринку             | Існуючі ринки ненасичені продуктом організації  |
|   |                          |                              | Норма споживання продукту організації у традиційних клієнтів може суттєво збільшитися                                       |
|   |                          |                              | Збільшення масштабів виробництва забезпечує основні стратегічні переваги  |
|   |                          | Розвиток ринку               | Поява нових недорогих і надійних каналів збуту  |
|   |                          |                              | Процвітання організації в своєму бізнес   |
|   |                          |                              | Існування нових неопрацьованих і ненасичених ринків   |
|   |                          | Розвиток продукту            | Організація конкурує в галузі, для якої характерні швидкі технологічні зміни  |
|   |                          |                              | Основні конкуренти пропонують продукти кращої якості за вигідними цінами  |
|   |                          |                              | Організація відрізняється своїми дослідницькими та проектними можливостями  |
| 2 | Стратегія диверсифікації | Вертикальна диверсифікація   | Нові профільні продукти можуть пропонуватися на ринку за достатньо високими цінами  |
|   |                          |                              | Традиційні продукти знаходяться на стадії спаду за їх життєвим циклом   |
|   |                          |                              | Організація має у розпорядженні сильну управлінську команду   |
|   |                          | Конгломератна диверсифікація | В разі щорічного зниження обсягів реалізації та прибутку в базовій галузі   |
|   |                          |                              | Існуючі ринки продукту характеризуються високою насиченістю   |
|   |                          | Горизонтальна диверсифікація | В ситуації, коли додавання нових і одночасно непрофільних продуктів може суттєво покращити реалізацію традиційних продуктів |
|   |                          |                              | Організація функціонує на ринку з високим рівнем конкурентної боротьби чи в сфері бізнесу, що не розвивається               |
|   |                          |                              | Традиційні канали збуту можуть бути використані для просування на ринок нових продуктів                                     |

Закінчення табл. 1.3

| 1 | 2                    | 3                        | 4  |
|---|----------------------|--------------------------|--|
| 3 | Стратегія інтеграції | Пряма інтеграція         | Обмеженість можливостей збуту в плані створення для компанії стратегічних переваг в конкурентній боротьбі      |
|   |                      |                          | При функціонуванні організації у галузі, яка швидко росте, і очікуванні розширення ринків збуту                |
|   |                      |                          | Висока цінність стабільності виробництва (через власну   |
|   |                      | Зворотна інтеграція      | Постачальники організації мають завищені ціни, безкомпромісні або ненадійні                                    |
|   |                      |                          | При функціонуванні організації у галузі, яка швидко росте, і очікуванні розширення ринків збуту                |
|   |                      |                          | В разі існуванні потреби у швидких поставках сировини та матеріалів  |
|   |                      | Горизонтальна інтеграція | При існуванні можливості стати монополістом в певному регіоні  |
|   |                      |                          | В ситуації, коли при збільшенні масштабів виробництва компанія отримує стратегічні переваги                    |
|   |                      |                          | Конкуренти роблять помилки через брак досвіду управління чи відсутності особливих ресурсів, що має організація |

На думку авторів, найбільш ефективною з перелічених стратегій розвитку підприємства є саме клієнтоорієнтована стратегія, яка вимагає зусиль по різних напрямках діяльності. Доцільним буде сформулювати ще одне бачення такого підходу (рис. 1.3). За наведеним рисунком, клієнтоорієнтована стратегія розвитку охоплює три основні рівня: корпоративний, рівень господарчих підрозділів (бізнес стратегії) і функціональний рівень.

Корпоративний рівень відображає основні напрямки розвитку організації і направлений на глобальні конкурентні переваги. Рівень господарчих підрозділів забезпечує досягнення та утримання конкурентних переваг у конкретній області бізнесу. Функціональний рівень забезпечує вирішення завдань, що поставлені на двох попередніх рівнях, з максимально можливою ефективністю.

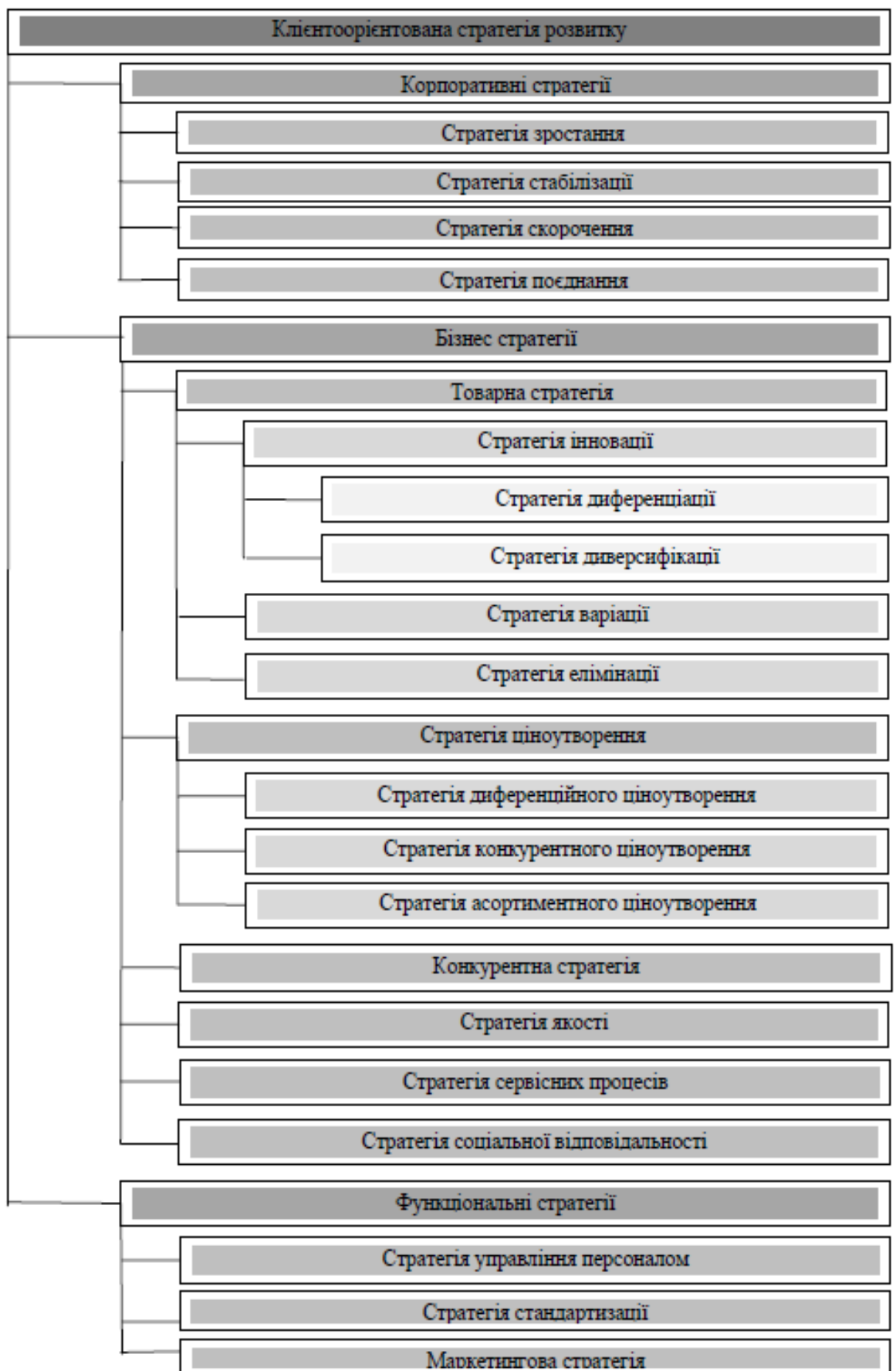


Рисунок 1.3 – Клієнтоорієнтована стратегія розвитку [81]

Щоб досягти ефективного результату в реалізації клієнтоорієнтованої стратегії розвитку, необхідно ретельно та якісно проаналізувати зовнішні та внутрішні процеси, що відбуваються всередині та за межами організації та обрати стратегію чи стратегічний набір, які будуть максимально підходити для кожного конкретного підприємства.

Таким чином, клієнтоорієнтована стратегія розвитку – це результат складного та тривалого процесу дій та заходів по покращенню бізнес-процесів, безперервному формуванню портфелю клієнтів та удосконаленню системи взаємовідносин з клієнтами, з урахуванням взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем, а також драйверів розвитку, який розрахований на підтримку стійкої та довгострокової життєдіяльності організації в умовах турбулентного стану соціально-економічної системи.

Стратегія завжди має поєднувати у собі заплановану та продуману лінію поведінки підприємства. Безумовно, ефективність реалізації стратегії розвитку більшою мірою залежить від ефективності її розробки. Кожен повинен усвідомити свою відповідальність та свій внесок у підготовку та надання кінцевого результату в єдиному ланцюжку створення цінності для клієнта.

## **1.2 Визначення та особливості формування клієнтоорієнтованої стратегії управління компанією**

Згідно клієнтоорієнтованої стратегії центром бізнесу є клієнт, навколо потреб якого повинні бути сфокусовані всі сили і процеси компанії.

Цілями побудови клієнтоорієнтованої стратегії і впровадження CRM-системи часто є завоювання ринку, збільшення прибутковості, скорочення вартості залучення і утримання клієнта, зменшення вартості продажу (cost of sale) і обслуговування (cost of service), зниження відтоку клієнтів, підвищення ефективності роботи персоналу, зменшення операційних витрат і інші.



Взаємовідносини з клієнтами є невід'ємною і однією з найважливіших напрямків діяльності підприємства.

Клієнтоорієнтованість – це рівень розвитку компанії, обслуговування в якій викликає у клієнтів позитивні почуття, бажання купувати продукцію і послуги тільки в ній і привести сюди своїх знайомих [32]. Дане поняття є комплексним і охоплює всіх без винятку співробітників і всі процеси, що відбуваються в компанії.

Клієнтоорієнтована стратегія – це складова частина його загальної стратегії, спрямована на формування найбільш ефективної системи взаємодії між підприємством і його клієнтами і, як наслідок, на досягнення його стратегічних цілей і забезпечення конкурентоспроможності [10].

Слід зазначити, що клієнтоорієнтована стратегія має два аспекти. З одного боку, орієнтація на клієнтів означає пильну увагу до перевагам і побажанням клієнтів, готовність підприємства задовольняти їх потреби. Але з іншого боку, роботу з різними групами споживачів можна оцінювати з точки зору результатів, які вона приносить підприємству. Клієнтоорієнтована стратегія націлена на формування портфеля клієнтів, який дозволить підприємству найбільш ефективно сформуванню своєї виробничої програми в рамках існуючих можливостей виробництва і існуючої ситуації на ринку.

Іншими словами, клієнтоорієнтована стратегія сфокусована на інтересах підприємства, а не клієнта, і вона формується з метою досягнення максимальної ефективності діяльності підприємства. Задоволеність споживача тут розглядається як необхідна умова, а не як цільовий критерій.

Робота по формуванню такої стратегії неможлива без залучення інструментів маркетингу. Для досягнення позитивного результату потрібно наявність двох паралельних процесів [10]:

1. Проведення маркетингових досліджень для уточнення складу можливих споживачів продукції.

2. Дослідження результатів взаємодії підприємства з різними групами клієнтів для з'ясування, робота з якою групою виявляється найбільш кращою для організації і характеризується найкращим ефектом.

Результатом здійснення цих двох процесів має стати формування клієнтоорієнтованої стратегії підприємства, спрямованої на пошук найкращого портфеля клієнтів, робота з якими дозволить підприємству підтримувати ефективність операційної діяльності в короткостроковому періоді, сприяючи таким чином досягненню довгострокових стратегічних цілей.

Необхідно назвати ще одну важливу тенденцію розвитку підприємства, яка формується на основі клієнтоорієнтованої стратегії. Завдання формування клієнтоорієнтованої стратегії не піддається вирішенню без застосування сучасних технологій, в першу чергу, інформаційних.

Аналіз ринку, клієнтів, бізнес-процесів вимагає опрацювання великих масивів даних і складних алгоритмів. Саме на сучасному етапі це стає тільки принципово можливим, але і практично реалізованим.

Подивимося на клієнтів і відносини з ними як на ресурс, Який дозволяє заробляти. Ви враховуєте інтереси клієнтів, а клієнти, в свою чергу, купують у вас більше, частіше і довше, та ще й рекомендують іншим.

Погляди різних дослідників [10]:

1. Клієнтоорієнтованість – це здатність організації отримувати додатковий прибуток за рахунок глибокого розуміння і ефективного задоволення потреб клієнтів.

2. Клієнтоорієнтованість – це інструмент, який дозволяє вам отримувати лояльних (теж модне слово) клієнтів і їх відношення. Користування цим інструментом вимагає деяких інвестицій.

3. Клієнтоорієнтованість відображає навіть не місце інтересів клієнта, а вибір підприємця між миттєвим і довгостроковим.

4. «Клієнтоорієнтована компанія» не дорівнює «компанія, орієнтована на клієнта». Клієнтоорієнтована компанія повинна бути орієнтована з ним в одному напрямку.

5. В першу чергу, це характеристика самого бізнесу. вона відображає місце інтересів клієнта в системі пріоритетів керівництва і власників.

Незважаючи на велику кількість інформації на дану тему, єдине визначення поняття клієнтоорієнтованості відсутнє.

Для більш повного розуміння цього терміну необхідно розглянути питання: чому якісний сервіс не є ознакою клієнтоорієнтованості бізнесу?

Проблема в тому, що можна домогтися високої якості сервісу (з точки зору організації), доведеного до автоматизму (і автоматизованого), але не помічати при цьому конкретного клієнта. В цьому випадку пріоритетом будуть стандарти обслуговування, а не враження клієнта і його лояльність. Головне точність, швидкість, продуктивність, повторюваність. Практично, це характеристики конвеєра. Питання, чи повернеться клієнт завтра, чи були вирішені його проблеми, чи задоволений він обслуговуванням, залишаються за кадром процесу «якісного сервісу».

Таким чином, поки бізнес не цікавиться наступними питаннями:

- як клієнт оцінює пропоновані продукти і сервіс?
- як система взаємовідносин з організацією впливає на його задоволеність і частоту покупок?
- як маркетингові ініціативи впливають на рівень довіри до фірми?
- як підвищити довічну цінність клієнта і збільшити конкурентну частку його гаманця?

Політика маркетингу взаємин є похідна організаційної культури. Не змінюючи культури, не зміниш клієнтоорієнтованість. Але вирощування клієнтоорієнтованої культури має відбуватися одночасно зі зміною цілей, структури і людей.

Важливо розглядати в якості клієнтів всі зацікавлені сторони, а не тільки споживачів.

Співробітник (внутрішній клієнт) – на першому місці, на другому – Клієнт і на третьому – Акціонери (власники). Коли з персоналом поведуться добре,

він, найімовірніше, буде добре ставитися до Клієнтів. В такому випадку можна розраховувати на лояльність Клієнта – до задоволення Акціонерів (власників).

Кінцева мета будь-якого бізнесу – отримання прибутку. Найуспішніші світові компанії давним-давно зробили ставку на отримання постійних клієнтів, адже стратегія «взьмемо обсягом» працює тільки на перших порах, а потім від такого іміджу «не відмиєшся» при всьому бажанні [32].

Прибуток – є результат того, наскільки компанія орієнтована на свої ключові зацікавлені сторони [10]. Але якщо метою діяльності компанії є прибуток, то вона перестає стимулювати персонал, а значить, не буде і прибутку, на яку компанія націлена

Все більший вплив на ефективність фірм, що працює в сфері послуг, надає Service \ profit chain effect – ефект безпосереднього зв'язку між якістю внутрішньофірмових процесів, якістю зовнішнього сервісу (задоволеність потреб клієнтів) і прибутком компанії.

Якщо клієнт задоволений обслуговуванням, він буде повертатися до компанії знову і знову, вести з собою всіх своїх знайомих і поширювати «добрі вісті» по всій території, на якій буває. Немає ніякого значення, що в магазині за кутом ціна нижче, – покупець прийде до компанії, якщо буде відчувати себе потрібним, важливим, оточеним турботою і розумінням [32].

Крім того, задоволений замовник, бачачи, що його не тільки слухають, а й чують, буде радий підказати компанії, що і як варто зробити краще. І можна з цієї інформації сформулювати конкурентну перевагу (іноді навіть дуже значущу).

Нажаль, єдиного для всіх безпрограшного рецепта немає. Кожен бізнес індивідуальний і підхід, відповідно, потрібен свій, не схожий на інших.

Клієнтоорієнтованість зовсім не виключає шаблонного спілкування (схема подачі інформації, робота з запереченнями та ін.). Проте кожна конкретна ситуація може зажадати персоналізації, і ви повинні бути до цього готові. Якщо раніше компанії робили ставку на відмінне, але безлике, конвеєрне обслуговування, однакове ставлення до всіх, без винятку, то тепер стратегією переможця є особистий контакт з певною людиною. Наприклад, фраза "Всі

оператори зайняті. Ваш дзвінок дуже важливий для нас, будь ласка, зачекайте." є показником сервісу (адже клієнт позбавлений від нескінченного набору номера, який весь час зайнятий). Але, по факту, найчастіше це дратує і викликає великі сумніви щодо ступеня значущості. Що, якщо замінити її на "Ми Вам передзвонимо, як тільки звільниться оператор" і справді зв'язатися з людиною в найстисліші терміни після його звернення? [32]

Потрібно розуміти необхідність впровадження такого підходу і переконати в цьому всіх працівників, навчити їх бути клієнтоорієнтованими і стати таким самому. При цьому варто бути готовим до опору з боку колективу. Ретельно підбирати персонал: підлеглі, в ідеалі, повинні володіти такими якостями, як готовність і бажання допомогти іншій людині, доброзичливість і щирість, чуйність, відкритість. Потрібно навчати співробітників і контролювати відповідність їх поведінки стандартам клієнтоорієнтованості.

Переорієнтація на цю стратегію, швидше за все, зажадає фінансових вкладень (не виключено, що буде потрібна допомога зовнішніх фахівців), вольових рішень і величезного бажання, – процес переходу досить нелегкий. Але в результаті компанія може отримати значні переваги.

### **1.3 Клієнтоорієнтованість як інструмент формування конкурентних переваг компанії**

Для отримання стійкого прибутку та для того, щоб бути успішним у довгостроковому періоді, сучасні українські компанії повинні використовувати клієнтоорієнтований підхід до своєї діяльності. Виходячи із цього, клієнтоорієнтованість слід визначати як знаряддя партнерських взаємовідносин компанії та цільових споживачів для задоволення їхніх потреб, що спрямоване на одержання постійного довготривалого прибутку через певні ключові компетенції компанії [65].

Елементи, що формують клієнтоорієнтованість компанії, у своєму сутнісному взаємозв'язку відображено на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 – Взаємозв'язок елементів, що включаються у механізм клієнтоорієнтованості компанії [12, с. 216]

Як видно з рис. 1.4, взаємозв'язок між внутрішнім і зовнішнім середовищем компанії формується за рахунок механізмів клієнтоорієнтованості, і чим ефективніше будуть налагоджені комунікації та партнерство, тим продуктивнішими будуть взаємини.

На рис. 1.5 зображена схема, згідно з якою компанія повинна формувати свою клієнторієнтовану маркетингову стратегію, тобто використовувати клієнта, його запити і потреби як ядро, навколо якого формуються зусилля (бізнес-процеси) компанії в усіх сферах її діяльності.

Налагоджування тривалих позитивних відносин із клієнтом дає відчутний прибуток фірмі та утримання наявних клієнтів, що є найважливішим чинником забезпечення конкурентних переваг компанії.

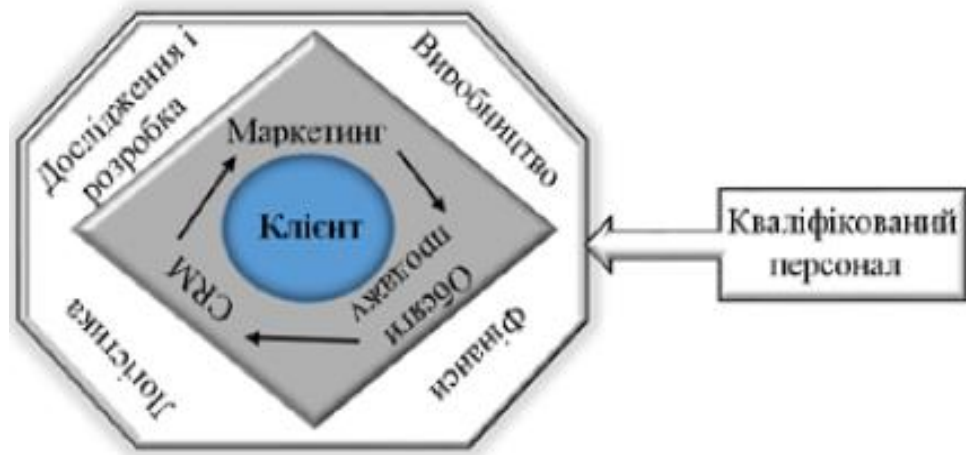


Рисунок 1.5 – Структура клієнтоорієнтованої компанії [39]

Клієнтоорієнтований підхід передбачає три основні позиції:

- глибоке розуміння потреб клієнтів;
- ефективне задоволення потреб клієнтів;
- отримання компанією додаткового прибутку за рахунок перших двох позицій.

Додатковий прибуток виникає за рахунок продажу додаткових товарів і послуг клієнтам компанії. Наслідками переходу до клієнтоорієнтованості є висока оцінка клієнтом політики і тактики компанії та формування відповідного позитивного, клієнтоорієнтованого іміджу компанії.

Можна виокремити три категорії вигід клієнтоорієнтованого підходу для самих клієнтів, а саме [65]:

- психологічні – тісне спілкування з компанією;
- соціальні – дружні відносини з персоналом;
- економічні – отримання знижок, різноманітних бонусів, індивідуального сервісу і товару, який пристосований під конкретного споживача.

Для того щоб перетворити потенційного споживача на реального та постійного, не дати йому можливості перейти до конкурентів, необхідно впроваджувати в діяльність компанії концепцію індивідуалізації клієнта, тобто пропонувати йому товари та послуги, що будуть відповідати його потребам, надавати відповідний індивідуальний сервіс та обслуговування тощо.

Слід виокремити також вигоди клієнтоорієнтованого підходу і для компаній, окрім отримання конкурентних переваг, додаткового прибутку та успішності на ринку. Встановлення довгострокових довірчих відносин із клієнтами дає змогу знизити транзакційні витрати ринкових угод: пошуку інформації, укладання контрактів, вимірювання якості товару, захисту прав власності та захисту від демпінгу та агресивної поведінки фірм і покупців.

Маркетинг взаємин (з англ. relationship marketing) передбачає, що такі маркетингові процеси, як розроблення, виробництво та продаж (доставка товарів чи послуг до кінцевих споживачів), повинні поєднуватися в єдиний бізнес-процес, націлений на задоволення конкретних визначених потреб споживачів. Формування клієнтоорієнтованої компанії передбачає реорганізацію не тільки її маркетингової концепції, а й управлінської моделі компанії у цілому.

Виходячи з досліджень різних авторів, зокрема [31, 67], пропонуємо необхідні етапи побудови клієнтоорієнтованої компанії, що повинні базуватися на виділенні та реалізації основних елементів клієнтоорієнтованості (рис. 1.6).

На першому етапі побудови клієнтоорієнтованості компанія повинна зрозуміти, хто є її ключовими (цільовими) клієнтами, якими критеріями вони її будуть оцінювати, і всі свої рішення орієнтувати на ці критерії.

Другий етап даного процесу передбачає наймання на роботу таких співробітників, які поділяють цінності та цілі компанії. Слід розробити певні критерії відбору працівників, які відповідатимуть корпоративній культурі компанії, орієнтованій на клієнта. Для відбору працівників можна використовувати різноманітні тести, анкети, інтерв'ю. Домогтися підвищення якості обслуговування споживачів можна тільки тоді, коли персонал побачить і чітко зрозуміє наявний взаємозв'язок між власними інтересами і орієнтованістю компанії на кожного клієнта. Крім того, співробітники повинні вміти демонструвати і проявляти свою орієнтованість на клієнта так, щоб клієнт це міг помітити й оцінити.



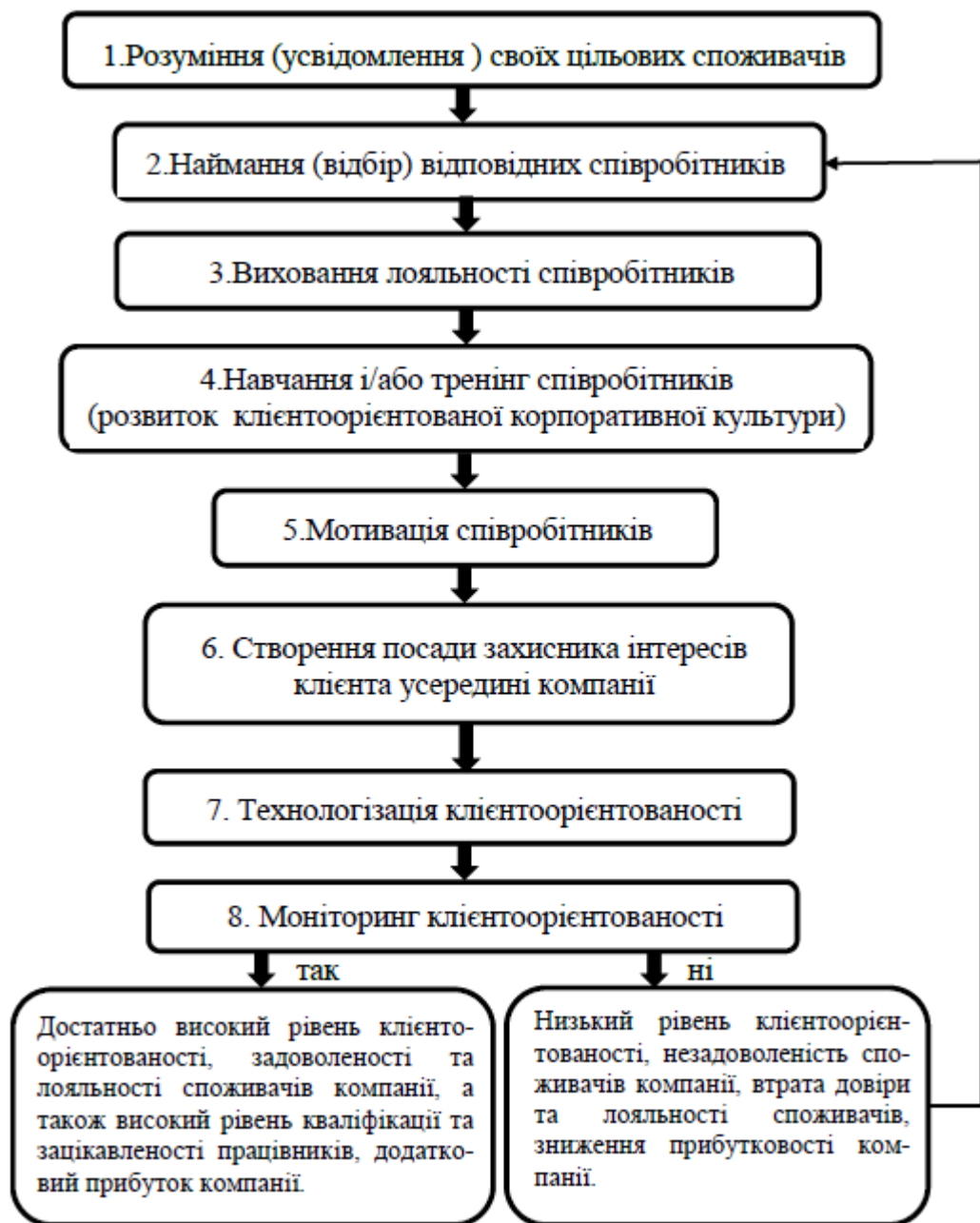


Рисунок 1.6 – Процес упровадження клієнтоорієнтованої бізнес-стратегії в компанії [65]

Для підвищення клієнтоорієнтованості слід відбирати в компанію «правильних» кандидатів. Відбираючи і приймаючи на роботу нових працівників, необхідно враховувати найбільший ступінь співпадіння корпоративних інтересів та цінностей, корпоративної культури з особистими цінностями, цілями та культурою претендентів на ті чи інші посади (рис. 1.7). Сутність наведеної моделі полягає у знаходженні балансу інтересів і вимог

обох сторін, що дасть змогу підвищити клієнтоорієнтованість персоналу компанії.



Рисунок 1.7 – Модель збігу потреб, інтересів та цінностей компанії і персоналу [60]

Відбираючи персонал на роботу, необхідно віддавати перевагу претендентам, які вміють і мають намір працювати з людьми (покупцями, клієнтами), які володіють високою стресостійкістю, є доброзичливими, вміють демонструвати позитивний настрій, здатні до навчання та вдосконалення своїх професійних навичок, уміють вирішувати конфліктні ситуації. Марним є навчання працівника, який не відповідає зазначеним вище критеріям відбору.

Однак щоб підвищити клієнтоорієнтованість персоналу компанії, необхідно не тільки «фільтрувати» кандидатів, а й упровадити систему ефективного навчання і підготовки співробітників відповідно до встановлених у ній стандартів обслуговування клієнтів.

На третьому етапі процесу впровадження клієнтоорієнтованої бізнес-стратегії компанія повинна донести до своїх співробітників, якою є місія та основні цілі її діяльності, хто є її цільовими споживачами (клієнтами), у чому полягає її основна стратегія і тактика і, відповідно, якого світогляду вона вимагає від самого співробітника. Основні цілі діяльності компанії, як ми вже зазначали, повинні співпадати з внутрішніми особистісними цілями співробітника, і тільки у такому разі працівник зможе відповідати критеріям компанії, підвищувати свою продуктивність праці, а отже, і продуктивність та прибутковість компанії загалом, що є однією із заповорок успіху такої компанії.

На четвертому етапі відбувається навчання або тренінг співробітників. Навчання має проходити, спираючись на сформований певний рівень виховання. Для підвищення рівня клієнтоорієнтованості компанія повинна навчити своїх співробітників способам реалізації робочих завдань, способам реагування на типові робочі ситуації і способам реагування на нетипові ситуації. Працівники повинні отримати повне уявлення про клієнтів, товари чи послуги, які реалізують, навчитися працювати в команді, спілкуватися з клієнтами тощо.

П'ятий етап формування клієнтоорієнтованості компанії передбачає мотивацію співробітників, як матеріальну, так і моральну. Винагорода є справедливою, якщо за роботу, більш корисну для цілей компанії, співробітник отримує більше. Важливим також є формування сприятливого психологічного клімату в колективі. Від того, як працівники відчують себе на роботі, буде залежати те, як вони обслуговуватимуть клієнтів.

Етап створення посади захисника інтересів клієнта всередині компанії передбачає його наявність у компанії для розвитку її клієнтоорієнтованості. У зарубіжній термінології ця посада називається Chief Customer Officer (CCO) [21]. Він відповідає за зв'язок компанії з її споживачами і повинен забезпечувати відчуття бачення споживача всередині компанії. Нині ці функції розширилися, їх виконує Head of Customer Experience (HCE) [89]. Точний переклад не передасть усіх функцій HCE, однак у його посадові обов'язки

входить складання «карт подорожі (відвідин)» споживача компанії, рухаючись за якими у споживача викликаються певні (необхідні для компанії) емоції. Таким чином, інтереси клієнта враховуються повніше.

Технологізація клієнтоорієнтованості відбувається тоді, коли дії, пов'язані із забезпеченням процесу, диктуються спеціально створеними для цього інструментами – обладнанням або іншими технічними засобами. Основна проблема впровадження клієнтоорієнтованості – розроблення системи управління, в якій клієнтоорієнтованість була б частиною технологічного процесу.

Важливими елементами створення клієнтоорієнтованості компанії є моніторинг – постійна перевірка на клієнтоорієнтованість. Моніторинг повинен включати як оцінку внутрішньої клієнтоорієнтованості (задоволеність співробітників), так і оцінку клієнтоорієнтованості співробітників (їх ставлення до клієнтів) через установаження зворотного зв'язку.

Для технологізації клієнтоорієнтованості в сучасному менеджменті застосовуються CRM-системи. CRM-система (з англ. Customer Relationship Management – управління взаємовідносинами з клієнтами) – це інформаційна система, призначенням якої є автоматизація бізнес-процесів компанії, що забезпечують взаємодію всіх її підрозділів із клієнтами на рівні, визначеному CRM-ідеологією [65]. Така система, з одного боку, вирішує завдання, спрямовані на задоволення й утримання клієнтів, з іншого – служить оптимізації діяльності компанії, скорочуючи витрати, пов'язані з пошуком та обробкою інформації, аналізом даних, управлінням продажами і т. д. CRM слід розглядати як стратегію, націлену на формування довготривалих і прибуткових взаємин зі споживачами (покупцями, клієнтами, замовниками) через розуміння їхніх індивідуальних потреб.

Поява CRM – це реакція бізнесу на запити клієнтів, які постійно ускладнюються. CRM-системи є технічним рішенням, за допомогою якого можна реалізувати клієнтоорієнтованість на практиці, врахувати різні боки і характеристики клієнта, а також історію роботи з ним.

Практична реалізація клієнтоорієнтованої моделі часто передбачає більш загальні, глобальні зміни в компанії, які охоплюють усі основні бізнес-процеси, а не тільки бізнес-процеси, відповідальні за взаємодію з клієнтами, а саме: продаж, маркетинг, післяпродажний сервіс.

CRM-ідеологія пронизує всі бізнес-процеси компанії – від розроблення і виробництва до продажу та післяпродажного обслуговування. Великі компанії та корпорації давно оцінили переваги клієнтоорієнтованого підходу до бізнесу. Однак лише з появою інформаційних технологій CRM-ідеологія стала доступною широкому колу компаній, включаючи малі та середні підприємства. Отже, можна зазначити, що CRM-системи по відношенню до бізнесу відображають управлінську модель клієнтоорієнтованості.

Вдало реалізована клієнтоорієнтована бізнесстратегія має потенціал для забезпечення продажів, підвищення рентабельності та стабільної конкурентної переваги.

Система ефективного обслуговування клієнтів (висока клієнтоорієнтованість), упроваджена в компанії, дає змогу отримати такі переваги [65]:

- підвищення конкурентоспроможності;
- підвищення ступеня лояльності клієнтів;
- поліпшення іміджу компанії;
- підвищення прибутку за рахунок збільшення продажів і припливу клієнтів;
- підвищення кваліфікації співробітників;
- психологічний комфорт у трудовому колективі;
- поширення позитивної інформації про компанію і серед споживачів, і серед претендентів на роботу.

Клієнтоорієнтованість компанії означає, що сьогодні звичайний продаж товарів чи послуг клієнтові є недостатнім, їх слід уміти продавати «правильно», тобто саме таким чином і способом запропонувати товар або послугу, щоб були враховані всі переваги клієнта, його смаки, можливості. У силу цього

відбувається тенденція збільшення персоналізації клієнта. Форми і методи роботи з ним стають основою корпоративної бізнес-моделі компанії, яка має назву «клієнтоорієнтованість».

Високий рівень клієнтоорієнтованості, що проявляється в ефективному обслуговуванні клієнтів, є конкурентною перевагою компанії, оскільки маркетингові стратегії, тактики, технології, заходи можуть бути легко скопійовані конкурентами, а скопіювати методику успішної взаємодії з клієнтами буде набагато складніше, оскільки вона розроблена для конкретної компанії і конкретного персоналу.

#### **1.4 Висновки до розділу 1**

В даному розділі було проведено дослідження сутності поняття стратегії розвитку підприємства. Зазначено, що частина науковців ототожнюють поняття «стратегія» та «стратегія розвитку». На нашу думку ототожнювати «стратегію» зі «стратегією розвитку» не є доцільним. Наше бачення сутності стратегії є: це інтегральна, диференціальна модель дій, якою організація керується в процесі діяльності, і що спрямована на досягнення довгострокових цілей. Наш підхід до визначення стратегії розвитку: це результат безперервного удосконалення бізнесових, функціональних процесів, що супроводжується зростанням кількісних та якісних показників, які забезпечують стійку життєдіяльність організації в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

Найбільш ефективною з існуючих стратегій розвитку підприємства є саме клієнтоорієнтована стратегія, яка вимагає зусиль по різних напрямках діяльності.

Щоб досягти ефективного результату в реалізації клієнтоорієнтованої стратегії розвитку, необхідно ретельно та якісно проаналізувати зовнішні та внутрішні процеси, що відбуваються всередині та за межами організації та

обрати стратегію чи стратегічний набір, які будуть максимально підходити для кожного конкретного підприємства.

Таким чином, клієнтоорієнтована стратегія розвитку – це результат складного та тривалого процесу дій та заходів по покращенню бізнес-процесів, безперервному формуванню портфелю клієнтів та удосконаленню системи взаємовідносин з клієнтами, з урахуванням взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем, а також драйверів розвитку, який розрахований на підтримку стійкої та довгострокової життєдіяльності організації в умовах турбулентного стану соціально-економічної системи.

Для отримання стійкого прибутку та для того, щоб бути успішним у довгостроковому періоді, сучасні українські компанії повинні використовувати клієнтоорієнтований підхід до своєї діяльності. Виходячи із цього, клієнтоорієнтованість слід визначати як знаряддя партнерських взаємовідносин компанії та цільових споживачів для задоволення їхніх потреб, що спрямоване на одержання постійного довготривалого прибутку через певні ключові компетенції компанії.

Клієнтоорієнтованість компанії означає, що сьогодні звичайний продаж товарів чи послуг клієнтові є недостатнім, їх слід уміти продавати «правильно», тобто саме таким чином і способом запропонувати товар або послугу, щоб були враховані всі переваги клієнта, його смаки, можливості. У силу цього відбувається тенденція збільшення персоналізації клієнта. Форми і методи роботи з ним стають основою корпоративної бізнес-моделі компанії, яка має назву «клієнтоорієнтованість».

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СВІТОВОГО РИНКУ ЛОГІСТИКИ ТА ДІЯЛЬНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ «ФТП» НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ

#### 2.1 Аналіз світового ринку логістики

Логістика як галузь має величезний потенціал та перспективи. Говорячи про світовий логістичний ринок, до 2024 року його обсяг складе 236 мільярдів доларів [63]. До логістики можна віднести усі види діяльності в ланцюжку постачання. А саме: транспорт, обслуговування клієнтів, управління запасами, потік інформації і обробка замовлень, складування, обробку матеріалів, упакування, технічне обслуговування.

Проведений аналіз світового ринку показав, що за підсумками 2020 року сукупний дохід провідних 3PL-операторів становив \$388 млрд. Це на 12,4% більше, ніж роком раніше [74]. За даними SJ Consulting Group, сталого зростання найбільших світових сторонніх постачальників логістичних послуг (3PL) сприяла пандемія COVID-19, у зв'язку з якою різко зріс попит на доставку онлайн-покупок та медичних товарів з-за кордону. Проте приріст доходів окремих 3PL-компаній був нерівномірним, оскільки зупинка виробництва завдала шкоди тим постачальникам, які мають більший доступ до цих секторів.

Серед 50 найбільших світових постачальників виторг від логістичних послуг, не пов'язаних з активами, зріс на 12,4% до \$388 млрд. Для порівняння, потрібно відзначити, що за підсумками 2019 року сукупний дохід провідних 3PL-операторів склав \$345 млрд, що лише на 2,1% більше, ніж у 2018 році. Зростання виручки компаній у 2018 році склало 14%.

Зведений рейтинг найбільших логістичних операторів світу наведений в табл. 2.1 [74].



Таблиця 2.1 – Зведений рейтинг найбільших логістичних операторів світу

| Рейтинг 2020 | Компанія                 | Країна         | Виручка у 2019 році (\$, млн.) | Виручка у 2020 році (\$, млн.) | Відсоток зміни, % |
|--------------|--------------------------|----------------|--------------------------------|--------------------------------|-------------------|
| 1            | 2                        | 3              | 4                              | 5                              | 6                 |
| 1            | Amazon                   | США            | 53 761                         | 80 437                         | 49,6              |
| 2            | DHL                      | Німеччина      | 32 099                         | 32 448                         | 1,1               |
| 3            | Kuehne&Nagel             | Швейцарія      | 25 458                         | 25 369                         | -0,3              |
| 4            | D Schenker               | Німеччина      | 18 343                         | 19 449                         | 6,0               |
| 5            | Nippon Express           | Японія         | 18 306                         | 18 543                         | 1,3               |
| 6            | DSV Panalpina            | Данія          | 14 197                         | 17 732                         | 24,9              |
| 7            | C.H. Robinson            | США            | 14 322                         | 15 148                         | 5,8               |
| 8            | XPO Logistics            | США            | 11 294                         | 11 312                         | 0,2               |
| 9            | UPS                      | США            | 9 302                          | 11 048                         | 18,8              |
| 10           | Expeditors International | США            | 8 175                          | 10 116                         | 23,7              |
| 11           | JB Hunt                  | США            | 8 776                          | 9 174                          | 4,5               |
| 12           | Dachser                  | Німеччина      | 7 389                          | 7 736                          | 4,7               |
| 13           | Sinotrans                | Китай          | 7 226                          | 7 423                          | 2,7               |
| 14           | CEVA Logistics           | Швейцарія      | 7 124                          | 7 416                          | 4,1               |
| 15           | Bolloré                  | Франція        | 6 651                          | 6 638                          | -0,2              |
| 16           | SNCF Geodis              | Франція        | 5 727                          | 5 829                          | 1,8               |
| 17           | Kintetsu World Express   | Японія         | 5 091                          | 5 246                          | 3,0               |
| 18           | Kerry Logistics          | Гонконг        | 3 451                          | 5 077                          | 47,1              |
| 19           | Gefco                    | Франція        | 5 307                          | 4 910                          | -7,5              |
| 20           | Samsung SDS              | Південна Корея | 4 158                          | 4 836                          | 16,3              |

Для більшої наочності, дані табл. 2.1 представимо у вигляді діаграми, яка показана на рис. 2.1.

Компанія Fulfillment by Amazon (FBA), стороння логістична служба гіганта електронної комерції, залишалася провідним постачальником логістичних послуг минулого року, збільшивши свій виторг на 49,6% до більш ніж \$80,4 млрд, що набагато випереджає зростання інших компаній зі списку.

Пандемія також стимулювала високий попит на медичну продукцію, зокрема засоби індивідуального захисту, оскільки лікарні та державні установи купували ці товари у великих обсягах, в основному у азіатських постачальників.

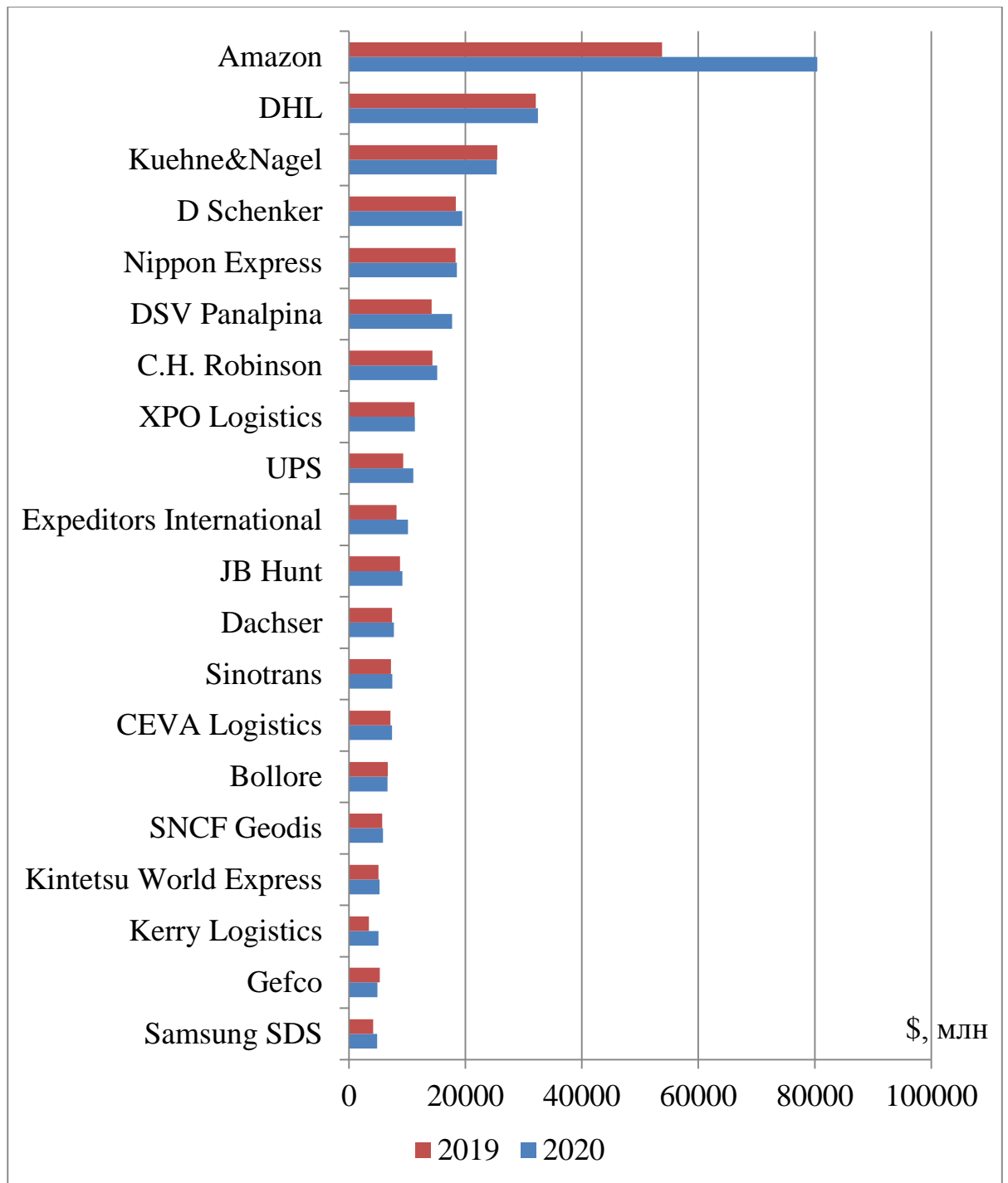


Рисунок 2.1 – Динаміка рейтингу найбільших логістичних операторів світу

Рекордний попит на азіатські товари в США призвів до сильних результатів для компаній, що спеціалізуються на транс-тихоокеанських перевезеннях, таких як Expeditors International, виручка якого в 2020 році збільшилася на 23,7% до \$10,1 млрд. [74]

Коли на початку 2020 року морські перевізники різко скоротили кількість рейсів через падіння попиту, відправникам вантажу, які шукають медикаменти

та інші товари у закордонних постачальників, довелося швидко переключитися на повітряний транспорт.

Зростання попиту у поєднанні з нестачею вантажного простору через скасування пасажирських авіарейсів призвело до триразового збільшення цін на авіап перевезення між Китаєм і США з \$4 за кг до \$12 за кг. Це принесло вигоду 3PL-операторам із розгалуженою мережею вантажних авіап перевезень. Так, виторг від 3PL бізнесу логістичної компанії UPS зріс на 18,8% і склав трохи більше \$11 млрд.

У той же час для деяких постачальників логістичних послуг, чий бізнес пов'язаний із виробничим сектором, 2020 виявився менш вдалим.

Наприклад, виторг BDP International впав на 3,2% до \$2,7 млрд. За словами президента SJ Consulting, це пов'язано з тим, що клієнти компанії в нафтогазовому та хімічному секторах зіткнулися із серйозним скороченням на початку 2020 року через падіння світових цін на енергоресурси та зниження промислової активності.

Проведені дослідження виявили, що за прогнозами, до 2024 року світовий ринок логістичних послуг буде щорічно зростати з CAGR 7,5% в грошовому вираженні і 6% в кількісному [63].

CAGR (Compound Annual Growth Rate) – термін, який означає середньорічний темп зростання з урахуванням складного відсотка.

Той факт, що зростання буде більш активним в грошовому вираженні, свідчить про те, що вартість логістичних послуг буде збільшуватися.

Основний драйвер якісного розвитку світового логістичного ринку – інвестиції в технологічні інновації. Йдеться, перш за все, про автоматизоване вантажно-розвантажувальне обладнання, причепи, GPS, програмне забезпечення для управління складом, тощо. А також про інші технології, які допомагають компаніям більш ефективно управляти бізнесом логістичних послуг.

Таким чином, можна стверджувати, що світові тренди розвитку логістики наступні [63]:

1. Blockchain. Зараз проводиться випробування даної технології на ринку вантажоперевезень. ІТ-компанія, яка надає таке рішення – це IBM. Вона випробовує його у співпраці з компанією Maersk та іншими контрагентами. Уже третій рік йдуть випробування системи моніторингу логістичних замовлень.

2. 3D-візуалізація. Це програма, що дозволяє показати правильні методики складування вантажів в транспортних засобах. Також вона дає можливість побачити, як краще і з максимальною завантаженістю завантажити вантаж у транспортний засіб.

3. Роботи і дрони. Багато компаній наразі проводять випробування з доставки, наприклад, піци кінцевим споживачам за допомогою роботів. Парламент Естонії навіть прийняв законопроект, який регулює рух роботів на вулиці.

4. Безпілотний транспорт та електротранспорт. Вантажівка Tesla Semi Truck, яка з'явиться в 2020 році, – це буде електро вантажівка з функцією безпілотного водія. Інші компанії, такі як BMW, Mercedes, також в даний час проводять випробування даної функції.

5. 3D друк на 3D принтері. Дана технологія вплине на ринок логістики тому, що для багатьох товарів відпаде необхідність транспортування. Адже можна буде пересилати 3D модель поштою і друкувати ці товари у себе вдома.

## **2.2 Аналіз ринку логістики в Україні**

Глобалізація економіки та міжнародне співробітництво сприяють розвитку, а також посиленню конкуренції серед логістичних компаній, яка стала частиною підприємницької стратегії. На думку учених, Україна з огляду на особливості її геополітичного положення має високий рівень транспортного потенціалу, оскільки знаходиться на перетині головних транспортних шляхів євразійського континенту [5]. Інші науковці, аналізуючи питання зовнішньоторговельної відкритості національної економіки, що є досить актуальним під час встановлення партнерських відносин та визнання вітчизняної економіки

світовою спільнотою вважають, що національна економіка є відкритою, оскільки належить до економічних систем з високим значенням експортної (42–50%) та імпорتنної (52–56%) квот, індекс відкритості національної економіки – 102,2–112,9%, що також підтверджує високий рівень зовнішньоторговельної відкритості економіки України [17, с. 412].

Проведений аналіз дав можливість визначити динаміку розвитку ринку логістичних послуг в Україні (рис. 2.2) [15]. Наведені дані свідчать про те, що зростання ринку логістичних послуг в Україні за останні 10 років складає понад 3,8 рази.



Рисунок 2.2 – Динаміка обсягу реалізованих логістичних послуг в Україні

При цьому середньорічне зростання обсягу реалізованих логістичних послуг у 2015–2019 рр. склало 21,5%. Зазначено, що стрімке зростання обсягу реалізованих послуг логістичними компаніями зі 160 млрд грн у 2010 р. до 603 млрд грн у 2019 р. обумовлене саме зростанням за цей період обсягу реалізованих логістичних послуг з 135,4 млрд грн до 515,2 млрд грн відповідно.

Дослідження структури ринку логістичних послуг України дозволило виокремити два основні сегменти:

1. Вантажоперевезення та експедирування, які становлять 55,2% ринку логістичних послуг (з них перевезення вантажів автомобільним транспортом – 23,4%, залізничним транспортом – 19,9%, транспортування трубопровідним транспортом – 11,1%).

2. Складське господарство та інша допоміжна діяльність у сфері транспорту, яка займає 44,8% ринку логістичних послуг.

Щодо світового ринку логістичних послуг, то на перший сегмент припадає 58,2%.

Також проведені дослідження виявили, що серед найважливіших тенденцій на світовому ринку транспортно-логістичних послуг в останнє десятиліття зазначають підвищення попиту на комплексні логістичні рішення з боку компаній і підприємств, що безпосередньо пов'язано з прискоренням процесу передавання на аутсорсинг складських і управлінських послуг [41]. Аналіз динаміки зовнішньої торгівлі транспортними послугами наведено в табл. 2.2 [26].

За даними Державної служби статистики України експорт транспортних послуг у 2019 році становив 9109,9 млн дол. США. При цьому найбільшу структуру експорту транспортних послуг має наступний вигляд [16]:

- повітряний транспорт – 15,6%;
- морський – 6,5%;
- залізничний – 5,5%;
- автомобільний – 3,7%.

Як ми бачимо, найбільшу питому вагу у структурі експорту транспортних послуг займає повітряний транспорт.

Імпорт транспортних послуг за аналогічний період склав 1559,14 млн дол. США. Його структура наступна [16, 26]:

- повітряний транспорт – 48,6%;
- морський – 17,6%;
- залізничний – 16,8%;
- автомобільний – 10%.

Таблиця 2.2 – Динаміка зовнішньої торгівлі (експорту-імпорту) транспортними послугами

| №  | Показники   | Роки      |           |           |           |           |           |           |           |
|----|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|    |   | 2012      | 2013      | 2014      | 2015      | 2016      | 2017      | 2018      | 2019      |
| 1  | 2   | 3         | 4         | 5         | 6         | 7         | 8         | 9         | 10        |
| 1  | Всього експорт транспортних послуг, тис. дол. США | 8287147,0 | 7981835,8 | 6101923,5 | 5263155,3 | 5300545,6 | 5861405,6 | 5851423,3 | 9109918,8 |
| 2  | У тому числі за видами:                           | -         | -         | -         | -         | -         | -         | -         | -         |
| 3  | морський  | 1099404,5 | 1022311,9 | 850878,8  | 735935,8  | 661619,1  | 612112,3  | 523257,5  | 595914,5  |
| 4  | повітряний  | 1485096,8 | 1299127,1 | 1071262,5 | 853618,5  | 882840,3  | 1091775,1 | 1221610,7 | 1419720,8 |
| 5  | залізничний                                       | 1574259,6 | 1531936,7 | 1098830,7 | 751254,1  | 561118,6  | 580897,5  | 538914,8  | 501656,6  |
| 6  | автомобільний                                     | 447267,2  | 438958,6  | 459623,7  | 249071,0  | 237949,1  | 273773,7  | 304438,0  | 338836,2  |
| 7  | Всього імпорт транспортних послуг, тис. дол. США  | 1713475,7 | 1689764,2 | 1376552,3 | 1153393,5 | 989274,8  | 1213073,6 | 1464807,2 | 1559143,8 |
| 8  | У тому числі за видами:                           | -         | -         | -         | -         | -         | -         | -         | -         |
| 9  | морський  | 196404,7  | 187805,3  | 243651,7  | 191729,0  | 141180,7  | 222770,1  | 222986,3  | 273781,9  |
| 10 | повітряний  | 635913,1  | 628311,8  | 431037,6  | 466937,6  | 357465,0  | 452397,3  | 695720,1  | 757823,3  |
| 11 | залізничний                                       | 641973,3  | 626276,8  | 431305,2  | 287002,5  | 259877,0  | 297715,4  | 282974,7  | 262715,5  |
| 12 | автомобільний                                     | 193566,8  | 194866,5  | 189804,7  | 91845,4   | 114860,7  | 132793,4  | 142892,5  | 156984,1  |

Українська транспортно-логістична мережа при цьому охоплює країни Європи, Європейського Союзу, Азії, Африки, Америки, Австралії та Океанії.

За даними 2019 року простежується позитивна динаміка під час експорту послуг морського (107,0%), повітряного (110,7%), автомобільного (101,6%) транспорту та негативна динаміка експорту послуг залізничного транспорту (-22,6%).

Імпорт транспортних послуг має тенденцію до зростання, але за усіма показниками він нижчий, ніж експорт. Трендові показники експорту транспортних послуг наведено на рис. 2.3 [26].

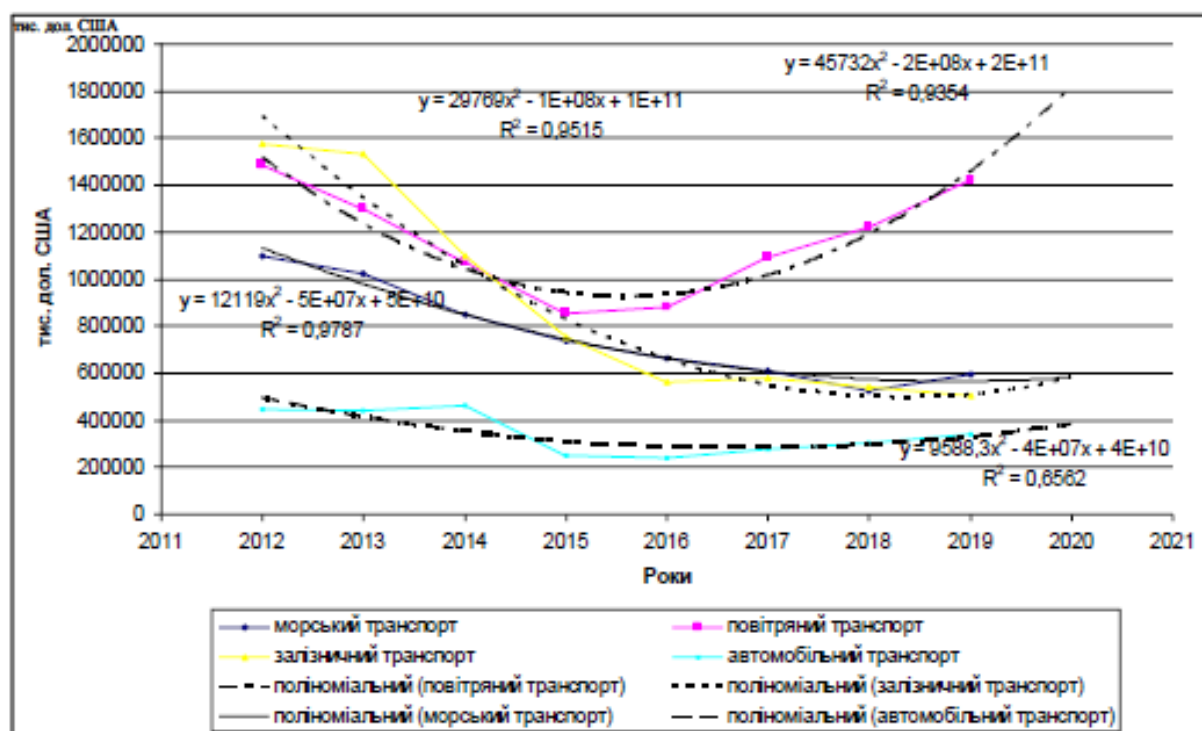


Рисунок 2.3 – Динаміка експорту транспортних послуг за видами та їх трендові моделі

За дослідженнями Горошко К. О., Аляб'євої О. М. основними тенденціями логістики в Україні, як і світової логістики є [13, с. 74]:

- розвиток аутсорсингу логістики, зважаючи на тенденцію концентрації міжнародних компаній на діяльності, пов'язаній із ключовими компетенціями та аутсорсингом непрофільних напрямів у своїй роботі;



- посилення позицій міжнародних логістичних компаній на ринку транспортних послуг;
- скорочення логістичного ланцюга, оптимізація часу доставки вантажу та мінімізація витрат;
- зростання ролі інновацій у технологічному процесі перевезень вантажів;
- зростання цін на паливо та мастильні матеріали.

Узагальнюючи дослідження, слід зазначити, що під час побудови логістичних систем на національному рівні необхідно звернутися до міжнародного досвіду, активно впроваджувати та використовувати сучасні системи управління логістичними структурами, приймати комплексні логістичні рішення тощо.

### **2.3 Аналіз діяльності логістичної компанії «ФТП» на українському ринку**

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

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

Так, в 2014 році логістичною компанією була отримана нагорода Лідер галузі 2014 (двадцять восьме місце (срібло) рейтингу в Україні серед малих

підприємств за показником фінансово-господарської діяльності «Інвестиційна привабливість» за основним видом діяльності КВЕД 52.29).

Головні переваги логістичної компанії «ФТП» наступні:

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

Структура компанії «ФТП» представлена на рис. 2.4. Дану структуру можна віднести до лінійно-функціональної, адже вона забезпечує такий поділ управлінської праці, при якому лінійні ланки управління покликані командувати, а функціональні – консультувати, допомагати в розробці конкретних питань і підготовці відповідних рішень, планів. Серед переваг даної структури треба відмітити:

- більш глибока підготовка рішень і планів виконання робіт, пов'язаних зі спеціалізацією співробітників;
- звільнення лінійних керівників від вирішення багатьох питань, пов'язаних з плануванням фінансових розрахунків, матеріально-технічним забезпеченням та ін.;
- побудова зв'язків «керівник – підлеглий» по ієрархічній драбині, за яких кожен працівник підпорядкований тільки одному керівнику.

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

- кожна ланка зацікавлена в досягненні своєї вузької мети, а не загальної мети компанії;
- відсутність тісних взаємозв'язків і взаємодії на горизонтальному рівні між різними підрозділами;
- надмірно розвинена система взаємодії по вертикалі;
- акумулювання на верхньому рівні поряд зі стратегічними оперативних завдань.

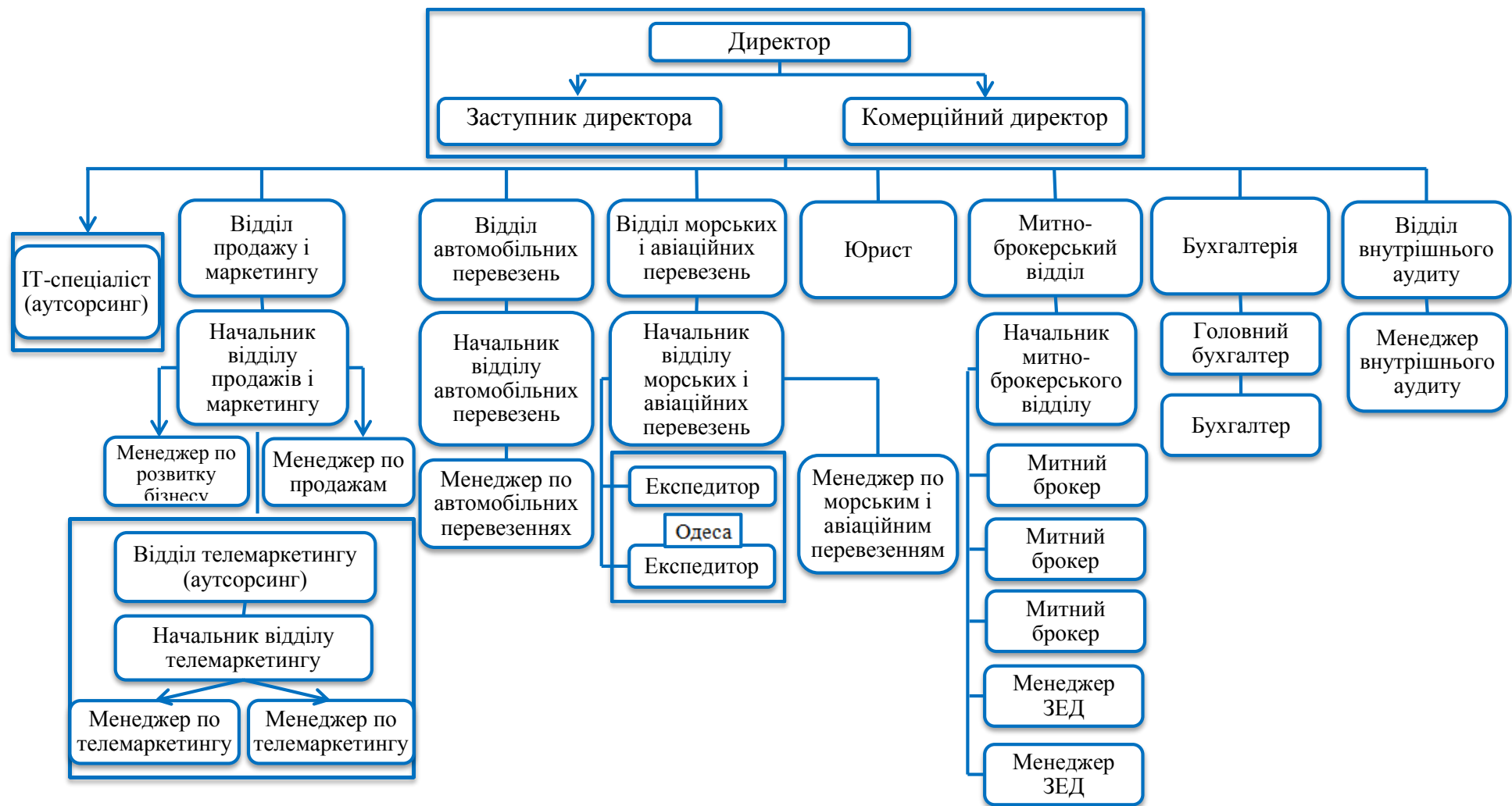


Рисунок 2.4 – Організаційна структура логістичної компанії «ФТП»

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

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

Основними завданнями і функціями відділу продажів є:

1. Вивчення та оцінка кон'юнктури ринку, постійний аналіз результатів комерційної діяльності підприємства та факторів, що на них впливають; розробка прогнозів продаж і ринкової частки «ФТП», проведення ситуаційного ринкового аналізу.

2. Формування і управління системою реалізації послуг компанії.

3. Здійснення процесу активних продажів продукції «ФТП» та досягнення показників продажів, закладених в плані продаж і плані розвитку «ФТП».

4. Організація і проведення ділових переговорів зі збуту послуг компанії.

5. Розширення клієнтської бази, збільшення продажів по клієнту і в цілому по компанії.

6. Організація і проведення внутрішнього навчання працівників відділу продажів техніці ведення переговорів і продажів.

7. Інформування потенційних споживачів про пропозиції щодо асортименту послуг, його оновлення та умовах.

8. Участь у визначенні комерційної цінності здійснюваних операцій.

9. Здійснення операцій з продажу послуг, контроль їх виконання.

10. Забезпечення подання послуг і викладки інформації потенційним клієнтам.

11. Організація збору статистичних даних та ведення обліку продажів, їх аналітика.

12. Оформлення документації по операціях з покупцями і постачальниками.

13. Підготовка рекомендацій по формуванню асортименту і ціноутворення, а також по реалізації послуг.

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

1. Транспортування вантажів між Україною, країнами СНД і Західної Європи, а, також, внутрішньоєвропейські вантажоперевезення.

2. Консолідація, обробка вантажів на складах в Німеччині, Польщі, Литві та інших країн.

3. Страхування вантажів від можливих ризиків.

4. Заповнення всіх необхідних транспортних документів відповідно до міжнародних стандартів.

5. Автомобільні вантажоперевезення будь-якої складності, включаючи: комплектні, збірні, рефрижераторні, небезпечні, швидкопсувні чи великогабаритні.

В завдання спеціалістів відділу морських і авіаційних перевезень входить:

1. Доставка вантажів в контейнерах на умовах «від дверей до дверей» з можливістю перевантаження на інші види транспорту для доставки до місця призначення.

2. Створення комплексних рішень з вантажоперевезень з узгодженням маршрутів.

3. Підготовка пакетів товаросупровідних документів і контроль митного оформлення вантажів.

4. Координація дій учасників процесу перевезення.

5. Здійснення відстеження вантажу на всьому шляху його проходження.

6. Забезпечення морського страхування.

7. Доставка вантажу з / в аеропорт при міжнародних авіаперевезеннях.

8. Зважування, маркування, оформлення необхідної транспортної документації (вантажний маніфест, авіанакладні тощо) та інше обслуговування.

9. Заповнення всіх необхідних транспортних документів відповідно до міжнародних стандартів.

10. Бронювання авіап перевезення і відстеження руху вантажу по всьому маршруту.

11. Страхування вантажів в найбільших страхових компаніях.

12. Організація інтермодальних вантажоперевезень (авто + море, авіа + авто і т.п.).

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

1. Попередній підбір кодів товарів за УКТ ЗЕД.

2. Представлення інтересів клієнта на митниці.

3. Попередній розрахунок митних зборів і податків.

4. Акредитація суб'єктів ЗЕД в митниці.

5. Консультація і сприяння в підготовці повного необхідного пакету документів для оформлення вантажу клієнта.

Виходячи з завдань та цілей відділів, задіяних безпосередньо в організації логістичного ланцюга, можемо навести загальний спектр послуг компанії «ФТП» (рис. 2.5). При цьому перелік товарів, з якими найчастіше працює компанія «ФТП», досить різноманітний (дод. А).

Розглянемо зазначені послуги більш детально.

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



Рисунок 2.5 – Структура послуг компанії «ФТП»

Послуга «торговий агент», яка допомагає вибрати найоптимальнішу схему роботи з іноземними контрагентами і допомагає налагодити правильну контрактну, фінансову і документальну роботу при побудові ланцюгів поставок. Дана послуга є можливою за рахунок досвіду та знань у всіх областях, пов'язаних з господарською діяльністю як в Україні, так і в країнах Європейського союзу, Азії, США, СНД;

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

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

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

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

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



Під час організації морського перевезення збірних вантажів в Україну компанія використовує наступні транзитні порти: Іллічівськ (Україна), Гдиня та Гданськ (Польща), Клайпеда (Литва), Рига (Латвія), Констанца (Румунія) та Гамбург (Німеччина).

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

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

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

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

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

– оформлення транзитних вантажів.

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

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

Так, на сайті компанії можливо відстеження перевезення вантажів:

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

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

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

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

Аналіз виробничих показників діяльності логістичної компанії «ФТП» показав наступні результати (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Обсяги наданих послуг логістичною компанією «ФТП», од.

| № | Види послуг              | Роки |      |      |      | Всього |
|---|--------------------------|------|------|------|------|--------|
|   |                          | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |        |
| 1 | 2                        | 3    | 4    | 5    | 6    | 7      |
| 1 | Автомобільні перевезення | 290  | 310  | 460  | 619  | 1679   |
| 2 | Авіаційні перевезення    | 23   | 28   | 36   | 46   | 133    |
| 3 | Морські перевезення      | 145  | 150  | 232  | 321  | 848    |
| 4 | Брокерські послуги       | 1115 | 1185 | 1715 | 2252 | 6267   |
| 5 | Всього                   | 1573 | 1673 | 2443 | 3230 | 8919   |

Для кращого аналізу наведених даних, прорахуємо зміни показників по роках в абсолютних та відносних величинах (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка наданих послуг логістичною компанією «ФТП»

| № | Види послуг              | 2016 | 2017 | Відносна зміна, % | 2018 | Відносна зміна, % | 2019 | Відносна зміна, % |
|---|--------------------------|------|------|-------------------|------|-------------------|------|-------------------|
| 1 | 2                        | 3    | 4    | 5                 | 6    | 7                 | 8    | 9                 |
| 1 | Автомобільні перевезення | 290  | 310  | +6,90             | 460  | +48,39            | 619  | +34,50            |
| 2 | Авіаційні перевезення    | 23   | 28   | +21,74            | 36   | +28,57            | 46   | +27,14            |
| 3 | Морські перевезення      | 145  | 150  | +3,45             | 232  | +54,67            | 321  | +38,27            |
| 4 | Брокерські послуги       | 1115 | 1185 | +6,28             | 1715 | +44,73            | 2252 | +31,31            |
| 5 | Всього                   | 1573 | 1673 | +6,36             | 2443 | +46,03            | 3230 | +32,22            |

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

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

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

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

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

Для більшої наочності, зобразимо обсяги наданих послуг компанії «ФТП» у вигляді діаграм (рис. 2.6).

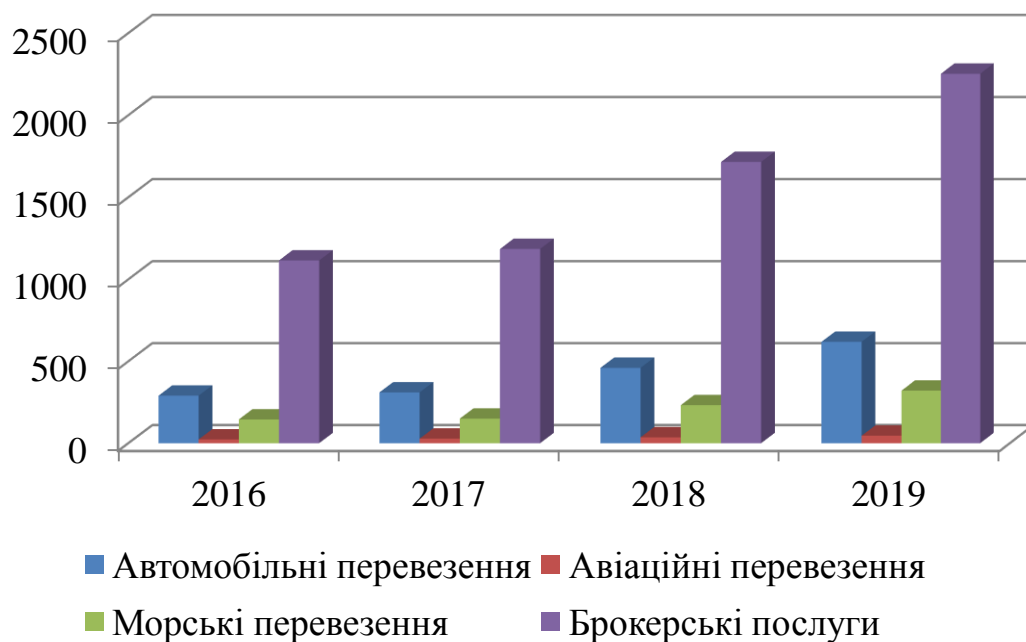


Рисунок 2.6 – Динаміка кількості наданих послуг по роках, од.

Далі проаналізуємо структуру послуг логістичної компанії «ФТП» за видами діяльності (рис. 2.7).

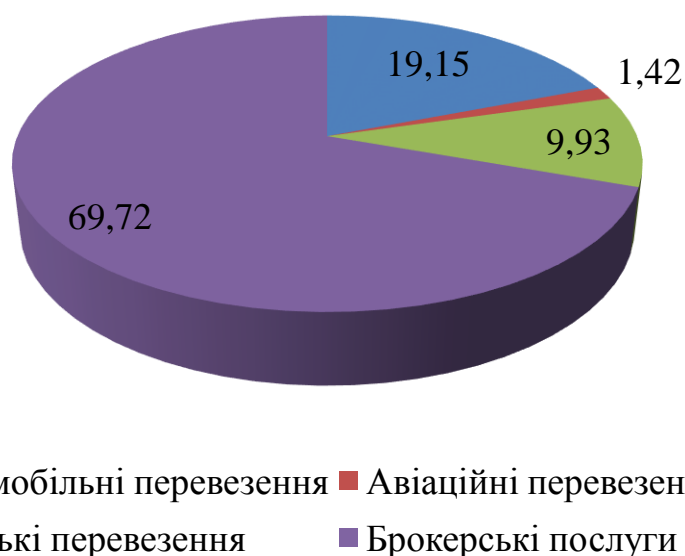


Рисунок 2.7 – Структура послуг компанії за результатами 2019 року, %

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

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

Для проведення фінансового аналізу зазвичай використовуються різноманітні джерела інформації, а саме:

- баланс підприємства (форма № 1) (дод. Б),
- звіт про фінансові результати (форма № 2) (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Фінансові результати діяльності компанії «ФТП», тис. грн.

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

Для більшої наочності, представимо основні дані таблиці у вигляді діаграми (рис. 2.8).



Рисунок 2.8 – Динаміка основних фінансових результатів компанії «ФТП»

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

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

Загальні витрати компанії також мають тенденцію до зростання:

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

В результаті, за 2017 рік компанія отримала збиток від своєї діяльності у розмірі 481,3 тис. грн. Це сталося в наслідок більш швидкого зростання витрат

над доходами. Проте, вже за результатами 2018 року компанія «ФТП» знову вийшла на прибутковий рівень, показавши шалене зростання прибутку – у 273,22%. Прибуток а результатами 2019 року збільшився на 30,44% і становив 1087,45 тис. грн.

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

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

#### **2.4 Аналіз процесу обслуговування клієнтів компанії «ФТП» та перспектив формування клієнтоорієнтованої стратегії**

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

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

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

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

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

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

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

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

Можна зобразити даний бізнес-процес у вигляді схеми (рис. 2.9).

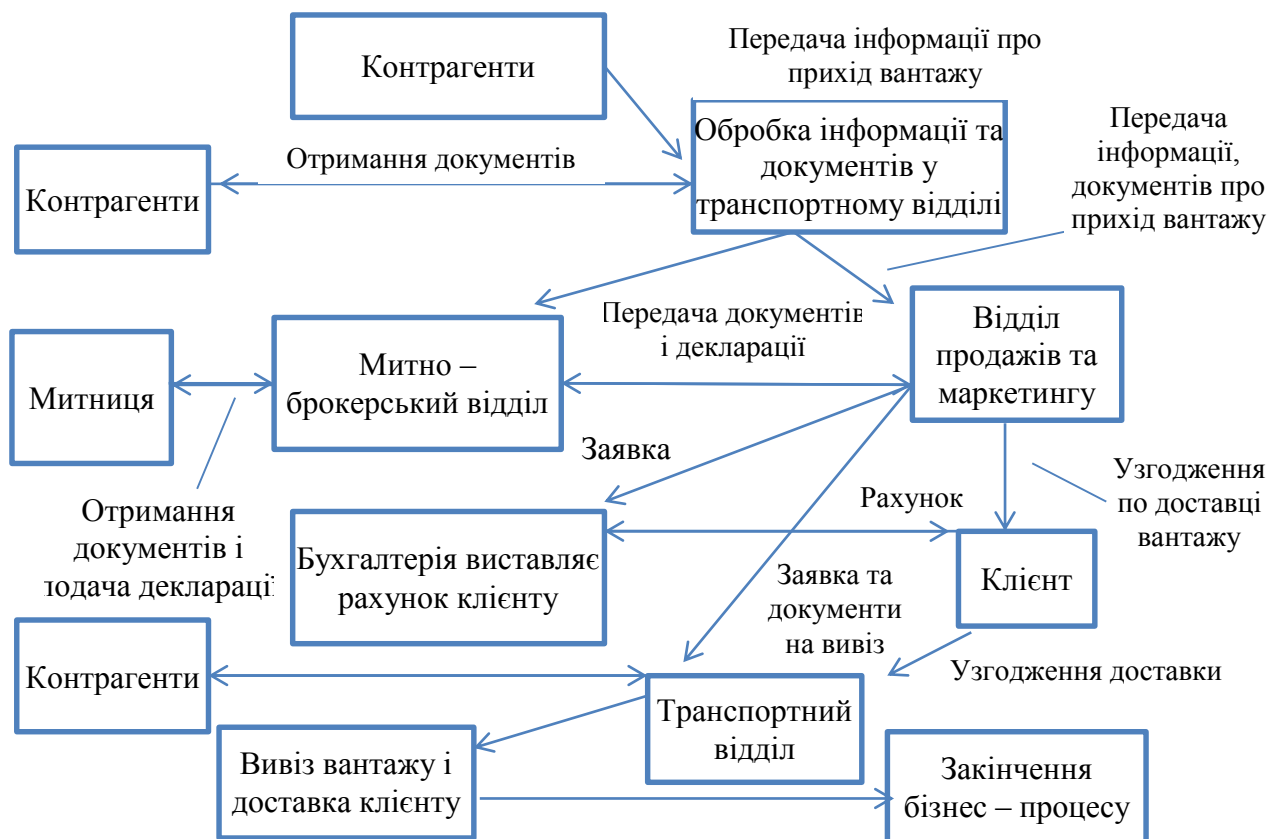


Рисунок 2.9 – Загальна схема процесу організації перевезень



Розписати цей процес можна наступним чином:

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

Фахівці з букінгу замовляють перевезення у контрагентів.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- графічне зображення факсимільних підписів;
- передача квитанцій про реєстрацію документа в ДФС з ЕЦП ДФС;

- передача реєстраційного номера документа;
- можливість ведення електронного документообігу структурними підрозділами організацій;
- відсутність потреби знати електронну адресу контрагента для отримання ним документів.

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

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

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

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

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

«1С: Бухгалтерія 8 для України» забезпечує рішення всіх задач, що стоять перед бухгалтерською службою підприємства, якщо бухгалтерська служба повністю відповідає за облік на підприємстві, включаючи, наприклад, виписку первинних документів, облік продажів і т.д. Дане прикладне рішення також можна використовувати виключно для ведення бухгалтерського і податкового обліку, а завдання автоматизації інших служб, наприклад, відділу продажів, вирішувати спеціалізованими конфігураціями або іншими системами.

Таблиця 2.6 – Програмні продукти, які використовує компанія «ФТП»

| № | Назва програмного продукту | Опис програмного забезпечення  |
|---|----------------------------|--|
| 1 | 2                          | 3  |
| 1 | MD Explorer                | <p>Найпотужніша і сучасна інформаційна система по зовнішньоекономічній діяльності на пострадянському просторі.</p> <p>Нормативно-довідкова база, яка містить понад 67,307 документів (станом на 23.12.2015), як митних органів, так і різних міністерств і відомств, ТН ЗЕД – УКТЗЕД, доступні всі зручності властиві роботі в середовищі Windows, унікальні можливості пошуку документів, робота з тематичними добірками.</p>   |
| 2 | MD Declaration             | <p>Програма для складання вантажної митної декларації – може задовольнити будь-який каприз Ваш і Інспектора. Ми реалізували «легендарну» таблицю довідки-розрахунку митної вартості прямо під час оформлення ВМД, систему підготовки інвойсів, пряму роботу по внесенню інформації по інвойсу з таблиць MS Excel.</p> <p>Навчальна система з розрахунку фактурної і митної вартості товару; пошукова система працює за будь-якої графі декларації; використання мережевої бази даних.</p>  |
| 3 | MD Form                    | <p>Особливо полюбилася нашим користувачам, ця програма дозволяє оформити документи, супутні митному оформленню: МД-7, СМР, залізничні накладні, провізні відомості, рахунки фактури, видаткові накладні, прості векселі та інші.</p>   |
| 4 | Модуль МЛС                 | <p>Програмний модуль МЛС, призначення для ведення митного ліцензійного складу. Швидке створення розміщень та випусків зі складу, імпорт Даних про товари безпосередньо з бази або Електронної копії ВМД, інтуїтивно зрозумілий інтерфейс.</p> <p>Модуль МЛС дозволяє:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– вести необмежену кількість складів;</li> <li>– імпортувати данні про поставку безпосередньо з бази ВМД програми Declaration;</li> <li>– імпортувати данні з файлу електронної копії ВМД;</li> <li>– створювати електронні та друковані копії руху товару по складу для подання на митниця;</li> <li>– формувати звіт про товари на складі та інші звіти.</li> </ul> |

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

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

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

Отже, ми бачимо, що існуючий процес обслуговування клієнтів компанії «ФТП» організований дуже добре, проте існують деякі недоліки, які ми спробуємо визначити та вирішити в наступному розділі.

Проведений комплексний аналіз показав, що конкуренція на ринку перевезень Україною у 2020 році була як ніколи висока. Багато клієнтів були змушені зменшити свої обсяги, ринок перевезень став конкурентно щільнішим, посилилася боротьба за клієнта. Деякі логістичні компанії, у яких зменшилися обсяги перевезень, пішли шляхом оптимізації ресурсів (людей, транспортних засобів, маршрутів, специфіки доставок), що дало можливість знизити ціни на послуги.

Компанія «ФТП» не пішла шляхом кардинальних змін. Подібна оптимізація ресурсів істотно знижує швидкість обробки товарів та якості послуг, що надаються, і як наслідок, очікування клієнта не виправдовуються, і він змушений змінювати логістичного оператора.

Весною 2020 року на ринку було падіння обсягів перевезень, внаслідок чого компанії перевели персонал на віддалену роботу. Дистанційна організація праці торкнулася не лише управлінських посад, а й фахівців операційних відділів. Влітку ринок дещо ожив і охарактеризувався нерівномірністю обсягів перевезень, тому низки компаній не вистачило ресурсів для роботи з вантажами

в умовах асинхронності. Клієнти ж, і так втратили час і гроші навесні, шукали будь-яку можливість наростити обсяги продажів у короткі терміни.

Демпінг – підступна гра. Розуміючи це компанія оптимізувала свої ресурси, але не скоротила їх. І, як наслідок, готовність надавати послуги клієнтам забезпечила конкурентну перевагу та допомогла наростити базу нових клієнтів.

Більше того, усвідомлюючи проблему економії ресурсів на ринку в цілому, клієнти стали запитувати додаткові сервіси (наприклад, стала затребуваною послуга віддзвону за годину-дві до відвантаження – для оптимального планування виходу складського персоналу на зміну та приймання товару; надання окремого співробітника з супроводу клієнта тощо). Будучи клієнтоорієнтованою компанією, кол-центр почав надавати послугу обдзвону клієнтів із повідомленням про статус замовлення. За рахунок розвиненої партнерської мережі та наявності співробітників відділу продажів у регіонах, стало можливим швидко реагувати на нові потреби клієнтів і оперативно вирішувати питання, що виникають. Для клієнтів важливо знати, що логістичний оператор є надійним партнером із безперебійним режимом роботи.

У сегменті транспортної логістики по Україні критичними для транспортних компаній малого та середнього бізнесу стали: жорсткість конкуренції, можливість оперативно адаптуватися відповідно до вимог ринку, гнучкість у роботі з клієнтами. Дрібним перевізникам в умовах карантину було особливо непросто через падіння обсягів клієнтських замовлень. Компанія «ФТП» змогла успішно використати цю ситуацію, а саме: збільшити парк автомобілів Україною, доповнивши власні транспортні одиниці партнерськими.

Компанія розвила мережу партнерів, яка представлена у кожному місті України. Вона працює з транспортними компаніями, які надають не тільки транспорт, а й забезпечують складськими площами для надання вантажно-розвантажувальних робіт та консолідації вантажів. У перевізників, які надають послугу палетної доставки, ресурсів у подібному форматі не завжди достатньо. Окрім цього, компанія має свою добре розвинену інфраструктуру у містах-

мільйонниках з можливістю забезпечувати послуги зберігання та обробки товарів (Львів, Дніпро, Харків, Одеса, Рівне, Хмельницький).

В цьому керівництво компанії передбачає конкурентну перевагу, особливо зараз, коли ринок України фокусується на послугах доставки до роздрібних мереж, які, у свою чергу, витісняють магазини дрібного формату, створюючи власні точки “біля дому”. Робота з мережами передбачає певні компетенції та знання. Мережі – це великі майданчики, з великою кількістю співробітників, іноді без певних тимчасових вікон під конкретне вивантаження, тому товар не завжди можуть вчасно прийняти та оформити документи.

В цьому є низка переваг: якщо товар, який з якихось причин не був зданий у мережу в якомусь із регіонів, він може бути повернутий у локацію в будь-якому обласному центрі України, де чекатиме на новий день доставки чи інструкцій від клієнтів.

Одним із затребуваних сервісів портфеля послуг компанії «ФТП» стала доставка товарів у температурному режимі – холодна логістика. Для забезпечення збереження товарів, що швидко псуються, в температурному режимі +2...+6°C (сир, молочна продукція тощо), «ФТП» використовує консолідаційні фреш-камери у відділеннях у регіонах: Дніпрі, Львові, Одесі, Харкові, Хмельницькому, Рівному, Миколаєві. Дані камери дозволяють розміщувати товар та зберігати його без порушення температурного режиму до остаточної деконсолідації та доставки одержувачу. Доставка товарів у складі збірного вантажу з підтримкою температурного режиму без наявності консолідаційних камер збільшує ризик псування товару, особливо у разі можливих простоїв автомобіля, поломки машини чи затримок під час розвантаження.

Скорочення обсягів виробництва, падіння обсягів продажів торкнулося всіх галузей. Структура логістики компанії у сегментах стала виглядати наступним чином: продовольчі товари – 40%, техніка – 10%, споживчі товари – 20%, роздрібна торгівля – 10%, побутова хімія – 20%.

Аналізуючи сегменти клієнтів, було відзначено, що обсяги постачання товарів категорії FMCG food загалом відрізняються відносною стабільністю попиту: люди продовжують купувати продукти харчування. У той же час сектор FMCG non-food, побутової техніки та електроніки просідає – змінився принцип пріоритетності покупок.

Так як компанія «ФТП» пропонує ринку доставку товарів у складі збірного вантажу у різних температурних режимах, попит на її послуги з боку клієнтів зростає.

Можливість консолідації вантажів великої кількості клієнтів дозволяє компанії дотримуватися обумовлених термінів доставок (24-48 годин по Україні) з можливістю надання додаткових сервісів: повернення палет, повернення документів, розкладка коробів.

Зростання електронної комерції вплинуло як на розвиток форматів доставок, так і на розширення послуг контрактної логістики. Окрім повного набору стандартних складських операцій, «ФТП» готова до всіх складських сервісів, які сприяють подальшому продажу товарів через Інтернет.

Компанія розробляє для своїх клієнтів спеціальні умови співпраці, які дозволяють їм суттєво скорочувати свої витрати на логістику. Дедалі більше клієнтів звертаються із запитом передачі логістичної функції повністю на аутсорсинг. Компанія «ФТП» готова до таких запитів та відкрита до переговорів. Все це свідчить про можливість та доцільність формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку логістичної компанії «ФТП».

## **2.5 Висновки до розділу 2**

В даному розділі був проведений аналіз світового ринку логістики та аналіз ринку логістики в Україні. Проведений аналіз дав можливість визначити динаміку розвитку ринку логістичних послуг в Україні. Наведені дані свідчать

про те, що зростання ринку логістичних послуг в Україні за останні 10 років складає понад 3,8 рази.

Також проведені дослідження виявили, що серед найважливіших тенденцій на світовому ринку транспортно-логістичних послуг в останнє десятиліття зазначають підвищення попиту на комплексні логістичні рішення з боку компаній і підприємств, що безпосередньо пов'язано з прискоренням процесу передавання на аутсорсинг складських і управлінських послуг.

Далі був проведений аналіз діяльності транспортно-логістичної компанії ТОВ «ФТП» на українському ринку.

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

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

Аналіз процесу обслуговування клієнтів компанії «ФТП» виявив можливі напрямки його вдосконалення.



## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ «ФТП»

#### **3.1 Концептуальна модель клієнтоорієнтованої стратегії розвитку логістичної компанії**

Враховуючи усі проведені вище дослідження, можемо стверджувати, що при розробці стратегії логістичної компанії практично відбувається формування цілої системи функціональних стратегій. При цьому взаємини з клієнтами відіграють ключову роль в діяльності логістичної компанії. Зокрема, організаційно це виявляється у тому, що будь-яке логістична компанія має підрозділ, який відповідає за збут продукції. Якщо йдеться про велику логістичну компанію, то таких підрозділів може бути декілька, і на додаток до них можуть існувати структури, відповідальні за маркетингові дослідження, післяпродажне обслуговування тощо. Клієнти – очевидне джерело доходу логістичної компанії, тому від того, наскільки добре налагоджена взаємодія з ними, наскільки швидко логістична компанія реагує на зміни, що відбуваються на ринку, та коригує свої внутрішні бізнес-процеси, приводячи їх у відповідність до вимог зовнішнього середовища, багато в чому залежить ефективність діяльності логістичної компанії у цілому.

Таким чином, організація взаємовідносин із клієнтами – це важлива функція логістичної компанії та найважливіше стратегічне завдання, що дозволяє розглядати клієнтоорієнтовану стратегію як одну із функціональних стратегій розвитку логістичної компанії. Відповідно до всього, що сказано вище, клієнтоорієнтовану стратегію логістичної компанії будемо розглядати як систему цілей, завдань та підходів до їх вирішення, спрямованих на підвищення

ефективності діяльності логістичної компанії у сфері взаємовідносин із клієнтами.

Тим не менш, для формування клієнтоорієнтованої стратегії мало інтуїтивно розуміти її цінність, необхідно чітко представляти її місце у системі функціональних стратегій логістичної компанії. Щоб його визначити, слід зазначити ще одну важливу особливість стратегії логістичної компанії. Незважаючи на те, що, зрештою, вона орієнтована на вирішення довгострокових завдань, її успішна реалізація передбачає, що і в довгостроковому, і в короткостроковому періоді діяльність логістичної компанії повинна залишатися ефективною. Стратегія повинна містити в собі цілі та інструменти для їх досягнення для всіх напрямків діяльності логістичної компанії та для всіх часових горизонтів.

Саме розподіл загальної стратегії на функціональні дозволить приділяти необхідну увагу кожному такому напрямку. При цьому кожна з отриманих функціональних стратегій може містити цілі, критерії та інструменти для їх досягнення у своїй галузі. Важливим завданням при формуванні системи функціональних стратегій є їх узгодження одна з одною, а також із загальною стратегією, щоб логістична компанія в цілому розвивалася спрямовано і поступально.

Для розвитку логістичної компанії, підвищення її ефективності потрібно підтримувати своєрідний баланс між довгостроковими та короткостроковими інструментами та цілями. Довгострокові цілі найчастіше пов'язані з інвестиціями, які окупаються не відразу, а лише згодом. Управління поточною діяльністю, зазвичай, вимагає значно меншого вкладення коштів, але заодно необхідно забезпечити швидку реакцію логістичної компанії на зміну ринкових умов. Робота з клієнтами дозволяє підприємствам виявляти зміни ринкових умов та своєчасно реагувати на них. Логістичні компанії повинні постійно вивчати потреби своїх клієнтів, щоб максимально задовольняти їх. Саме орієнтація на найбільш повне задоволення запитів клієнтів зазвичай називається клієнтоорієнтованим підходом. А клієнтоорієнтований підхід в

свою чергу реалізується через розробку клієнтоорієнтованої стратегії. Вона розробляється та існує в рамках загальної стратегії логістичної компанії та є її невід'ємною частиною поряд із фінансовою, інвестиційною, виробничою та іншими видами функціональних стратегій.

Але при цьому логістичні компанії мають отримувати зиск від взаємодії зі своїми клієнтами, тому максимальне задоволення потреб клієнта – це не мета, а засіб. У межах клієнтоорієнтованої стратегії відбувається як формування бізнес-процесів із єдиною метою найкращого обслуговування клієнтів, так і формування портфеля клієнтів, робота з якими принесе організації найбільший дохід, а, відповідно, і прибуток.

Сформулюємо основні цілі клієнтоорієнтованої стратегії розвитку логістичної компанії (рис. 3.1) [на основі 77]:

1. Формування лояльності клієнтів.
2. Створення продукції із доданою споживчою цінністю.
3. Підвищення маржинальності продажів за рахунок реалізації послуг з доданою споживчою цінністю.

Таким чином, клієнтоорієнтована стратегія розвитку логістичної компанії має такі переваги:

- низькі загальні витрати;
- лідерство продукту;
- повне рішення для клієнта;
- система замкнутості

Клієнтоорієнтованість насамперед, це характеристика самого бізнесу, яка відображає місце інтересів клієнта у системі пріоритетів керівництва та власників. Клієнти та відносини з ними виступають як ресурс, який дозволяє заробляти. Логістична компанія враховує інтереси клієнтів, а клієнти, у свою чергу, купують у неї більше, частіше, довше залишаються з компанією, а ще й рекомендують логістичну компанію іншим.



Рисунок 3.1 – Ланцюжок взаємозв'язку клієнтоорієнтованості та максимізації прибутку

Таким чином, клієнтоорієнтованість – це інструмент, який дозволяє організації отримувати лояльних клієнтів та їхнє відношення. Проте, користування цим інструментом потребує деяких інвестицій.

При цьому, як уже було зазначено вище, клієнти чуйно реагують на зміни, що відбуваються на ринку, тому найбільш бажаний для логістичної компанії портфель клієнтів змінюється з часом, а одним із завдань клієнтоорієнтованої стратегії є підтримка системи взаємовідносин із клієнтами в стані, адекватному зовнішнім умовам. Клієнтоорієнтована стратегія повинна мати на меті формування портфеля клієнтів, який дозволить логістичній компанії найбільш ефективно сформувану свою виробничу програму в рамках існуючих можливостей та існуючої ситуації на ринку. Іншими словами, клієнтоорієнтована стратегія повинна бути сфокусована на інтересах логістичної компанії, а не клієнта, і вона формується з метою досягнення максимальної ефективності діяльності логістичної компанії. Задоволеність клієнтів тут розглядається як необхідна умова, а не як цільовий критерій.

В умовах конкуренції та боротьби за клієнта ідея формування портфеля клієнтів з акцентом на вигоду логістичної компанії, а не на вивчення та задоволення клієнтів може здатися абсурдною. Проте це не так. Не йдеться про те, щоб просто відмовляти в обслуговуванні тим клієнтам, які визнані «невигідними», а про те, що різні клієнти приносять логістичній компанії різний дохід, і робота з деякими з них виявляється вигіднішою, ніж з іншими.

Інформація про те, робота з якими клієнтами виявляється найбільш ефективною, має величезну цінність, тому що тоді у логістичної компанії з'являється можливість зосередити свої зусилля на залученні найбільш кращих клієнтів, збільшенні їх частки в клієнтському портфелі, причому в довгостроковому періоді. Крім того, інформація про найбільш вигідних клієнтів дає основу для формування виробничої програми в рамках існуючої технології та положення на ринку.

Робота щодо формування такої стратегії неможлива без залучення інструментів маркетингу.

Для досягнення позитивного результату потрібна наявність двох паралельних процесів:

1. Проведення маркетингових досліджень для уточнення складу потенційних клієнтів продукції логістичної компанії.

2. Дослідження результатів взаємодії логістичної компанії з різними групами клієнтів для з'ясування, робота з якою групою виявляється найкращою для логістичної компанії та характеризується найкращим ефектом.

Результатом здійснення цих двох процесів має стати формування клієнтоорієнтованої стратегії логістичної компанії, спрямованої на пошук кращого портфеля клієнтів, робота з якими дозволить логістичній компанії підтримувати ефективність операційної діяльності в короткостроковому періоді, сприяючи таким чином досягненню довгострокових стратегічних цілей. Основні переваги клієнтоорієнтованості для логістичної компанії наведені на рис. 3.2.

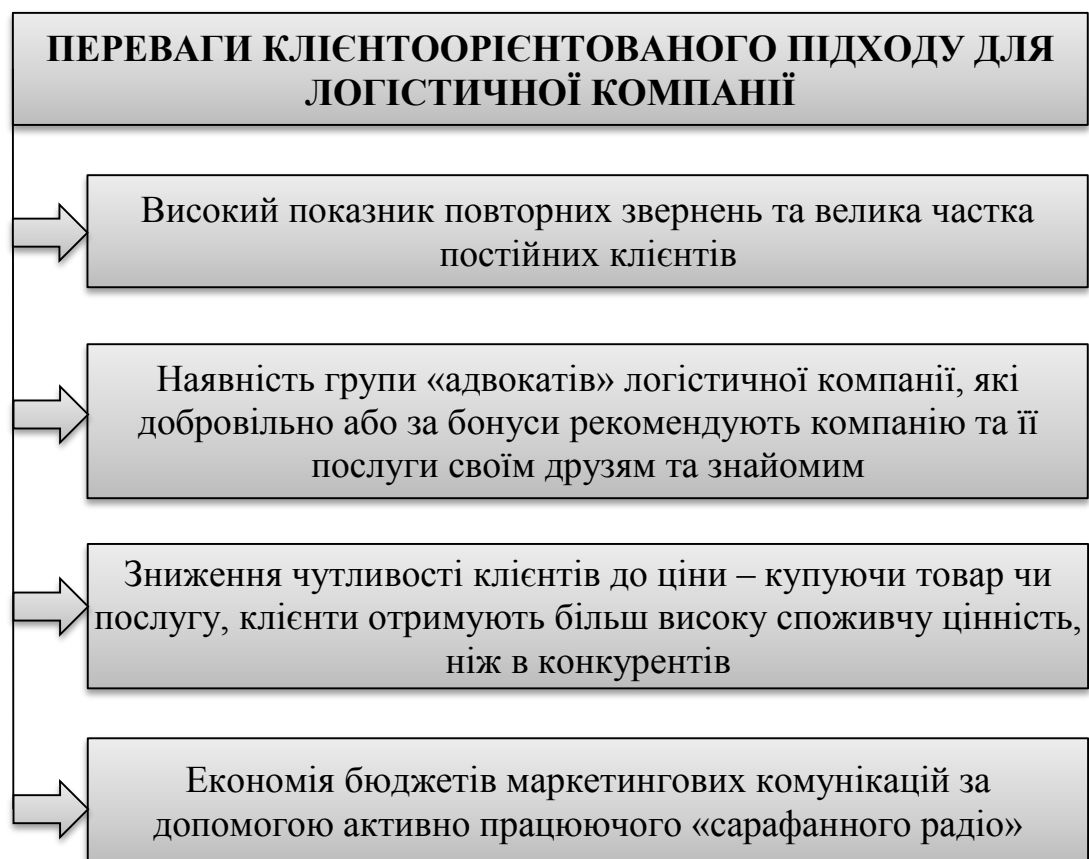


Рисунок 3.2 – Основні переваги клієнтоорієнтованого підходу

Проте, дуже часто компанії роблять певні помилки при формуванні клієнтоорієнтованого підходу.

1. Розвиток клієнтоорієнтованого підходу є реакцією бізнесу у відповідь на посилення конкурентної боротьби. Однак часто, розпочавши з орієнтації на клієнтів, компанії переходять на рівень цінової конкуренції (пропонуючи лише знижки), тоді програють усі учасники – продавці втрачають прибутковність, а клієнти все частіше звертають увагу на зниження якості товарів та послуг. Підприємства змушені компенсувати втрату прибутку за рахунок зниження витрат на виробництво та персонал.

2. Ще одне неправильне трактування клієнтоорієнтованості – це сліпе дотримання широко відомого гасла «Клієнт завжди правий». У гонитві за максимізацією задоволеності клієнтів бізнес може так захопитися спробами їх утримання, що весь приріст прибутку перекриватиметься витратами на клієнтоорієнтованість. Якщо компанія хоче випереджати конкурентів, клієнт повинен мати рацію, але завжди з вигодою для самої компанії.

Тому, задумавшись над впровадженням клієнтоорієнтованого підходу, потрібно визначити, яку додаткову цінність бізнес хоче дати своїм клієнтам і яку суму для одного утриманого клієнта йому це обійдеться.

Хочеться звернути увагу на 3 важливі моменти, які потрібно враховувати при ухваленні рішення щодо впровадження клієнтоорієнтованого підходу:

1. Клієнтоорієнтованість – це не дорого. Клієнтоорієнтованим підприємством бути дешевше, ніж пробиватися за допомогою маркетингових комунікацій через величезний потік інформаційного шуму, що оточує сучасних споживачів. Проте витрати не завжди будуть матеріальними та передбачають також перегляд підходів роботи, виявлення та усунення «розривів» на стику підрозділів, у системі нематеріальної мотивації персоналу та інше. Іншими словами, це не тільки грошові, а й часові витрати.

2. Клієнтоорієнтованість потрібна там, де є прямі або опосередковані (телефоном, через форми зворотного зв'язку) комунікації клієнтів з персоналом. Це означає, що найкраще вона працює у сфері послуг. І компанії, які надають

логістичні послуги, не є винятком. А отже, формування клієнтоорієнтованої стратегії для логістичної компанії є цілком виправданим.

3. Ефективність клієнтоорієнтованості залежить не від розміру бізнесу, а від правильності її налаштування. Це означає, що для малого бізнесу вона може стати малобюджетним, але дуже дієвим знаряддям конкурентної боротьби.

Необхідність розробки стратегії визначається вимогами зовнішнього середовища підприємств, а одним із завдань стратегії є формування системи бізнес-процесів, адекватної зовнішнім умовам. Відправною точкою для вирішення цього завдання є визначення цілей, на досягнення яких буде спрямована стратегія та її складові. Хоча цілі завжди пов'язані з підвищенням ефективності діяльності логістичної компанії, вибір показників, що характеризують ефективність, може бути різним.

У ході повсякденної діяльності логістична компанія торкається економічних інтересів цілого ряду економічних суб'єктів, що відносяться як до зовнішнього, так і до внутрішнього середовища. Економічні інтереси, що є основою для формування стратегічних цілей логістичної компанії, часто суперечливі та різноспрямовані, і неможливо забезпечити їхнє одночасне повне задоволення. Тому неминучі конфліктні ситуації, виходом із яких є або придушення одних інтересів іншими, або компроміс.

Економічний інтерес можна розглядати як систему економічних потреб суб'єктів господарської діяльності [23]. Економічні інтереси (і, відповідно, цілі) всіх виділених суб'єктів у загальному випадку можуть не збігатися, навіть якщо вважати, що кожна раціональна людина прагне максимізації власного особистого доходу і взагалі головна мета будь-якої економічної діяльності логістичної компанії – це отримання доходу. Економічний інтерес є основним мотивом діяльності будь-якого суб'єкта економічних відносин. Інтереси перетинаються, і питання, чиї саме інтереси виявляться пріоритетними, носить практичний характер. Саме задоволення економічного інтересу визначатиме формування стратегії логістичної компанії. Просте придушення одних інтересів іншими – це неконструктивний шлях, у тій чи іншій мірі мають задовольнятися



інтереси всіх учасників економічних відносин, інакше самі відносини припинять своє існування. Насправді інтереси частини суб'єктів виявляються пріоритетними, а інтереси інших мають характер обмежень, і їх задоволення підтримується на певному (можливо, мінімальному) рівні. Як вимірювати ступінь задоволення, буде залежати від того, в чому саме полягає сам інтерес.

Очевидна істина, яка свідчить, що керувати можна тільки тим, що можна виміряти, з погляду управління логістичною компанією означає, що результати її діяльності необхідно якось оцінювати. Таким чином логістичній компанії життєво необхідно оцінювати свої ключові процеси. Розробка стратегії та будь-якої її складової частини – це також процес, який відбувається в логістичній компанії. Відповідно до описаної вище концепції декомпозиції процесу формування стратегії логістичної компанії та окремі функціональні стратегії, першим етапом цього процесу є постановка цілей.

Оцінка ефективності діяльності логістичної компанії та, відповідно, підвищення її ефективності – це завдання, вирішення яких також необхідне у межах поставленої мети. Разом з оцінкою ефективності діяльності логістичної компанії одночасно відбувається оцінка того, наскільки вірною є стратегія, що реалізується. Ефективність діяльності логістичної компанії показує, наскільки добре воно пристосовано до умов зовнішнього середовища, і наскільки своєчасно та адекватно воно реагує на зміни, що відбуваються. Таким чином, по суті, структура бізнес-процесів, склад клієнтів, ефективність діяльності та стратегія тісно взаємопов'язані. Але цей взаємозв'язок, очевидний на якісному рівні, не так легко піддається формальній та кількісній оцінці.

Історично будь-яке підприємство зазвичай сприймалося як суб'єкт економічної діяльності, вимірник ефективності якого – прибуток. Тому уявлялося, що отримання прибутку або його максимізація має бути єдиною природною метою. Однак у міру розвитку економіки, ускладнення завдань управління стало очевидним, що прибуток не може бути довгостроковим критерієм ефективності та довгостроковою метою, а успішний розвиток підприємства можливий лише у разі постановки саме довгострокових цілей.

Основним мотивом діяльності будь-якого суб'єкта економіки є його прагнення задовольнити свій економічний інтерес. Відповідно до цього ставляться цілі і робляться якісь конкретні дії. Залежно від того, які ресурси має той чи інший суб'єкт, його можливості із задоволення своїх інтересів варіюватимуться.

Головним індикатором результативності стає рівень утримання клієнтів. Рівень утримання клієнтів (retention rate) визначається відсотковим відношенням кількості клієнтів, які здійснили покупки протягом минулого періоду до тих, хто купує продукцію логістичної компанії в поточному періоді. Високий рівень утримання, як правило, свідчить про те, що клієнти лояльні до компанії і вважають за краще залишатися з компанією в майбутньому.

У довгостроковій перспективі логістична компанія повинна прагнути максимізувати період співробітництва із клієнтом. Цілком очевидно, що відданість клієнтів має вирішальне значення для ділового успіху. Цю стадію можна назвати стадією розвитку стосунків із клієнтом. Створення стійких партнерських відносин із лояльними клієнтами приносить більший прибуток, ніж поодинокі трансакції та максимізація прибутку за кожним окремим контрактом.

Основним показником результативності цієї стадії стає показник довічної цінності клієнта. Довічною цінністю клієнта (CLV – customer lifetime value) називають чисту приведену вартість клієнта – дисконтовану величину грошових потоків, створених під час співпраці з клієнтом.

В результаті, з одиничних акцій із залучення клієнтів, послідовно формується клієнтські активи компанії, що складаються з клієнтів, які завдяки своїй прихильності є джерелом стійкого довгострокового грошового потоку від покупок, що здійснюються ними. Клієнтський капітал компанії (customer equity) – це сума CLV всіх теперішніх і майбутніх клієнтів компанії [47].

Одна з найбільш вдалих можливостей досягнення високої окупності клієнтських маркетингових заходів полягає у використанні базової концепції життєвого циклу клієнта, а саме в оцінці цього показника, розумінні його та

одержанні прибутку. Якщо дати раду ідеї життєвого циклу, її можна успішно застосувати щодо потреб логістичної компанії і доступних ресурсів, незважаючи на складності ринку та пов'язані витрати.

Етапи життєвого циклу клієнта проілюстровані рис. 3.3.

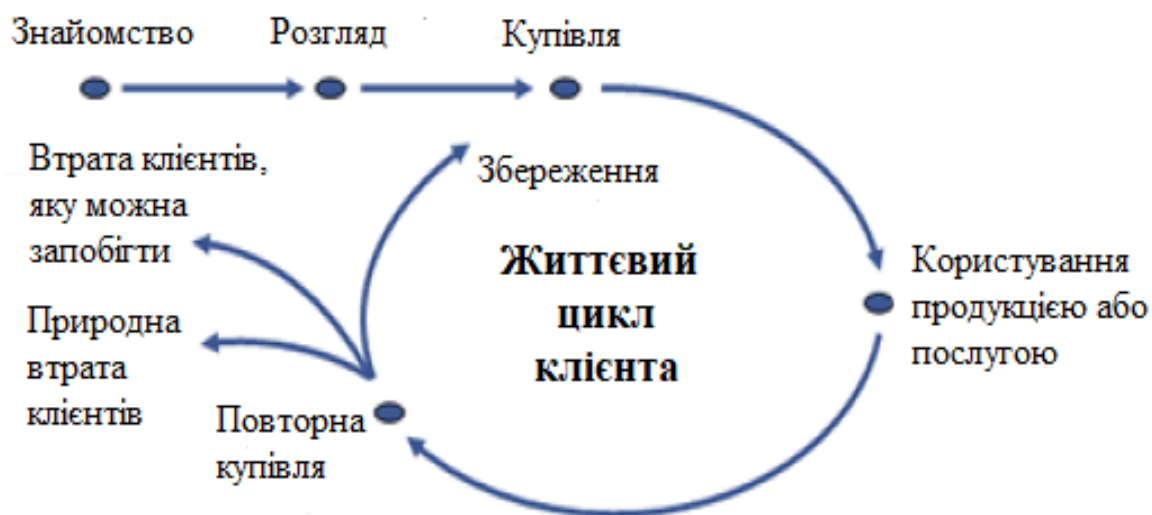


Рисунок 3.3 – Життєвий цикл клієнта логістичної компанії

Життєвий цикл клієнта – це поведінка клієнта відносно логістичної компанії протягом певного тривалого періоду часу. Клієнти вступають у взаємовідносини з логістичною компанією і згодом вирішують – продовжити ці стосунки чи припинити їх. Таким чином, клієнтоорієнтована стратегія – це специфічна функціональна стратегія, яка покликана забезпечувати ефективний взаємозв'язок між об'єктивними реаліями ринку, на якому здійснює свою діяльність підприємство, та бізнес-процесами виробництва. Клієнтоорієнтована стратегія логістичної компанії є інструментом управління взаємовідносинами з клієнтами, націлений на отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді і базується на трьох критеріях: ключова компетенція, цільові клієнти і рівність позицій.

Враховуючи усе вищесказане, ми можемо запропонувати концептуальну модель клієнтоорієнтованої стратегії розвитку логістичної компанії (рис. 3.4).

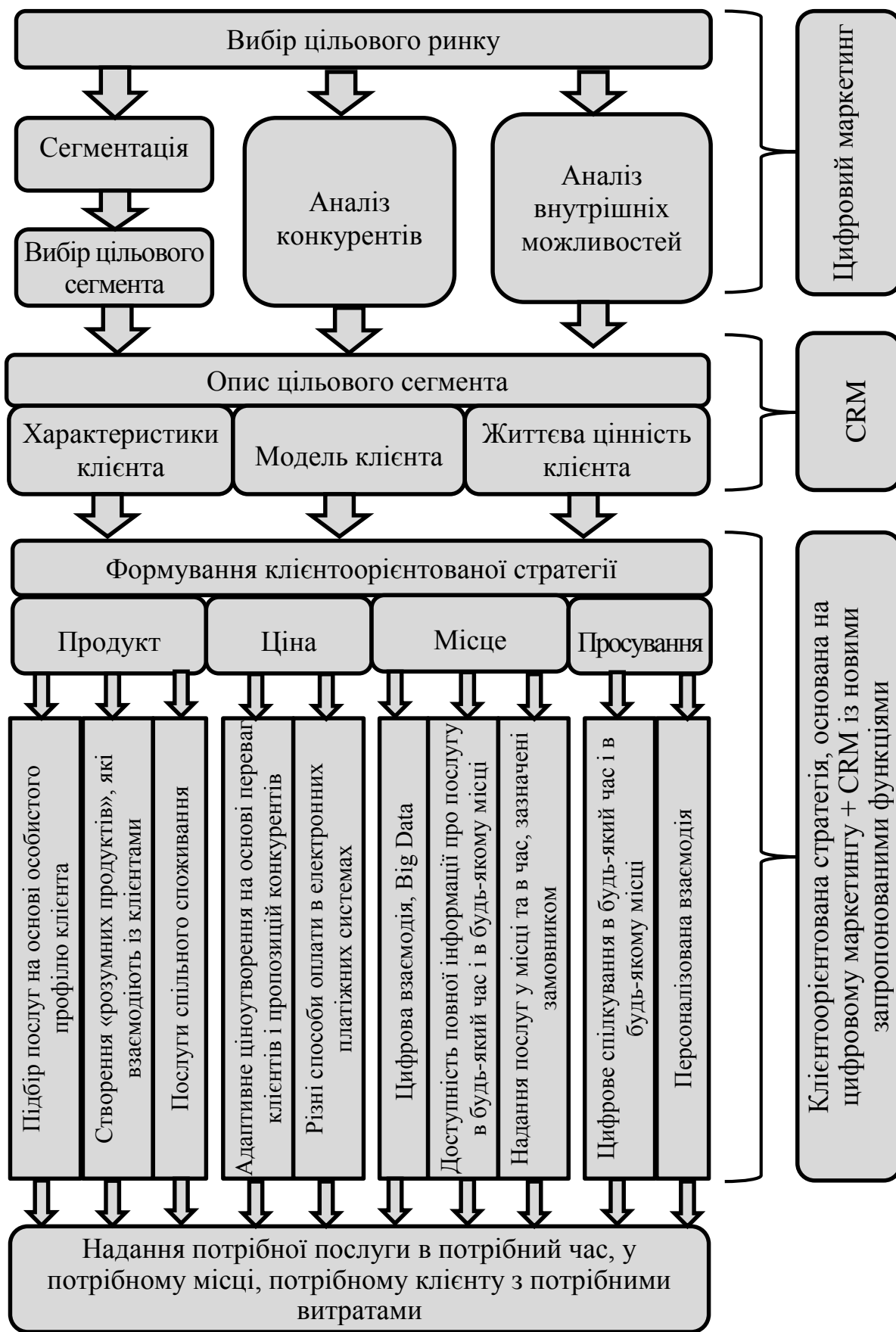


Рисунок 3.4 – Концептуальна модель клієнтоорієнтованої стратегії розвитку логістичної компанії

Відповідно до запропонованої концептуальної моделі елементи традиційного та цифрового маркетингу матимуть ряд особливостей, що характеризують можливості взаємодії з клієнтами в цифровому середовищі.

Використовуючи Big Data, технології віртуальної та доповненої реальності, логістичні компанії на основі особистого профілю клієнтів зможуть вибирати або змінювати свої послуги, створюючи персоналізовані пропозиції для своїх клієнтів.

Створення «розумних продуктів» передбачає оснащення товарів і послуг інтегрованими технологіями для взаємодії з іншими товарами та/або зовнішнім середовищем і дозволяє надати їм нові властивості та характеристики, які є цінними для клієнтів логістичної компанії.

Сервіси спільного споживання, реалізовані на основі платформ взаємодії споживачів і постачальників, дозволяють, не купуючи товар у особисту власність, використовувати його для задоволення своїх потреб.

Цифрові технології дозволяють значно знизити витрати клієнтів за рахунок використання різноманітних способів оплати в електронних платіжних системах, а також адаптивного ціноутворення на основі ціннісних уподобань клієнтів і пропозицій конкурентів.

Місцем взаємодії логістичної компанії з клієнтами фактично стає кіберпростір, який представляє електронні торгові майданчики, інтернет-магазини, платформи тощо, що забезпечують доступність повної інформації про товар та послугу в будь-який час і в будь-якому місці.

Технології віртуальної та доповненої реальності дозволяють, наприклад, бачити роботу складу в режимі реального часу або відстежувати рух автомобіля з вантажем.

Завдяки можливостям персоналізованої взаємодії в цифровому середовищі стратегії просування товарів і послуг кардинально змінюються в будь-який час і в будь-якому місці. Більше того, для підвищення лояльності клієнтів все частіше використовуються різноманітні інформаційні системи взаємодії в традиційному торговому просторі.

Все це свідчить про те, що формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку логістичної компанії неможливо без трансформація процесу в цифрову економіку, а тому потребує глибокого аналізу практики застосування цифрових технологій і переосмислення низки ключових теоретичних положень.

### **3.2 Рекомендації щодо формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку компанії «ФТП»**

Задля реалізації запропонованої клієнтоорієнтованої стратегії розвитку в діяльності логістичної компанії «ФТП» перш за все необхідно вибрати цифрові технології, на основі яких дана стратегія буде сформована. Адже, ефективність клієнтоорієнтованої стратегії підприємства залежить від вибору інформаційних технологій (ІТ) управління. На рис. 3.5 наведено алгоритм вирішення проблеми вибору інформаційних технологій управління для логістичної компанії.

Аналіз показує, що відсутність орієнтованої на інтереси клієнта моделі ведення бізнесу та підтримує її регулярного менеджменту – типова проблема більшості вітчизняних логістичних компаній. Формально проголошуючи пріоритет інтересів клієнта, компанія часто не має відповідних корпоративної культури та операцій, кінцевою метою яких є задоволення потреб клієнтів. Практично у всіх компаніях є функціональні підрозділи та бізнес-процеси, орієнтовані переважно на клієнтів, – це маркетинг та продаж. Але, як свідчить практика розвитку бізнесу на етапі цього недостатньо. Опитування, проведене компанією Accenture серед топ-менеджерів 500 найбільших компаній світу, показало, що серед пріоритетних завдань сьогодні перше місце займає управління взаємовідносинами з клієнтами [56].

Розгляд цієї теми у контексті нашого дослідження є дуже важливим, оскільки формування клієнтоорієнтованої стратегії неможливо без реалізації клієнтоорієнтованого підходу, реалізація якого неможлива без CRM – стратегії.



Рисунок 3.5 – Алгоритм вирішення проблеми вибору інформаційних технологій управління для логістичної компанії

CRM (Customers Relationship Management – управління взаємовідносинами з клієнтами) – це клієнтоорієнтована стратегія, яка ґрунтується на використанні

передових управлінських та інформаційних технологій, за допомогою яких компанія вибудовує взаємовигідні відносини зі своїми клієнтами.

Філософія CRM-стратегії може бути виражена через три основні положення (табл. 3.1) [на основі 56].

Таблиця 3.1 – Основні положення, що формують філософію CRM-стратегії

| № | Основні положення           | Їх зміст   |
|---|-----------------------------|--|
| 1 | 2                           | 3  |
| 1 | Сприйняття клієнта          | Клієнта, з яким уже стався контакт, потрібно сприймати як єдине джерело, що приносить компанії прибуток і впевненість у подальшому розвитку. Водночас потрібно здійснювати пошуки нового клієнта, який забезпечить більший дохід із меншими залученими витратами. CRM є інструментом, який допомагає вибудувати маркетингову концепцію компанії на основі реальної інформації про клієнтів.  |
| 2 | Розуміння взаємовідносин    | Взаємовідносин з клієнтом потрібно розглядати як систему відносин між компанією та її клієнтами, що має на увазі тривалу в часі та двонаправлену систему комунікацій та взаємодії. Взаємини можуть відрізнятися за термінами, регулярністю, підставою вибору партнерів тощо. CRM має направити ці взаємини на шлях перспективної прибутковості та взаємної вигоди. Оцінка тривалості взаємовідносин дозволить виміряти їхню якість.  |
| 3 | Вплив на усі бізнес-процеси | Переконаність, що управлінський зміст і дія системи виходять далеко за межі компетенції будь-якого конкретного підрозділу організації, прямо впливають на корпоративну культуру і практично на всі бізнес-процеси. Отримана про клієнта інформація акумулюється в систему знань компанії, стає вагомою частиною її інтелектуального капіталу, що стимулює появу нових можливостей компанії, «народження» конкурентних переваг. Сама інформація стає найважливішою конкурентною перевагою у боротьбі за клієнтів. |

CRM – це технологія ведення бізнесу, управлінська концепція, заснована на принципах довгострокового партнерства, що спирається на системний підхід та має комп'ютерну підтримку. До цієї системи мають бути залучені більшість корпоративних служб та підрозділів логістичної компанії «ФТП».



На нашу думку, в даному випадку припустимо використання терміну CRM-стратегія, адже належним чином побудована CRM може стати вихідною точкою реалізації будь-якої стратегії логістичної компанії. Стратегія визначає напрямок розвитку компанія, і кожна зі стратегій буде помилковою, якщо створить перешкоди відносинам із клієнтами.

Потенційно висока частота невдач застосування CRM-рішень пояснюється культурними, організаційними та комунікаційними перешкодами, тому практична реалізація клієнтоорієнтованої логістичної компанії з нашої точки зору повинна включати наступні кроки (рис. 3.6).



Рисунок 3.6 – Етапи впровадження клієнтоорієнтованого підходу

Створення клієнтоорієнтованої стратегії передбачає «налаштування» логістичної компанії «ФТП» під потреби клієнтів, тобто. персоналізацію обслуговування, встановлення довгострокових відносин із клієнтами з метою максимального задоволення їх індивідуальних потреб, що у світі однакових товарів та послуг може мати вирішальне значення у досягненні успіху.

Практична реалізація стратегії передбачає, з одного боку, її безпосереднє виконання та вироблення методів оцінки та контролю, з іншого – оптимізацію та автоматизацію процесів. Саме на цьому етапі стає актуальним питання про впровадження клієнтоорієнтованих інформаційних технологій в діяльність компанії «ФТП», таких як CRM-система, цифровий маркетинг та інше. Основним завданням стає мінімізація організаційних витрат під час персоналізації надання послуг.

За останні роки відбулася справжня революція у використовуваних CRM засобах, які найчастіше використовуються як ярлик для позначення технологій. На нашу думку, більш правильно розглядати CRM у контексті стратегії, яка має визначати вдосконалення структури логістичної компанії, та має вирішальне значення для вибору між конкретними варіантами технологічних програм.

Більшість компаній, які використовують технології CRM, у вигляді окремих розрізнених програмних рішень, стикаються у зв'язку з низкою проблем. Використання стратегії CRM у комплексі з інформаційними технологіями дозволить логістичній компанії «ФТП» вирішувати не лише поточні проблеми, а й стратегічні, такі як: інноваційний розвиток, утримання та залучення клієнтів.

Слід зазначити, що у більшості наукових праць за тематикою CRM не згадується про стратегічні цілі використання CRM, а стверджується, що задля створення ефективної CRM цілком достатньо використання програмного забезпечення, тобто по суті розглядається тільки аспект E-CRM.

E-CRM (Electronic Customer Relationship Management) – це електронна система управління відносинами з клієнтами, яка часто трактується як комплекс електронних додатків, що дозволяють на регулярній основі збирати

інформацію про кожного індивідуального та корпоративного клієнта, обробляти її, проводити аналіз та приймати рішення чи просто представляти дані у зручному вигляді [56].

Не можна не погодитися з тим, що електронні додатки – це те, без чого система CRM просто не працюватиме, і вони становлять основу інформаційної системи клієнтоорієнтованої логістичної компанії. Але при цьому механічне використання CRM не приносить очікуваних результатів, а використання E-CRM часто виявлялося малоефективним. Тому CRM як стратегію необхідно розглядати з погляду комплексу інформаційно-технічних та управлінських рішень логістичної компанії (рис. 3.7).



Рисунок 3.7 – Стратегічні цілі CRM, які визначають структуру та технологію управління логістичною компанією

Також необхідно з нашої точки зору у стратегічному плані розвитку логістичної компанії «ФТП» передбачити критерії оцінки ефективності діяльності, пов'язані саме з клієнтами. Наприклад, показники лояльності та стійкості клієнтської бази, критерії обслуговування, показники задоволеності клієнтів, частка продажу та прибутку, що приноситься «новими» клієнтами.

Формування клієнтоорієнтованої бізнес-культури, можливо, є найскладнішим завданням. По суті, вона близька до програм організаційних перетворень, спрямованих на вироблення певних моделей поведінки співробітників компанії «ФТП».

Щоб почати формувати клієнтоорієнтовану компанію, необхідно зосередитися на таких ключових моментах, як зміна менталітету, відносини співробітників, налагодженість процесів обслуговування, створення єдиних інформаційних потоків, тобто всі зусилля направити на формування відповідних цінностей і на ретельне вивчення потреб клієнта, його запитів і максимальне задоволення його потреб.

Досягнення поставлених завдань у сфері управління відносинами з клієнтами неможливе без узгодженої роботи всіх підрозділів компанії. В результаті клієнт стає центром згуртування інтересів різних відділів і фокусом корпоративних інтересів. "Звичайна" організаційна структура, як правило, ускладнює впровадження стратегії, орієнтованої на клієнта. Численні мережі розподілу та збуту можуть переслідувати конкуруючі комерційні цілі, часто різні підрозділи розробляють нескоординовані плани щодо продуктів чи інновацій, тощо. Необхідно, щоб замість розрізнених пропозицій окремих товарів та послуг співробітниками компанії було вироблено комплексну пропозицію для конкретного клієнта.

Безпосередньо в рамках нашого дослідження однією з найважливіших ланок в організаційній структурі логістичної компанії «ФТП» має стати розподіл функцій CRM між підрозділами та створення інфраструктури CRM.

За найбільш поширеною класифікацією, системи CRM можуть включати наступний набір функцій (табл. 3.2) [на основі 56].

Таблиця 3.2 – Основні функції системи CRM

| №  | Основні функції          | Їх зміст  |
|----|--------------------------|---|
| 1  | 2                        | 3   |
| 1  | Управління контактами    | Підтримка інформації про клієнта та історію контактів з ним, може містити інформацію про точки циклічного продажу або періодичність замовлень клієнта.  |
| 2  | Управління діяльністю    | Надає календар та діловий щоденник для представників, які працюють у «полі».  |
| 3  | Управління зв'язком      | Виявляється у функціонуванні самостійного програмного модуля, що відповідає за передачу інформації з використанням модему або мобільного телефону, за її збереження та реплікацію.              |
| 4  | Прогнозування            | Надає інформацію про перспективні плани продажу, а також прогнози дослідницьких організацій або дані маркетингових досліджень підрозділів компанії.   |
| 5  | Управління можливостями  | Управління факторами, що спонукають залучення потенційних клієнтів.   |
| 6  | Управління замовленнями  | Отримання інформації про наявність товару на складі та розміщення замовлень на доставку або виробництво продукції в режимі он-лайн.   |
| 7  | Управління документацією | Розробка та впровадження стандартів, звітів, що настроюються, та інформаційно-рекламних матеріалів.   |
| 8  | Аналіз продажів          | Надання аналітичних можливостей у дані про продажі.   |
| 9  | Зберігання інформації    | Зберігання інформації про альтернативні продукти та їх цінові характеристики.   |
| 10 | Енциклопедію маркетингу  | Представляє оновлювану інформацію про продукти, ціни, рекламні заходи, результати досліджень (наприклад, фактори, що впливають на прийняття рішення про купівлю) та інформацію про конкурентів. |

Отже, можна констатувати що у взаємовідносинах логістичної компанії «ФТП» та її клієнтів CRM стратегія багато що може змінити. Виділимо основні моменти (рис. 3.8).

Останній ефект на рис. 3.8 часто вважається не важливим або ніяк не пов'язаним із процесом обслуговування клієнтів. Проте, якщо не налагоджено взаємодію між підрозділами, всі зусилля щодо орієнтації на клієнтів можуть бути марними. Особливо це трапляється між відділами «видимої» і «невидимої» зонами. Наприклад, навіть найкращий клієнтський менеджер може втратити клієнта, якщо бухгалтерія надовго «підвісить» договір на узгодженні.

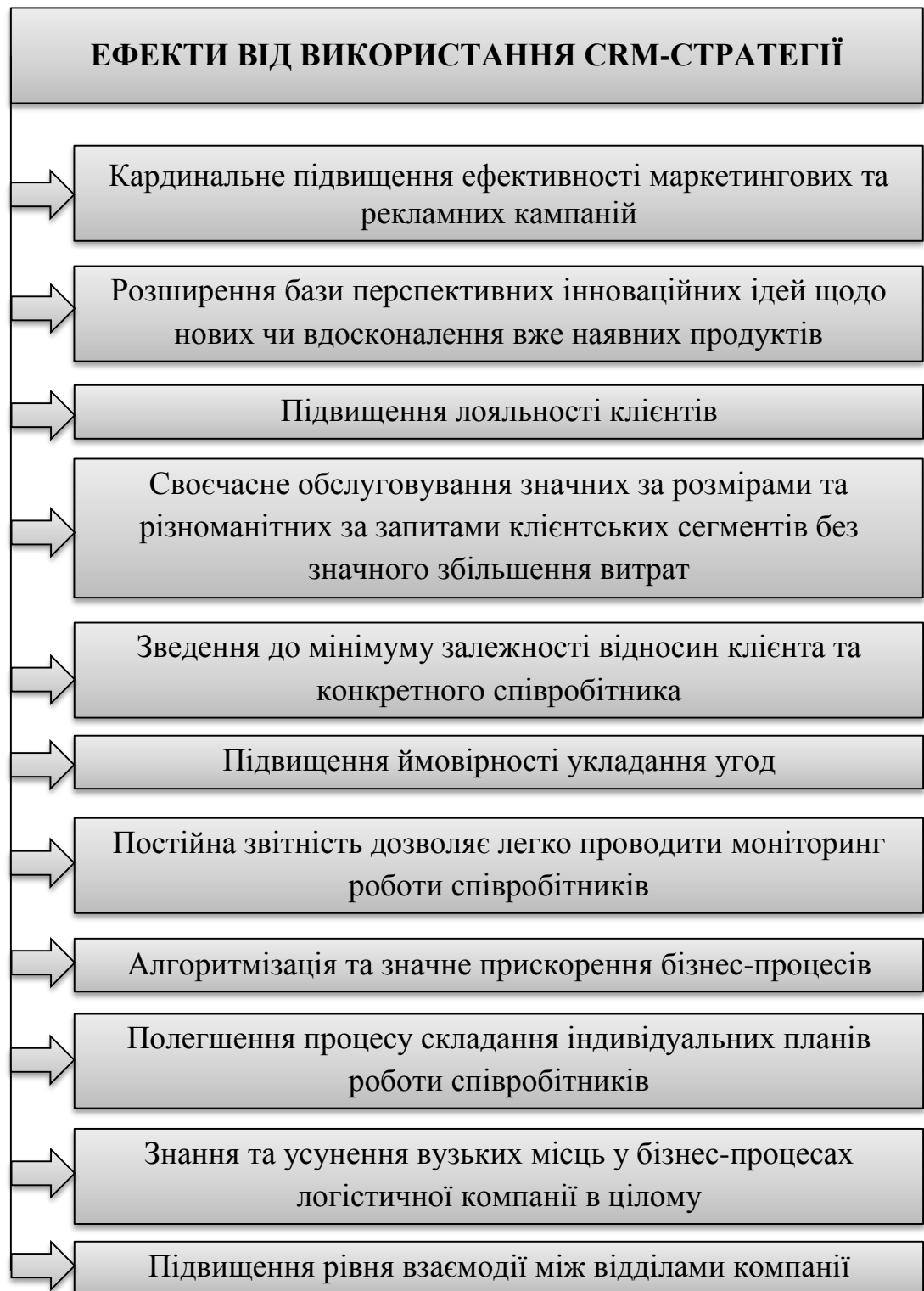


Рисунок 3.8 – Ефекти від використання CRM-стратегії для логістичної компанії «ФТП»

Ще один факт є цілком зрозумілий: логістичні компанії отримують (і утримують) клієнтів через відносини, побудовані на довірі. Якщо вони не можуть довіряти компанії «ФТП», вони не користуватимуться її послугами.

Для цього ми пропонуємо створити додаткову функцію до існуючої CRM-системи. Ця функція повинна збирати всю інформацію про логістичну компанію «ФТП» з усіх форумів, сайтів, соціальних мереж тощо та допомагати реагувати на коментарі, відгуки, запити тощо, які містять назву компанії. І це також повинно дозволити співробітникам компанії реагувати на них через ті ж канали доступу (рис. 3.9).

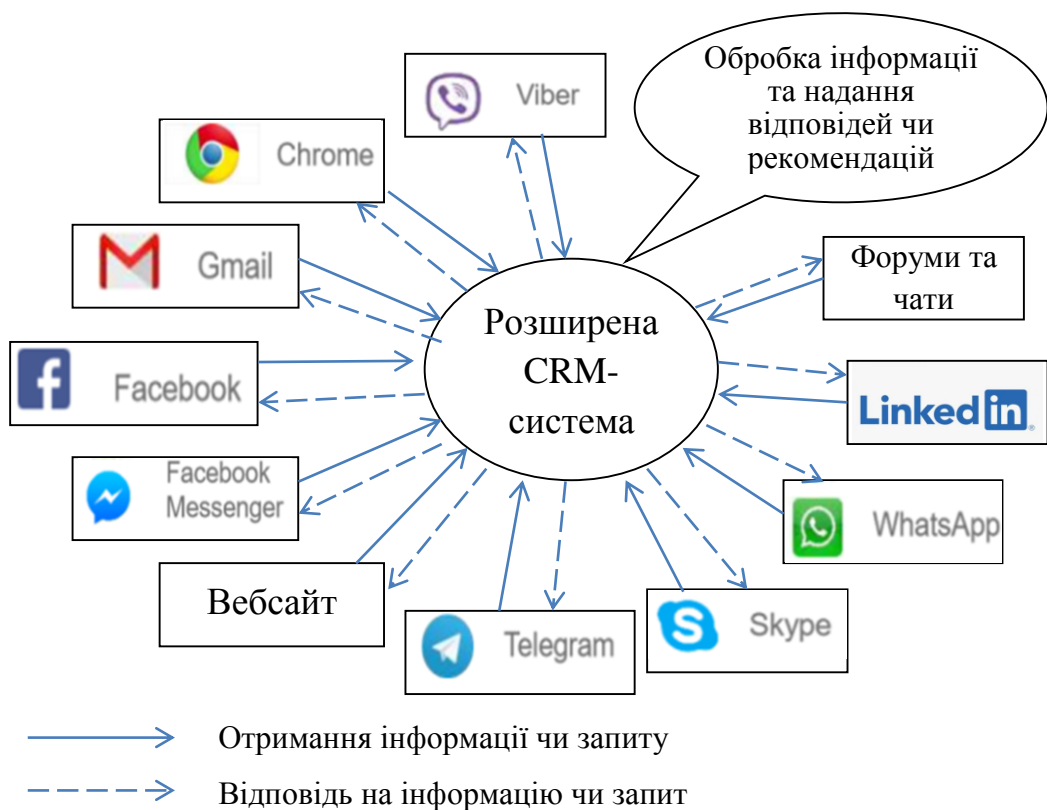


Рисунок 3.9 – Запропонована додаткова функція до існуючої CRM-системи

Як ми бачимо із запропонованої системи, функції CRM повинні виходити за рамки стандартного набору та повинні включати в себе деякі функції цифрового маркетингу або поєднуватися з ними.

Цифровий маркетинг включає різноманітний набір маркетингових інструментів і технологій для просування продуктів, послуг і брендів у цифрових каналах. Найбільш широко використовуються пошуковий маркетинг (SEM), контент-маркетинг, маркетинг впливу, пошукова оптимізація (SEO),

автоматизація створення контенту, маркетинг електронної комерції, маркетинг у соціальних мережах (SMM), прямі розсилки, контекстна реклама тощо.

SEO – це аббревіатура від англійського терміну «Search Engine Optimization», що перекладається як «оптимізація під пошукові системи». Таким чином, пошукова оптимізація є діяльністю, яка направлена на те, щоб сторінки певного сайту показувалися у видачі пошукових систем у відповідь на певні запити користувачів [80].

Не важко зрозуміти, що аби привернути увагу користувача, необхідно бути у списку перших результатів на першій сторінці пошукової видачі. Ті сайти, які знаходяться в Топ-10, отримують 90% всіх переходів, якщо не більше. Чим вищою буде позиція сайту в результатах пошуку, тим більше зацікавлених користувачів на нього переходить.

SEO-оптимізація сайту – це комплекс різних заходів, який спрямований на покращення позиції сайту у видачі списків пошукових систем за конкретними пошуковими запитами, що дає зростання відвідуваності сайту (рис. 3.10) [92].

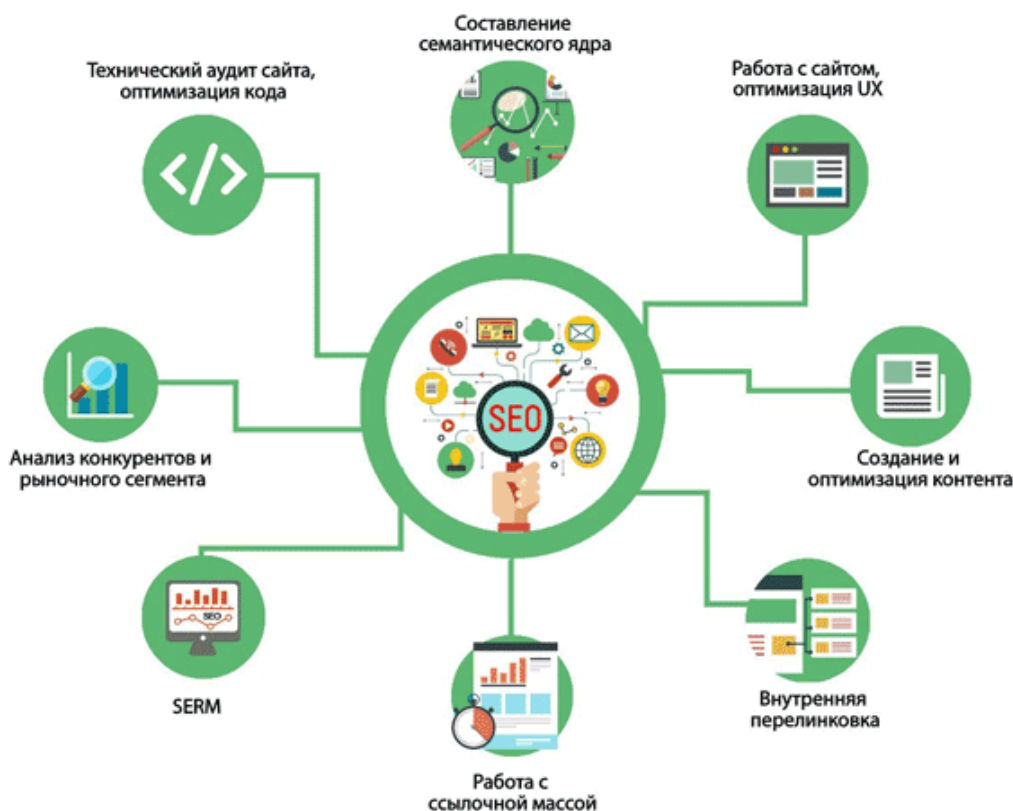


Рисунок 3.10 – Основні інструменти пошукової оптимізації (SEO)



SMM – це аббревіатура від англійського терміну Social Media Marketing – маркетинг у соціальних мережах, спрямований на залучення покупців, клієнтів та нових партнерів у бізнес [94]. Сьогодні ця галузь активно розвивається. Системне та організоване SMM просування дозволяє збільшувати продажі, залучати клієнтів з усього світу. Це відмінний інструмент для отримання клієнтів та реклама для бренду. Головне, правильно користуватись усіма функціями, які пропонують соціальні мережі.

На рис. 3.11 показаний приклад деяких інструментів SMM та маркетингових цілей, яких можна досягти за його допомогою.



Рисунок 3.11 – Основні інструменти та результати SMM [36]

Таким чином, поєднання цифрового маркетингу та CRM-системи допоможе зрозуміти, хто є клієнтами логістичної компанії «ФТП» та яким чином вони з нею взаємодіють. Співробітники відділу продажів компанії «ФТП» зможуть використовувати інформацію з CRM для персоналізованих розмов з клієнтами на основі їх попередньої взаємодії, підвищуючи ймовірність закриття угод з потенційними клієнтами в майбутньому.

Автоматизація маркетингу може автоматизувати повторювані маркетингові дії, такі як електронна пошта, соціальні мережі та діяльність на веб-сайті. При правильному використанні це може допомогти побудувати та зміцнити відносини з потенційними та існуючими клієнтами.

Програмне забезпечення CRM також може сприяти розвитку компанії, автоматизуючи ручне введення даних і чітко окреслюючи процеси для подальшої роботи з контактами.

Таким чином, щоб забезпечити успішне використання цифрових інструментів, логістична компанія «ФПТ» повинна навчитися (рис. 3.12).



Рисунок 3.12 – Основні вміння, необхідні для успішного використання цифрових інструментів взаємодії з клієнтами

Враховуючи усе вищесказане, вважаємо, що логістична компанія «ФПТ» повинна інвестувати кошти у потужну інформаційну систему управління взаємовідносинами з клієнтами, яка допоможе не лише підвищити ефективність взаємодії з кожним клієнтом, а й допоможе краще просувати компанію в інтернеті. Останнє можливе за рахунок використання SMM та SEO, створення власної сторінки на Facebook та LinkedIn, а також створення форуму або чату для спілкування з клієнтами.

### 3.3 Оцінка ефекту від проектних пропозицій

У контексті завдання управління логістичною компанією стратегічні цілі необхідно формулювати у вигляді критерію, який піддається адекватній оцінці, і на підставі якого можна робити обґрунтовані висновки про те, наскільки досягнуто поставлену мету. Таким чином, постає завдання вибору критерію ефективності логістичної компанії, з яким будуть пов'язані стратегічні цілі.

Коли йдеться про оцінку процесу досягнення стратегічних цілей, цікавим є не лише минулий та поточний стан логістичної компанії, а й її перспективи. Тобто економічна ефективність включає елемент очікування. Вона має говорити про розміри грошового потоку, який ще необхідно отримати, дисконтованого до поточної вартості. При цьому процес оцінки такої ефективності пов'язаний із прогнозуванням майбутнього стану логістичної компанії, і про неї можна говорити лише з певною часткою ймовірності.

Економічну ефективність спостерігати безпосередньо неможливо, отже її необхідно якимось чином вивести з вимірюваних показників діяльності, роблячи прогнози на їх основі. Точність прогнозування може бути дуже високою, але в будь-якому випадку йтиметься лише про ймовірності, а не про точні значення індикаторів. Таким чином, напрошується важливий висновок. Ідеальних показників ефективності, за допомогою яких можна на 100% передбачити майбутні грошові потоки підприємства та робити висновки щодо довгострокової фінансової стійкості, не існує в принципі. У будь-якого показника обов'язково будуть недоліки, і завдання полягає у не пошуку ідеалу, а пошуку кращого з можливого.

Функціонування будь-якого підприємства пов'язане з двома процесами: витрачання коштів, вкладення їх у якісь проекти та отримання доходу від них. Якби процес в логістичній компанії був лише один, то оцінити його ефективність не склало б труднощів. Але насправді діяльність логістичної компанії – це система з безлічі взаємозалежних елементів. І якщо ресурси

вкладаються в одному місці цієї системи, це зовсім не означає, що і результат у вигляді доходу буде отримано саме там же.

Незалежно від обсягу логістичної компанії показники ефективності покликані: прогнозувати майбутнє; оцінювати минуле; мотивувати працівників; дозволяти розподіляти винагороду працівників.

Таким чином, в ідеалі критерій, що характеризує стратегічну мету логістичної компанії, повинен оцінювати його економічну ефективність і задовольняти переліченим вище вимогам. Коли йдеться про показник, що характеризує функціональну стратегію логістичної компанії, то до перелічених вище вимог необхідно додати ще одне: він має бути узгоджений з показниками, що характеризують стратегію на вищих рівнях ієрархії. Насправді знайти такий показник навряд чи можливо, але це не означає, що необхідно зовсім відмовлятися від ідеї стратегічного управління та оцінки ефективності.

Проведений аналіз ринку постачальників CRM-систем, а також компаній, які надають послуги SMM та SEO, дав можливість спрогнозувати можливі витрати нашого проекту (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Прогнозовані витрати проекту

| № | Складові витрат              | Роки проекту |        |        |
|---|------------------------------|--------------|--------|--------|
|   |                              | 2022         | 2023   | 2024   |
| 1 | 2                            | 3            | 4      | 5      |
| 1 | Витрати на CRM систему, грн. | 113400       | 124740 | 137214 |
| 3 | Витрати на SEO, грн.         | 259200       | 285120 | 313632 |
| 2 | Витрати на SMM, грн.         | 226800       | 249480 | 274428 |
| 4 | Сумарні витрати, грн.        | 599400       | 659340 | 725274 |

При розрахунках витрат було взято наступні середньоринкові вартості:

- використання додаткових функцій CRM – 350 дол. США на місяць;
- отримання послуги SEO – 800 дол. США на місяць;
- отримання послуги SMM – 700 дол. США на місяць.

Також було зроблено припущення, що щороку вказані витрати зростатимуть на 10%.

Щоб розрахувати подальше можливе збільшення доходу за рахунок використання нашої проектної пропозиції, ми використовуємо метод екстраполяцію часових ліній.

Прогнозований дохід знаходиться за формулою:

$$A_n = a + b * t, \quad (3.1)$$

$$a = \frac{\sum A_n - b * \sum t_i}{n}, \quad (3.2)$$

$$b = \frac{n \sum A_n * t_i - \sum t_i * \sum A_n}{n \sum t_i^2 - (\sum t_i)^2}, \quad (3.3)$$

де  $A_n$  – дохід компанії «ФТП» (виручка від реалізації) за рік;  $a$ ,  $b$  – параметри рівняння;  $t$  – номер року.

Вихідні дані для побудови прогнозу наведені в табл. 3.4. Доходи компанії «ФТП» були взяті з даних табл. 2.5.

Таблиця 3.4 – Вихідні дані для побудови прогнозу

| № | Роки | Номер року,<br>$t$ | Доходи компанії,<br>тис. грн., $A_n$ | $A_n * t$ | $t_i^2$ |
|---|------|--------------------|--------------------------------------|-----------|---------|
| 1 | 2    | 3                  | 4                                    | 5         | 6       |
| 1 | 2016 | 1                  | 1445,4                               | 1445,4    | 1       |
| 2 | 2017 | 2                  | 1675,6                               | 3351,2    | 4       |
| 3 | 2018 | 3                  | 3704,2                               | 11112,6   | 9       |
| 4 | 2019 | 4                  | 4852,5                               | 19410,0   | 16      |
| 5 | -    | 10                 | 11677,7                              | 35319,2   | 30      |

Використовуючи формули 3.2 та 3.3 отримуємо параметри рівняння  $a$  та  $b$ :

$$b = 1224,99;$$

$$a = -143,05.$$

Тепер можемо розрахувати прогнозований дохід компанії «ФТП» на наступні 3 роки:

$A_{2022} = 8431,88$  тис. грн.;

$A_{2023} = 9656,87$  тис. грн.;

$A_{2024} = 10881,86$  тис. грн.

Надалі в розрахунках можемо зробимо наступні припущення:

1. За песимістичним прогнозом наша проектна пропозиція допоможе збільшити дохід компанії «ФТП» на 7% від прогнозованого.

2. За реалістичним прогнозом наша проектна пропозиція допоможе збільшити дохід компанії «ФТП» на 10% від прогнозованого.

3. За оптимістичним прогнозом наша проектна пропозиція допоможе збільшити дохід компанії «ФТП» на 12% від прогнозованого.

Розрахуємо NPV проекту при ставках дисконту 15% і 20% (табл. 3.5).

Як відомо, якщо NPV позитивна для розглянутого періоду часу, то проект є вигідним і може бути рекомендований компанії для запровадження.

Якщо NPV менше нуля, то проект не варто запроваджувати.

Згідно з нашими розрахунками, NPV проекту є позитивним для всіх розглянутих прогнозів і для двох розглянутих ставок дисконту.

Таким чином, можемо стверджувати, що проект є економічно вигідним і може бути рекомендований для запровадження в діяльності логістичної компанії «ФТП».

Тепер розраховуємо термін окупності інвестицій компанії. Для цього необхідно підсумувати чисті вигоди від проекту за весь розглянутий період за різними ставками дисконту.

Як видно з даних табл. 3.5, згідно з песимістичним прогнозом, наш проект окупиться через 1,5 року після його реалізації. Згідно з оптимістичним та реалістичним прогнозами, проект окупиться менше ніж через рік від початку його реалізації.

При чому схожі терміни окупності спостерігаються, як для ставки дисконту 15%, так і для ставки дисконту 20%.

Таблиця 3.5 – Розрахунок NPV проекту для різних прогнозів і ставок дисконту

| №  | Роки                  | № року | Коеф. дисконту при ставці 15% | Коеф. дисконту при ставці 20% | Прогнозовані витрати, грн. | Прогнозовані витрати, при ставці 15% грн. | Прогнозовані витрати, при ставці 20% грн. | Прогнозовані доходи, грн. | Прогнозовані доходи при ставці 15%, грн. | Прогнозовані доходи при ставці 20%, грн. | Прибуток, грн. | Прибуток при ставці 15%, грн. | Прибуток при ставці 20%, грн. |
|----|-----------------------|--------|-------------------------------|-------------------------------|----------------------------|---|---|---------------------------|--|--|----------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 1  | 2                     | 3      | 4                             | 5                             | 6                          | 7   | 8   | 9                         | 10                                       | 11                                       | 12             | 13                            | 14                            |
| 1  | Песимістичний прогноз |        |                               |                               |                            |   |   |                           |  |  |                |                               |                               |
| 2  | 2022                  | 0      | 1                             | 1                             | 599400                     | 599400                                    | 599400                                    | 590232                    | 590232                                   | 590232                                   | -9168          | -9168                         | -9168                         |
| 3  | 2023                  | 1      | 0,87                          | 0,83                          | 659340                     | 573626                                    | 547252                                    | 675981                    | 588103                                   | 561064                                   | 16641          | 14478                         | 13812                         |
| 4  | 2024                  | 2      | 0,76                          | 0,69                          | 725274                     | 551208                                    | 500439                                    | 761730                    | 578915                                   | 525594                                   | 36456          | 27707                         | 25155                         |
| 5  | Σ                     | —      | —                             | —                             | 1984014                    | 1724234                                   | 1647091                                   | 2027943                   | 1757250                                  | 1676890                                  | 43929          | 33016                         | 29798                         |
| 6  |                       |        |                               |                               |                            |   |   |                           |  |  | NPV            | 33 016                        | 29 798                        |
| 7  | Реалістичний прогноз  |        |                               |                               |                            |   |   |                           |  |  |                |                               |                               |
| 8  | 2022                  | 0      | 1                             | 1                             | 599400                     | 599400                                    | 599400                                    | 843188                    | 843188                                   | 843188                                   | 243788         | 243788                        | 243788                        |
| 9  | 2023                  | 1      | 0,87                          | 0,83                          | 659340                     | 573626                                    | 547252                                    | 965687                    | 840148                                   | 801520                                   | 306347         | 266522                        | 254268                        |
| 10 | 2024                  | 2      | 0,76                          | 0,69                          | 725274                     | 551208                                    | 500439                                    | 1088186                   | 827021                                   | 750848                                   | 362912         | 275813                        | 250409                        |
| 11 | Σ                     | —      | —                             | —                             | 1984014                    | 1724234                                   | 1647091                                   | 2897061                   | 2510357                                  | 2395557                                  | 913047         | 786123                        | 748465                        |
| 12 |                       |        |                               |                               |                            |   |   |                           |  |  | NPV            | 786 123                       | 748 465                       |
| 13 | Оптимістичний прогноз |        |                               |                               |                            |   |   |                           |  |  |                |                               |                               |
| 14 | 2022                  | 0      | 1                             | 1                             | 599400                     | 599400                                    | 599400                                    | 1011826                   | 1011826                                  | 1011826                                  | 412426         | 412426                        | 412426                        |
| 15 | 2023                  | 1      | 0,87                          | 0,83                          | 659340                     | 573626                                    | 547252                                    | 1158824                   | 1008177                                  | 961824                                   | 499484         | 434551                        | 414572                        |
| 16 | 2024                  | 2      | 0,76                          | 0,69                          | 725274                     | 551208                                    | 500439                                    | 1305823                   | 992426                                   | 901018                                   | 580549         | 441217                        | 400579                        |
| 17 | Σ                     | —      | —                             | —                             | 1984014                    | 1724234                                   | 1647091                                   | 3476473                   | 3012428                                  | 2874668                                  | 1492459        | 1288194                       | 1227577                       |
| 18 |                       |        |                               |                               |                            |   |   |                           |  |  | NPV            | 1 288 194                     | 1 227 577                     |

Для оцінки рівня клієнтоорієнтованості використовують опитування, глибинні інтерв'ю, фокус-групи, методику mystery shopper або проведення аудиту за допомогою спеціалізованих компаній. Але, незважаючи на всі спроби оцифрувати клієнтоорієнтованість, єдиної методики досі немає і навряд чи вона з'явиться. Причина проста – очікування та їх відповідності у кожного клієнта суб'єктивні, індивідуальні та можуть залежати навіть від настрою у конкретний день здійснення покупки.

Одним із найпопулярніших методів оцінки є індекс лояльності NPS (Net Promoter Score), що дозволяє оцінити готовність покупців рекомендувати товари чи послуги компанії іншим споживачам.

Оцінюючи клієнтоорієнтованість у рамках проектів, що виконуються для наших клієнтів, ми пропонуємо шукати відповіді на 4 питання, які можуть бути використані на всіх ринках (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Основні питання для оцінки рівня клієнтоорієнтованості

| № | Основні питання                                | Що дають відповіді  |
|---|--|---|
| 1 | 2  | 3   |
| 1 | Що таке бути клієнтом?                         | Формується розуміння того, які потреби, проблеми, страхи та бар'єри є у клієнтів на кожному етапі їхнього клієнтського шляху і яким чином компанія «відповідає» на кожне із них.  |
| 2 | Скільки коштує бути клієнтом компанії?         | Йдеться не тільки про вартість товарів та послуг, але й про всі інші супутні витрати, у тому числі часові. Наприклад, скільки часу витрачає клієнт на те, щоб дістатися офісу компанії через пробки? Або скільки коштує обслуговування клієнта у конкурентів, чи нема ризиків, що вони «перекуплять» клієнта? |
| 3 | Що утримує клієнтів від уходу?                 | Необхідно зрозуміти, які фактори знижують бажання клієнтів перейти на пропозиції конкурентів.   |
| 4 | Що змушує клієнтів повертатися знову та знову? | І тут компанії потрібно максимально похвалити себе, але на тлі конкурентів. Потрібно виявити дійсно значущі для клієнтів фактори, що відрізняють компанію від конкурентів і спонукають їх робити багаторазовий вибір на її користь. Це питання близьке до 3, але дозволяє подивитися на шлях клієнта ширше.   |



Для тестування наведеної методики рекомендуємо співробітникам компанії самостійно скористатися її послугами. Спробувавши їх «на собі», далі можна буде відповісти на запитання на основі наявних даних або за допомогою додаткового дослідження.

В рамках нашого дослідження важливо також відзначити роль ширшого використання в майбутньому засобів Інтернет як важливий компонент багатоканальних стратегій компаній. Ключовим чинником успіху стануть Бази даних про клієнтів, які містять точні і узгоджені дані, отримані з різних систем. Ця інформація потім доповнюватиметься за рахунок передових засобів аналізу. Аналітичні результати будуть доступні в Web-і для всіх підрозділів компанії, що взаємодіють з клієнтами, і стануть основою позитивних дій, як для співробітників, так і для клієнтів.

Принципово новий резерв розвитку менеджменту у руслі CRM – залучення клієнтів у створення і вдосконалення товарів та послуг, їх просування та продажі й у цілому управління, включаючи інвестиції клієнтських коштів, розширення клієнтської бази. У міру швидкого переходу логістичних компаній у нову «клієнтську» економіку завдання формування клієнтоорієнтованої стратегії на базі CRM-систем стане життєво важливим для їх успіху.

### **3.4 Висновки до розділу 3**

Третій розділ був присвячений розробці пропозицій щодо формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку логістичної компанії «ФТП».

Клієнтоорієнтовану стратегію логістичної компанії було запропоновано розглядати як систему цілей, завдань та підходів до їх вирішення, спрямованих на підвищення ефективності діяльності логістичної компанії у сфері взаємовідносин із клієнтами. При цьому було зазначено, що логістичні компанії мають отримувати зиск від взаємодії зі своїми клієнтами, тому максимальне

задоволення потреб клієнта – це не мета, а засіб. У межах клієнтоорієнтованої стратегії відбувається як формування бізнес-процесів із єдиною метою найкращого обслуговування клієнтів, так і формування портфеля клієнтів, робота з якими принесе організації найбільший дохід, а, відповідно, і прибуток.

Таким чином, був сформований ланцюжок взаємозв'язку клієнтоорієнтованості та максимізації прибутку.

Були сформовані основні переваги клієнтоорієнтованості, а також перелічені помилки, які найчастіше роблять компанії при формуванні клієнтоорієнтованого підходу. Також було звернено увагу на 3 важливі моменти, які потрібно враховувати при ухваленні рішення щодо впровадження клієнтоорієнтованого підходу.

Враховуючи усе вищесказане, було запропоновано концептуальну модель клієнтоорієнтованої стратегії розвитку логістичної компанії. Відповідно до запропонованої концептуальної моделі елементи традиційного та цифрового маркетингу матимуть ряд особливостей, що характеризують можливості взаємодії з клієнтами в цифровому середовищі.

Таким чином, було запропоновано логістичній компанії «ФПТ» інвестувати кошти у потужну інформаційну систему управління взаємовідносинами з клієнтами, яка допоможе не лише підвищити ефективність взаємодії з кожним клієнтом, а й допоможе краще просувати компанію в інтернеті. Останнє можливе за рахунок використання SMM та SEO, створення власної сторінки на Facebook та LinkedIn, а також створення форуму або чату для спілкування з клієнтами.

Згідно з нашими розрахунками, NPV проекту є позитивним для всіх розглянутих прогнозів і для двох розглянутих ставок дисконту. Згідно з песимістичним прогнозом, наш проект окупиться через 1,5 року після його реалізації. Згідно з оптимістичним та реалістичним прогнозами, проект окупиться менше ніж через рік від початку його реалізації.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

В першому розділі було проведено дослідження сутності поняття стратегії розвитку підприємства. Зазначено, що частина науковців ототожнюють поняття «стратегія» та «стратегія розвитку». На нашу думку ототожнювати «стратегію» зі «стратегією розвитку» не є доцільним. Наше бачення сутності стратегії є: це інтегральна, диференціальна модель дій, якою організація керується в процесі діяльності, і що спрямована на досягнення довгострокових цілей. Наш підхід до визначення стратегії розвитку: це результат безперервного удосконалення бізнесових, функціональних процесів, що супроводжується зростанням кількісних та якісних показників, які забезпечують стійку життєдіяльність організації в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

Найбільш ефективною з існуючих стратегій розвитку підприємства є саме клієнтоорієнтована стратегія, яка вимагає зусиль по різних напрямках діяльності.

Щоб досягти ефективного результату в реалізації клієнтоорієнтованої стратегії розвитку, необхідно ретельно та якісно проаналізувати зовнішні та внутрішні процеси, що відбуваються всередині та за межами організації та обрати стратегію чи стратегічний набір, які будуть максимально підходити для кожного конкретного підприємства.

Таким чином, клієнтоорієнтована стратегія розвитку – це результат складного та тривалого процесу дій та заходів по покращенню бізнес-процесів, безперервному формуванню портфелю клієнтів та удосконаленню системи взаємовідносин з клієнтами, з урахуванням взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем, а також драйверів розвитку, який розрахований на підтримку стійкої та довгострокової життєдіяльності організації в умовах турбулентного стану соціально-економічної системи.

Для отримання стійкого прибутку та для того, щоб бути успішним у довгостроковому періоді, сучасні українські компанії повинні використовувати

клієнтоорієнтований підхід до своєї діяльності. Виходячи із цього, клієнтоорієнтованість слід визначати як знаряддя партнерських взаємовідносин компанії та цільових споживачів для задоволення їхніх потреб, що спрямоване на одержання постійного довготривалого прибутку через певні ключові компетенції компанії.

Клієнтоорієнтованість компанії означає, що сьогодні звичайний продаж товарів чи послуг клієнтові є недостатнім, їх слід уміти продавати «правильно», тобто саме таким чином і способом запропонувати товар або послугу, щоб були враховані всі переваги клієнта, його смаки, можливості. У силу цього відбувається тенденція збільшення персоналізації клієнта. Форми і методи роботи з ним стають основою корпоративної бізнес-моделі компанії, яка має назву «клієнтоорієнтованість».

В другому розділі був проведений аналіз світового ринку логістики та аналіз ринку логістики в Україні. Проведений аналіз дав можливість визначити динаміку розвитку ринку логістичних послуг в Україні. Наведені дані свідчать про те, що зростання ринку логістичних послуг в Україні за останні 10 років складає понад 3,8 рази.

Також проведені дослідження виявили, що серед найважливіших тенденцій на світовому ринку транспортно-логістичних послуг в останнє десятиліття зазначають підвищення попиту на комплексні логістичні рішення з боку компаній і підприємств, що безпосередньо пов'язано з прискоренням процесу передавання на аутсорсинг складських і управлінських послуг.

Далі був проведений аналіз діяльності транспортно-логістичної компанії ТОВ «ФТП» на українському ринку.

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

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

Аналіз процесу обслуговування клієнтів компанії «ФТП» виявив можливі напрямки його вдосконалення.

Третій розділ був присвячений розробці пропозицій щодо формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку логістичної компанії «ФТП».

Клієнтоорієнтовану стратегію логістичної компанії було запропоновано розглядати як систему цілей, завдань та підходів до їх вирішення, спрямованих на підвищення ефективності діяльності логістичної компанії у сфері взаємовідносин із клієнтами.

При цьому було зазначено, що логістичні компанії мають отримувати зиск від взаємодії зі своїми клієнтами, тому максимальне задоволення потреб клієнта – це не мета, а засіб. У межах клієнтоорієнтованої стратегії відбувається як формування бізнес-процесів із єдиною метою найкращого обслуговування клієнтів, так і формування портфеля клієнтів, робота з якими принесе організації найбільший дохід, а, відповідно, і прибуток.

Клієнтоорієнтованість насамперед, це характеристика самого бізнесу, яка відображає місце інтересів клієнта у системі пріоритетів керівництва та власників. Клієнти та відносини з ними виступають як ресурс, який дозволяє заробляти. Логістична компанія враховує інтереси клієнтів, а клієнти, у свою чергу, купують у неї більше, частіше, довше залишаються з компанією, а ще й рекомендують логістичну компанію іншим.

Таким чином, був сформований ланцюжок взаємозв'язку клієнтоорієнтованості та максимізації прибутку.

Інформація про те, робота з якими клієнтами виявляється найбільш ефективною, має величезну цінність, тому що тоді у логістичної компанії з'являється можливість зосередити свої зусилля на залученні найбільш кращих клієнтів, збільшенні їх частки в клієнтському портфелі, причому в довгостроковому періоді. Крім того, інформація про найбільш вигідних клієнтів

дає основу для формування виробничої програми в рамках існуючої технології та положення на ринку.

На основі цього були сформовані основні переваги клієнтоорієнтованості, а також перелічені помилки, які найчастіше роблять компанії при формуванні клієнтоорієнтованого підходу.

Було звернено увагу на 3 важливі моменти, які потрібно враховувати при ухваленні рішення щодо впровадження клієнтоорієнтованого підходу:

1. Клієнтоорієнтованість – це не дорого. Клієнтоорієнтованою компанією бути дешевше, ніж пробиватися за допомогою маркетингових комунікацій через величезний потік інформаційного шуму, що оточує сучасних споживачів.

2. Клієнтоорієнтованість потрібна там, де є прямі або опосередковані комунікації клієнтів з персоналом. А отже, формування клієнтоорієнтованої стратегії для логістичної компанії є цілком виправданим.

3. Ефективність клієнтоорієнтованості залежить не від розміру бізнесу, а від правильності її налаштування.

Враховуючи усе вищесказане, було запропоновано концептуальну модель клієнтоорієнтованої стратегії розвитку логістичної компанії.

Відповідно до запропонованої концептуальної моделі елементи традиційного та цифрового маркетингу матимуть ряд особливостей, що характеризують можливості взаємодії з клієнтами в цифровому середовищі.

Використовуючи Big Data, технології віртуальної та доповненої реальності, логістичні компанії на основі особистого профілю клієнтів зможуть вибирати або змінювати свої послуги, створюючи персоналізовані пропозиції для своїх клієнтів.

Місцем взаємодії логістичної компанії з клієнтами фактично стає кіберпростір, який представляє електронні торгові майданчики, інтернет-магазини, платформи тощо, що забезпечують доступність повної інформації про товар та послугу в будь-який час і в будь-якому місці.

Завдяки можливостям персоналізованої взаємодії в цифровому середовищі стратегії просування товарів і послуг кардинально змінюються в будь-який час і

в будь-якому місці. Більше того, для підвищення лояльності клієнтів все частіше використовуються різноманітні інформаційні системи взаємодії в традиційному торговому просторі.

Все це свідчить про те, що формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку логістичної компанії неможливо без трансформація процесу в цифрову економіку, а тому потребує глибокого аналізу практики застосування цифрових технологій і переосмислення низки ключових теоретичних положень.

Розгляд цієї теми у контексті нашого дослідження є дуже важливим, оскільки формування клієнтоорієнтованої стратегії неможливо без реалізації клієнтоорієнтованого підходу, реалізація якого неможлива без CRM – стратегії.

CRM (Customers Relationship Management – управління взаємовідносинами з клієнтами) – це клієнтоорієнтована стратегія, яка ґрунтується на використанні передових управлінських та інформаційних технологій, за допомогою яких компанія вибудовує взаємовигідні відносини зі своїми клієнтами.

Створення клієнтоорієнтованої стратегії передбачає «налаштування» логістичної компанії «ФТП» під потреби клієнтів, тобто. персоналізацію обслуговування, встановлення довгострокових відносин із клієнтами з метою максимального задоволення їх індивідуальних потреб, що у світі однакових товарів та послуг може мати вирішальне значення у досягненні успіху.

Практична реалізація стратегії передбачає, з одного боку, її безпосереднє виконання та вироблення методів оцінки та контролю, з іншого – оптимізацію та автоматизацію процесів. Саме на цьому етапі стає актуальним питання про впровадження клієнтоорієнтованих інформаційних технологій в діяльність компанії «ФТП», таких як CRM-система, цифровий маркетинг та інше. Основним завданням стає мінімізація організаційних витрат під час персоналізації надання послуг.

Слід зазначити, що у більшості наукових праць за тематикою CRM не згадується про стратегічні цілі використання CRM, а стверджується, що задля створення ефективної CRM цілком достатньо використання програмного забезпечення, тобто по суті розглядається тільки аспект E-CRM.

E-CRM (Electronic Customer Relationship Management) – це електронна система управління відносинами з клієнтами, яка часто трактується як комплекс електронних додатків, що дозволяють на регулярній основі збирати інформацію про кожного індивідуального та корпоративного клієнта, обробляти її, проводити аналіз та приймати рішення чи просто представляти дані у зручному вигляді.

Щоб почати формувати клієнтоорієнтовану компанію, необхідно зосередитися на таких ключових моментах, як зміна менталітету, відносини співробітників, налагодженість процесів обслуговування, створення єдиних інформаційних потоків, тобто всі зусилля направити на формування відповідних цінностей і на ретельне вивчення потреб клієнта, його запитів і максимальне задоволення його потреб.

Безпосередньо в рамках нашого дослідження однією з найважливіших ланок в організаційній структурі логістичної компанії «ФТП» має стати розподіл функцій CRM між підрозділами та створення інфраструктури CRM.

Ще один факт є цілком зрозумілий: логістичні компанії отримують (і утримують) клієнтів через відносини, побудовані на довірі. Якщо вони не можуть довіряти компанії «ФТП», вони не користуватимуться її послугами.

Для цього ми пропонуємо створити додаткову функцію до існуючої CRM-системи. Ця функція повинна збирати всю інформацію про логістичну компанію «ФТП» з усіх форумів, сайтів, соціальних мереж тощо та допомагати реагувати на коментарі, відгуки, запити тощо, які містять назву компанії. І це також повинно дозволити співробітникам компанії реагувати на них через ті ж канали доступу.

Таким чином, функції CRM повинні виходити за рамки стандартного набору та повинні включати в себе деякі функції цифрового маркетингу або поєднуватися з ними. Цифровий маркетинг включає різноманітний набір маркетингових інструментів і технологій для просування продуктів, послуг і брендів у цифрових каналах. Найбільш широко використовуються пошуковий маркетинг (SEM), контент-маркетинг, маркетинг впливу, пошукова оптимізація



(SEO), автоматизація створення контенту, маркетинг електронної комерції, маркетинг у соціальних мережах (SMM), контекстна реклама тощо.

Отже, поєднання цифрового маркетингу та CRM-системи допоможе зрозуміти, хто є клієнтами логістичної компанії «ФТП» та яким чином вони з нею взаємодіють. Співробітники відділу продажів компанії «ФТП» зможуть використовувати інформацію з CRM для персоналізованих розмов з клієнтами на основі їх попередньої взаємодії, підвищуючи ймовірність закриття угод з потенційними клієнтами в майбутньому.

Враховуючи усе вищесказане, вважаємо, що логістична компанія «ФПТ» повинна інвестувати кошти у потужну інформаційну систему управління взаємовідносинами з клієнтами, яка допоможе не лише підвищити ефективність взаємодії з кожним клієнтом, а й допоможе краще просувати компанію в інтернеті. Останнє можливе за рахунок використання SMM та SEO, створення власної сторінки на Facebook та LinkedIn, а також створення форуму або чату для спілкування з клієнтами.

Згідно з нашими розрахунками, NPV проекту є позитивним для всіх розглянутих прогнозів і для двох розглянутих ставок дисконту. Згідно з песимістичним прогнозом, наш проект окупиться через 1,5 року після його реалізації. Згідно з оптимістичним та реалістичним прогнозами, проект окупиться менше ніж через рік від початку його реалізації.

В рамках нашого дослідження важливо також відзначити роль ширшого використання в майбутньому засобів Інтернет як важливий компонент багатоканальних стратегій компаній. Ключовим чинником успіху стануть Бази даних про клієнтів, які містять точні і узгоджені дані, отримані з різних систем. Ця інформація потім доповнюватиметься за рахунок передових засобів аналізу. Аналітичні результати будуть доступні в Web-і для всіх підрозділів компанії, що взаємодіють з клієнтами, і стануть основою позитивних дій, як для співробітників, так і для клієнтів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз логістичного ринку та складських послуг в Україні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.impulse-consulting.com.ua/uk/analiz-lohistrychnoho-rynku-ta-skladskykh-posluh-v-ukraini/>.
2. Ансофф І. Стратегічне управління [Текст] / І. Ансофф; Пер. з англ. – М.: Економіка, 1989. – 563 с.
3. Баланович А.М. Теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку підприємства // Науковий вісник ХДУ. – 2014. – № 8, ч. 2. – с. 77-81.
4. Білявський В. М. Розробка клієнтоорієнтованої стратегії обслуговування споживачів підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/>.
5. Болдовська К. П., Цубера Р. С. Проблеми розвитку міжнародних перевезень автомобільним транспортом України і шляхи їх вирішення. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/09/105.pdf>.
6. Бондаренко С.М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності / Бондаренко С.М., Готь О.Я. // Ефективна економіка. – 2017. – № 6.
7. Бондаренко В.А. Вопросы качества оказания логистических услуг в российских реалиях / В.А. Бондаренко, Н.В. Гузенко // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 17. – С. 420-424.
8. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
9. Види стратегій та їх характеристика [Електронний ресурс] – Режим доступу: [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.quality-ekos.ru/stat56.htm>.
10. Визначення та особливості формування клієнтоорієнтованої стратегії управління взаємовідносинами. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://um.co.ua/7/7-10/7-103028.html>.

11. Головінов М.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки / Головінов М.І., Литвинов О.І. // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 21.19. – с. 224-228.
12. Голубков Е.Н. Маркетинговые коммуникации. М.: Финпресс, 2010. 475 с.
13. Горошко К. О., Аляб'єва О. М. Світовий досвід розвитку логістичних підприємств. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 3. С. 72-74.
14. Григорак М. Ю. Логістичне обслуговування: Навчальний посібник / М. Ю. Григорак, О. В. Карпунь. – К.: НАУ, 2010. – 152 с.
15. Гринчак Н.А. Статистичне оцінювання національного ринку логістичних послуг. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nasoa.edu.ua/wp-content/uploads/zah/hrynychak\\_avt.pdf](http://nasoa.edu.ua/wp-content/uploads/zah/hrynychak_avt.pdf).
16. Державна служба статистики. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
17. Дернова І.А. Зовнішньоторговельна відкритість національної економіки: статистичний аспект. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. № 2 (19). С. 410-414.
18. Дмитриев, А. Логистика транспортно-экспедиторских услуг. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://greencar.at.ua/load/logistika/transportnaja\\_logistika/dmitriev\\_a\\_v\\_logistika\\_transportno\\_ekspeditorskikh\\_uslug/4-1-0-198](http://greencar.at.ua/load/logistika/transportnaja_logistika/dmitriev_a_v_logistika_transportno_ekspeditorskikh_uslug/4-1-0-198).
19. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навч. посібник / Л. Є Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.
20. Друкер, П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. с англ.: – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 272 с.
21. Електронна енциклопедія «Вікіпедія». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>.
22. Економічна стратегія фірми [Текст]: Навчальний посібник / За ред. А.П. Градова. 3-е изд., Испр. – СПб: Спец-Літ, 2000. – 589 с.

23. Жарова А.С. Методы формирования клиентоориентированной стратегии развития предприятия.: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05. – Санкт-Петербург, 2014.– 222 с.
24. Жильцова, О.Н. Клиентоориентированность бизнеса / О.Н. Жильцова. – Ведомости, 2015. № 48. – С. 12–13.
25. Зайцев Л.Г. Стратегічний менеджмент: підручник / Л.Г. Зайцев, М. І. Соколова. – М.: Економіст, 2002. – 416 с.
26. Иванова І., Боровик Т., Руденко А., Залозна Т. Ринок логістичних послуг України: сучасний стан, проблеми, перспективи. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/67/925.pdf>.
27. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент : підручник / І.А. Ігнат'єва. – К. : Вид-во "Каравела", 2008. – 480 с.
28. Карпунь О.В. Підвищення ефективності відносин з клієнтами компаній на засадах логістики О.В. Карпунь // International Scientific-Practical Conference from Baltic to Black Sea: National Models of Economic Systems: Conference Proceedings, March 25, 2016. Riga: Baltija Publishing. – P.108-111.
29. Катунин А.А. Современное состояние обеспеченности процесса управления грузовыми перевозками автомобильным транспортом / А.А. Катунин, В.В. Васильева, А.Н. Сёмкин // В сборнике: Современные автомобильные материалы и технологии (САМИТ-2015) сборник статей VII Международной научно-технической конференции. – Курск, 2015. – С. 73-76.
30. Клієнтоорієнтованість – запорука успіху компанії! [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://premiummanagement.com/blog/klientoorientirovannost>.
31. Клієнтоорієнтованість – це вулиця з двобічним рухом. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nbr.com.ua/novosti/492-klientoorientovanist-tse-vulitsya-z-dvobichnim-rukhom>.
32. Клієнтоорієнтований підхід – будьте краще ніж ваші конкуренти! [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://torgsoft.ua/ua/articles/stati/klientoorientirovannyij-podход-budte-kruche-konkurentov/>.

33. Клиентоориентированный подход: разбор ошибок, рекомендации и реальный пример внедрения. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://t-laboratory.ru/2019/05/16/klientoorientirovannyj-podhod-razbor-oshibok-rekomendacii-i-realnyj-primer-vnedrenija/>.
34. Костін Ю.Д. Стратегія розвитку корпорацій: сутність і ознаки / Костін Ю.Д., Левицький Ю.А. // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 4, Т. 1, с. 101-106.
35. Крюкова Ю. О. Оцінка ефективності логістики. Scientific Journal «ScienceRise». 2015. № 1/1 (6). С. 34–36.
36. Кто такой SMM-специалист: обязанности, плюсы и минусы, смежные специальности. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://blog.ringostat.com/ru/kto-takoy-smm-spetsialist/>.
37. Ліпсіц В.В. Маркетинг-менеджмент. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://stud.com.ua/81406/marketing/marketing-menedzhment>.
38. Логістичний ринок України: логістичні оператори нарощують свою долю в сегменті складської логістики. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cbre-expandia.com/logistichniy-rinok-ukrayini-logistichni-operatori-naroshhuyut-svoyu-dolyu-v-segmenti-skladskoyi-logistiki/>.
39. Лосев С.В. Управление отношениями с клиентами. Маркетинг в России и за рубежом. URL: <http://www.mavriz.ru/articles/2006/1/4245.html>.
40. Майорова І. О. Проблеми ефективності управління якістю транспортно-експедиторського обслуговування / І. О. Майорова, О. С. Нечепуренко // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. – 2014. – Вип. 4. – С. 92-110. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt\\_2014\\_4\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt_2014_4_9).
41. Малащук Д. В., Гринчак Н. А. Сучасний стан та особливості розвитку світового ринку логістичних послуг. Ефективна економіка. 2018. № 6. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6\\_2018/34.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2018/34.pdf).

42. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління : підручник / Б. М. Мізюк. – Львів : Магнолія, 2009. – 544 с.
43. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навчальний посібник / А. П. Міщенко. – Дніпропетровськ: Видавництво ДУЕП, 2003. – 261 с.
44. Митна енциклопедія: у двох томах. Хмельницький: ПП Мельник А. А., 2013. Т 1. 472 с. URL: file:///C:/Users/user/AppData/Local/Temp/414\_IR.pdf.
45. Мозгова Г.В., Морозов А.О., Фомін О.Д. Використання CRM-систем на українському ринку: особливості та перспективи. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2\\_58\\_2017\\_ukr/15.pdf](http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_58_2017_ukr/15.pdf).
46. Наливайко А. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку: Моногр. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.
47. Нортон, Д. Как управлять клиентами [Електронний ресурс] / Д. Нортон, Р. Каплан. – Режим доступу: <http://www.intalev.ru/?id=4358>.
48. Ньюком Н. 10 способов улучшения обслуживания клиентов. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://staff-capital.com/ru/articles/10-ways-to-improve-customer-service.html>.
49. Офіційний сайт компанії «ФТП». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ftpu.com>.
50. Офіційний сайт компанії «ADINDEX». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://adindex.ua/>.
51. Офіційний сайт компанії «CyberLab.team». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cyberlab.team/>.
52. Офіційний сайт компанії «IMARIS». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://imaris.ua/>.
53. Офіційний сайт компанії «Netrocket». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://netrocket.com.ua/>.
54. Офіційний сайт компанії «Onemarketing». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.one-marketing.com.ua/>.
55. Офіційний сайт компанії «SEOMARKET». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://seomarket.ua/>.

56. Первова Н.Ю. Монографія «Управление потребительскими инновациями на предприятиях». БГТУ Им.В.Г.Шухова (СКФ). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.cfin.ru/management/strategy/competit/innovation\\_sources-2.shtml](https://www.cfin.ru/management/strategy/competit/innovation_sources-2.shtml).
57. Пересадько Г. О. Управління стратегіями диверсифікації промислових підприємств : дис. канд. економ. наук : 08.00.04 / Пересадько Галина Олександрівна. – Суми, 2008. – 254 с.
58. Петрик І. В., Бочко О. Ю. Вимірювання ефективного функціонування логістики в Україні із застосуванням Logistics Performance Index. Економіка та управління підприємствами. 2017. Випуск № 9. С. 574-581.
59. Плохих Ю.В. Перспективы и проблемы развития рынка транспортно-логистических услуг / Ю.В. Плохих, М.Е. Губич // Молодой ученый. – 2015. – №9. – С. 684-686.
60. Повышение клиентоориентированности: 10 шагов для внедрения нового подхода в работе с клиентами. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.hr-director.ru/article/66280-qqq-16-m8-30-08-2016-povyshenie-klientoorientirovannosti-10-shagov>.
61. Пономаренко В.С. Стратегічне управління розвитком підприємства : навч. посібн. / В.С. Пономаренко та ін. – Харків : Вид-во ХДЕУ, 2002. – 639 с.
62. Практична клієнтomanія. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.kiy.kiev.ua/ua/tren-ngi/korporativn/prodazh-kl-ntserv-s/kl-ntserv-sv-d-a-do-ia>.
63. Ринок логістичних послуг України: тренди та можливості. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.tot.com.ua/post/rinok-logistichnih-poslug>.
64. Романов Т.Р. О стимулировании клиентоориентированности работников банка. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://ideaidealy.nsuem.ru/storage/uploads/2017/11/08\\_Romanov.pdf](https://ideaidealy.nsuem.ru/storage/uploads/2017/11/08_Romanov.pdf).

65. Романчукевич М.Й. Клієнтоорієнтованість як інструмент формування конкурентних переваг компанії. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/21\\_2018\\_ukr/30.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/21_2018_ukr/30.pdf).
66. Рынок логистики Украины 2020: вызов принят. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://retailers.ua/news/partneryi/11067-ryinok-logistiki-ukrainyi-2020-vyizov-prinyat>.
67. Рябоконт Н.П. До питання формування клієнтоорієнтованості як ключової компетенції компанії. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4522>.
68. Семенчук О. Пять ключевых технологий для цифровой трансформации в логистике. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.everest.ua/ai-platform/ai-business/p-yat-kljuchovih-tehnologij-dlya-cifrovoi-transformacii-v-logistici/>.
69. Скобкін, С.С. Стратегічний менеджмент в індустрії гостинності та туризму : підр. для вузів / С. С. Скобкін. – 2-е вид., випр. и доп. – Москва : Вид-во Юрайт, 2018. – 442 с. – (Бакалавр. Академічний курс). – ISBN 978-5-534-04473-7. – Текст : [Електронний ресурс] // ЕБС Юрайт [сайт]. – Режим доступу: <https://biblio-online.ru/bcode/415755>.
70. Скоробогатова, Т. Н. Логистические системы в сервисе: монография / Т. Н. Скоробогатова. – Симферополь : Доля, 2007. – 416 с.
71. Стратегія сталої логістики та План дій для України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mtu.gov.ua/files/Logistics.pdf>.
72. Сумець О.М. Логістичні системи і ланцюги постачань: навч.посібник / О.М. Сумець, В.А. Войтов.– Харків: КП «Міська друкарня», 2013. – 194 с.
73. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928с.
74. ТОП-50 ведущих 3PL-операторов мира: пандемия стимулировала неравномерный рост доходов компаний. [Електронний ресурс]. – Режим



доступу: <https://lardi-trans.ua/ru/news/top-50-vedushhih-3-pl-operatorov-mira-pandemiya-stimulirovala-neravnomernyj-rost-dohodov-kompanij/>.

75. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: Моногр. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – 364 с.

76. Трішкіна Н.І. Маркетинг-логістичні підходи до обслуговування споживачів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/11\\_2017/36.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/11_2017/36.pdf).

77. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. – 7-е изд., испр. и доп. М.: Дело, 2005. – 448 с.

78. Шелегеда Б.Г. Стратегічне управління потенціалом підприємства : монографія / Б.Г. Шелегеда, Н.В. Касьянова, А.Я. Берсуцький та ін. – Донецьк : Вид-во ДонУЕП, 2006. – 219 с.

79. Широка О. В. Клієнтоорієнтована стратегія як елемент комплексу маркетингу банку / О. В. Широка, Н. П. Погореленко // Молодий вчений. – 2015. – № 1(2). – С. 101-104. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2015\\_1%282%29\\_\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_1%282%29__25).

80. Що таке SEO і чому це важливо: пояснюємо простою мовою. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ag.marketing/blog/shcho-take-seo/>

81. Халіна В. Ю., Васильєва Т. С. Теоретичні аспекти формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9\\_2019/49.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/49.pdf).

82. Что такое SMM. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.unisender.com/ru/support/about/glossary/chto-takoe-smm/>.

83. Что такое SMM? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.site2b.ua/web-blog/smm.html>.

84. Что такое SMM? – Руководство. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sendpulse.ua/ru/support/glossary/social-media-marketing>.

85. Что такое SEO? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pixelplus.ru/samostoyatelno/chto-takoe-seo/>.

86. Что такое SEO и как оно работает? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://seo.ru/chto-takoe-seo/>.
87. Что такое SEO продвижение сайта. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.i-media.ru/seo/searchengineoptimization/>.
88. CRM-системи – що це таке і в чому їхня користь для бізнесу? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://lemarbet.com/ua/razvitie-internet-magazina/crm-sistemy/>.
89. How to become the head of customer experience. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.customerbliss.com/become-head-customerexperience/>.
90. Logistics Performance Index. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://lpi.worldbank.org/international/global>.
91. Nowak G., Maluck M., Stürmer C. The era of digitized trucking: Transforming the logistics value chain. Strategy. 2016. URL: <https://www.strategyand.pwc.com/reports/era-of-digitized-trucking>.
92. SEO – что это такое и зачем нужна SEO-оптимизация в поисковых системах. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://iprodivnem.com/sozdanie-sayta/seo/chto-jeto-takoe-prostymi-slovami.html>.
93. SEO продвижение. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://inlook.com.ua/seo-prodvizhenie>.
94. SMM продвижение: что это. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://grand-seo.ru/blog/smm/smm-prodvizhenie>.

**Перелік товарів, з якими найчастіше працює компанія «ФТП»**



**Продукти харчування**



**Електроніка**



**Косметика і засоби гігієни**



**Тканини та шкіргалантерея**



**Меблева фурнітура**



**Покриття для підлоги**



**Промислове обладнання**



**Будівельні матеріали**



**Товари медичного призначення**



**Електроінструменти**



**Канцелярські товари**



**Авто/Вело/Мото запчастини**



**Автотранспорт і сільгосптехніка**



**Одяг, взуття, аксесуари**



**Товари для полювання і риболовлі**



**Туристичне спорядження**



**Добрива**



**Лакофарбова продукція**



**Побутова хімія**



**Сантехніка**

## Дані балансів ТОВ «ФТП», тис. грн.

| №  | Актив / Пасив  | Код<br>рядка | На кінець року |         |         |
|----|--|--------------|----------------|---------|---------|
|    |  |              | 2016           | 2017    | 2018    |
| 1  | 2  | 3            | 4              | 5       | 6       |
| 1  | Актив  |              |                |         |         |
| 2  | I. Необоротні активи   |              |                |         |         |
| 3  | Незавершені капітальні інвестиції                                    | 1005         | 3,9            | -       | 81,5    |
| 4  | Основні засоби:  | 1010         | 460,9          | 408,0   | 374,7   |
| 5  | – первісна вартість  | 1011         | 633,1          | 622,0   | 711,8   |
| 6  | – знос   | 1012         | (172,2)        | (214,0) | (337,1) |
| 7  | Довгострокові біологічні активи                                      | 1020         | -              | -       | -       |
| 8  | Довгострокові фінансові інвестиції                                   | 1030         | -              | -       | -       |
| 9  | Інші необоротні активи   | 1090         | -              | -       | -       |
| 10 | Усього за розділом I   | 1095         | 464,8          | 408,0   | 456,2   |
| 11 | II. Оборотні активи  |              |                |         |         |
| 12 | Запаси:  | 1100         | 32,2           | 154,1   | 22,7    |
| 13 | у тому числі готова продукція  | 1103         | 16,3           | 16,3    | 16,3    |
| 14 | Поточні біологічні активи  | 1110         | -              | -       | -       |
| 15 | Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги                | 1125         | 1441,3         | 2542,7  | 5528,7  |
| 16 | Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом                | 1135         | 13,6           | 6,8     | 3,0     |
| 17 | у тому числі з податку на прибуток                                   | 1136         | -              | 3,0     | 3,02    |
| 18 | Інша поточна дебіторська заборгованість                              | 1155         | 368,0          | 2006,8  | 2880,7  |
| 19 | Поточні фінансові інвестиції   | 1160         | -              | -       | -       |
| 20 | Гроші та їх еквіваленти  | 1165         | 1105,2         | 1846,2  | 1803,3  |
| 21 | Витрати майбутніх періодів   | 1170         | 20,1           | 50,5    | 58,1    |
| 22 | Інші оборотні активи   | 1190         | 161,9          | 351,9   | 1179,0  |
| 23 | Усього за розділом II  | 1195         | 3412,3         | 7019,0  | 11475,5 |
| 24 | III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття     |              |                |         |         |
| 26 | Баланс   | 1300         | 3607,1         | 7427,0  | 11931,7 |
| 27 | I. Власний капітал   |              |                |         |         |
| 28 | Зареєстрований (пайовий) капітал                                     | 1400         | 60,0           | 60,0    | 60,0    |
| 29 | Додатковий капітал   | 1410         | -              | -       | -       |
| 30 | Резервний капітал  | 1415         | -              | -       | -       |
| 31 | Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                          | 1420         | 737,7          | 212,5   | 1122,3  |
| 32 | Неоплачений капітал  | 1425         | (-)            | (-)     | (-)     |
| 33 | Усього за розділом I   | 1495         | 797,7          | 272,5   | 1182,3  |
| 34 | II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення |              |                |         |         |
| 35 | III. Поточні зобов'язання  |              |                |         |         |
| 36 | Короткострокові кредити банків                                       | 1600         | -              | -       | -       |
| 37 | Поточна кредиторська заборгованість за:                              |              |                |         |         |
| 38 | довгостроковими зобов'язаннями                                       | 1610         | -              | -       | -       |
| 39 | товари, роботи, послуги  | 1615         | 2349,3         | 5407,7  | 8570,5  |
| 40 | розрахунками з бюджетом  | 1620         | -              | -       | 94,2    |
| 41 | у тому числі з податку на прибуток                                   | 1621         | -              | -       | -       |
| 42 | розрахунками зі страхування  | 1625         | 0,1            | 0,1     | 0,1     |
| 43 | розрахунками з оплати праці  | 1630         | -0,1           | -1,2    | -1,9    |
| 44 | Доходи майбутніх періодів  | 1665         | -              | -       | -       |
| 45 | Інші поточні зобов'язання  | 1690         | 460,1          | 1747,9  | 2086,5  |
| 46 | Усього за розділом III   | 1695         | 2809,4         | 7154,5  | 10749,4 |
| 47 | Баланс   | 1900         | 3607,1         | 7427,0  | 11931,7 |

## Процес виконання замовлення клієнтів

