

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих
Кафедра управлінських технологій

Дегтяренко Єлизавета Андріївна

УДК 658.7:005.51

Кваліфікаційна робота

На тему: «Планування та контроль логістичного обслуговування клієнтів»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Комерційна логістика»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Є.А. Дегтяренко

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Пазєєва Ганна Михайлівна,

кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Київ - 2024

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота спрямована на вирішення проблемних завдань, пов'язаних з ефективною організацією логістичного обслуговування на підприємствах в умовах сучасного швидкоплинного середовища.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження, аналіз та узагальнення теоретичних положень щодо процесів планування та контролю логістичного обслуговування клієнтів, впровадження європейських методів для посилення ефективності організації перевезень та забезпечення відповідного клієнтського сервісу в діяльності транспортно-експедиційної компанії “DSV Logistics”.

Для досягнення мети в кваліфікаційній роботі досліджено сутність, завдання і функції процесів планування та контролю логістичного обслуговування клієнтів. Дослідження фокусується на теоретичному інструментарії до методів та механізмів планування і контролю логістичної складової підприємства. Проаналізовано діяльність транспортно-експедиторської компанії “DSV Logistics”. А також запропоновано шляхи удосконалення процесів планування та контролю логістичного обслуговування клієнтів компанії “DSV Logistics”.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг кваліфікаційної роботи становить 82 стор., 27 рис., 9 табл., 56 дж., 3 додатків.

Ключові слова: планування, логістика, контролінг, підприємство, клієнтський досвід, механізм управління, методологія.

ABSTRACT

Qualification work is aimed at solving problems related to the effective organization of logistics services at enterprises in the conditions of a modern fleeting environment.

The purpose of the qualification work is to study, analyze and generalize the theoretical provisions on the processes of planning and control of logistics customer service, the introduction of European methods to strengthen the efficiency of transportation and provide appropriate customer service in the activities of the transport and forwarding company "DSV Logistics".

To achieve the goal in the qualification work, the essence, tasks and functions of the processes of planning and control of logistic customer service are studied. The research focuses on theoretical tools for methods and mechanisms for planning and controlling the logistics component of the enterprise. The activities of the freight forwarding company "DSV Logistics" were analyzed. It also offers ways to improve the processes of planning and control of logistics customer service of "DSV Logistics".

Qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of used sources and annexes. The volume of the qualification work is 82 pages, 27 figures, 9 tables, 56 j., 3 appendices.

Keywords: planning, logistics, controlling, enterprise, customer experience, management mechanism, methodology.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ТА КОНТРОЛЮ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ	
1.1 Поняття та сутність планування та контролю логістичного обслуговування клієнтів	11
1.2 Планування логістичного обслуговування клієнтів: методи та інструменти.	17
1.3 Контроль логістичного обслуговування на всіх етапах клієнтського досвіду	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ «DSV LOGISTICS»	
2.1 Загальна характеристика транспортно-експедиторської компанії «DSV Logistics».....	24
2.2 Механізм управління в транспортно-експедиторській компанії «DSV Logistics».....	33
2.3. Аналіз планування та контролю логістичного обслуговування клієнтів в компанії «DSV Logistics».....	35
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ТА КОНТРОЛЮ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ КОМПАНІЇ «DSV LOGISTICS»	
3.1 Шляхи оптимізації логістичного обслуговування клієнтів компанії “DSV Logistics”	55
3.2 Побудова гнучкого зворотного зв'язку для покращення клієнтського досвіду в компанії “DSV Logistics”	58

3.3 Оцінка ефективності впровадження нової методології планування та контролю логістичного обслуговування клієнтів у контексті сучасного ринку транспортних послуг та супроводжуючих ризиків	63
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	79

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасному бізнес-середовищі, де клієнти наділені широкими можливостями вибору та можуть легко порівнювати і ретельно вивчати пропозиції, логістичні компанії змушені вдосконалювати свої конкурентні стратегії щоб утримувати споживачів. Структуризація та поліпшення процесів планування та контролю логістичного обслуговування клієнтів дозволять залучати нових споживачів. Вивчення їх потреб та пошук можливих варіантів їх вирішення не тільки зміцнить відносини між компанією та клієнтом а також допомагають компанії рости в конкурентному середовищі та розширювати перелік своїх послуг. Логістика має широкий спектр діяльності, починаючи плануванням і закінчуючи аналізом виконаного перевезення матеріальні ресурси проходять через: закупівлю, внутрішнє переміщення в рамках підприємства, виробництво, зберігання, та збут. Це супроводжується: матеріальними, фінансовими і інформаційними потоками управління якими, має відбуватися оптимально та злагоджено. Адже будь який збій ще на етапі планування може вартувати скасуванням перевезення і, відповідно втратою репутації підприємства. При цьому, набір методів та інструментів для ефективного планування та контролю за перевезеннями регулярно оновлюється. Слідкувати за змінами в технічних інноваціях стає важче через складність переналаштування наявної логістичної системи на новий лад. Тому, з самого початку варто організувати логістичну систему таким чином, щоб вона була здатна адаптуватися до швидкоплинних вимог ринку. В процесі надання логістичних послуг велику роль грає реінжиніринг кожного етапу ланцюга постачання для забезпечення точної, своєчасної та економічно ефективної доставки.

Логістика, за її правильної організації може зменшити загальні витрати на реалізацію товарів. Керівними принципами логістики, що формують основу задоволення потреб клієнтів є - необхідний товар, у потрібній кількості та якості, у

визначеному місці і в обумовлений час та за мінімальних сукупних витрат. Хоча, їх практичне застосування відрізняється від реальних результатів. Адже не існує загальної формули ефективного перевезення, кожен випадок є унікальним за своїми характеристиками, і його розв'язання впливає на клієнтський досвід і, зрештою на успіх бізнесу.

Розуміння потреб клієнтів - ключ до процвітання на сучасному ринку логістичних послуг. Звертаючись за послугою споживач розраховує не лише на її виконання, ціллю клієнта є знайти партнера для свого бізнесу який буде позитивно реагувати на розширення та приймати виклики. Завдання логістичної компанії – налагодити міцний зв'язок з клієнтом та запевнити його в дзеркальності їх дій. Це приводить до висновку що логістика обслуговування повинна бути ошадливою, тобто такою, яка орієнтована на клієнта та оптимізує кожен точку контакту супроводжуючи його протягом усього шляху перевезення.

Дослідженням теоретичних питань логістичного обслуговування займалися Наталія Трушкіна та Юлія Шкригун [29], які у своїй праці висунули визначення що «логістичне обслуговування клієнтів» це сукупність цілеспрямованих заходів на управлінському та виконавчому рівні із застосуванням сучасних інформаційних технологій, спрямованих на задоволення потреб клієнтів. На їх думку, поглиблення взаємодії між компанією та споживачем має стати першочерговим стратегічним завданням підприємства, тільки так можна здобути увагу клієнта та конкурентних переваг. Цими ж авторами, в роботі [28] було запропоновано визначення поняття «клієнтський досвід» - як форму взаємодії між клієнтом і компанією яка тримається на лояльності і здобувається в процесі довгострокових відносин між двома сторонами коли вже існує взаємовигідна формула логістичного обслуговування, тобто така, що задовольняє споживача і підприємство.

Сфера логістичного обслуговування клієнтів давно цікавить вітчизняних науковців, особливо плідними є роботи: Трушкіної Н., Шкригун Ю. [28, 29], Карпунь О. [11], Алькеми В.Г. [1], Пазєєвої Г.М. [9, 19], Руденко С.В. [23],

Криворучко О.М. [4, 13], Резнік. Н.П. [23], Шишкін В.О. [33], Руденко В.О. [24] та інших.

В той час, існує критичний розрив між плануванням і контролем логістичного обслуговування. Теоретики оминають питання комплексної оцінки задоволеності клієнтським досвідом та методів його вимірювання. Існуюча література пропонує мало підходів до вивчення алгоритмів процесу планування та надання логістичних послуг, що спонукає знаходити нові шляхи до вирішення питань що постають перед українськими компаніями.

Об'єктом дослідження є процес планування та контролю логістичного обслуговування клієнтів окремої транспортно-експедиційної компанії “DSV Logistics” .

Предметом дослідження є методи і інструменти планування та контролю логістичного обслуговування клієнтів.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження, аналіз та узагальнення теоретичних положень щодо процесів планування та контролю логістичного обслуговування клієнтів, впровадження європейських методів для посилення ефективності організації перевезень та забезпечення відповідного клієнтського сервісу в діяльності транспортно-експедиційної компанії “DSV Logistics”.

Реалізація поставленої мети зумовила розв'язання наступних завдань:

- проаналізувати теоретичні засади до процесу планування та контролю логістичного обслуговування споживачів;
- дослідити існуючі методи та інструменти при плануванні логістичного обслуговування клієнтів;
- проаналізувати як контроль логістичного обслуговування впливає на клієнтський досвід споживача;
- навести загальну характеристику транспортно-експедиційної компанії “DSV Logistics”;

- охарактеризувати механізм управління в транспортно-експедиційній компанії “DSV Logistics”;
- проаналізувати процес планування та контролю логістичного обслуговування клієнтів в компанії “DSV Logistics”;
- запропонувати шляхи оптимізації логістичного обслуговування клієнтів в компанії “DSV Logistics”;
- обґрунтувати як побудова гнучкого зворотного зв’язку в компанії “DSV Logistics” покращить клієнтський досвід споживачів;
- провести оцінку ефективності впровадження нової методології планування та контролю логістичного обслуговування клієнтів у контексті сучасного ринку транспортних послуг та супроводжуючих ризиків.

Для досягнення мети, вирішення поставлених у дослідженні завдань, було використано комплекс загальнонаукових методів досліджень, таких як: формулювання базових термінів та понять щодо процесу планування та контролю логістичного обслуговування клієнтів, економічний аналіз – для аналізу показників діяльності ТОВ «ДСВ Логістика», метод SWOT-аналізу та інші.

Інформаційною базою дослідження є: наукові публікації за тематикою роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, тези конференцій, періодичні видання, інші наукові роботи та інформаційно-довідкові, статутні, управлінські, проектні та звітні матеріали ТОВ «ДСВ Логістика».

Наукова новизна отриманих результатів полягає в виявленні розбіжностей у існуючій літературі щодо комплексної оцінки того як, задоволеність клієнтським досвідом в рамках логістичних послуг впливає на процеси планування та контролю логістичного обслуговування клієнтів. Вивчення ролі сучасних технологій в оптимізації обслуговування клієнтів.

Практичне значення отриманих результатів: дослідження пропонує нові методи для поліпшення процесів планування та контролю логістичного

обслуговування клієнтів для DSV Logistics – провідної транспортно-експедиторської компанії. Запропонована методологія може бути адаптована та застосована іншими українськими логістичними компаніями для підвищення їх конкурентоспроможності.

Структура роботи представлена у вигляді вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи складає 82 сторінок друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ТА КОНТРОЛЮ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ

1.1 Поняття та сутність планування та контролю логістичного обслуговування клієнтів.

У сучасному динамічному середовищі логістичне обслуговування клієнтів вийшло за рамки простої операційної функції і стало ключовим фактором що формує лояльність споживачів. Сьогодні, фокус уваги зосереджується на зміцненні зв'язків з клієнтом та наданні йому індивідуального обслуговування. Історично, логістика бере свій початок з військової справи, тож організація ефективного перевезення вимагає ретельного планування, уважної організації та контролю, і все це з мінімальними сукупними витратами. З того часу як логістика почала існувати як галузь, трактування понять «планування», «контроль» та «логістичне обслуговування» з кожним роком зазнають значної трансформації. Ми поділяємо визначення яке висунули Наталія Трушкіна та Юлія Шкригун [29] у своїй праці, вони пропонують розуміти поняття «логістичне обслуговування клієнтів» як сукупність цілеспрямованих заходів на управлінському та виконавчому рівні із застосуванням сучасних інформаційних технологій, спрямованих на задоволення потреб клієнтів. На їх думку, поглиблення взаємодії між компанією та споживачем має стати першочерговим стратегічним завданням підприємства, тільки так можна здобути увагу клієнта та конкурентних переваг. Наведені нижче визначення є актуальними та широко прийнятими в наукових колах. Кожен з них в повну розкриває зміст понять «логістичне обслуговування» та «мета логістичного обслуговування» (табл.1.1).

Таблиця 1.1

**Трактування поняття «логістичне обслуговування»
різними науковцями**

№	Зміст поняття «логістичне обслуговування»	Автор та джерело
1.	Це комплекс нематеріальних послуг, що супроводжують постачання товарів з метою максимального задоволення споживачів найбільш оптимальним, з точки зору витрат, способом.	Пазєєва, Г. М.; Самчинська, К. І. [19]
2.	Є сукупністю функцій і видів діяльності всіх підсистем підприємства, що забезпечують зв'язок «підприємство-споживач» у розрізі кожного матеріального та інформаційного потоку за показниками номенклатури, якості, кількості, ціни, місця і часу продукції, що поставляється у відповідності до вимог ринку.	
3.	Це організована діяльність персоналу у певному матеріальному середовищі, пов'язана з пропозицією і наданням логістичних послуг, що задовольняють конкретні потреби та вимоги споживачів.	Криворучко, О. М.; Овчаренко, А. Г. [13]
4.	Основною метою логістичного обслуговування є забезпечення належної інформаційної, фізичної, економічної та емоційної доступності клієнта до споживання продукту та його доставки в необхідній якості, у необхідній кількості, у потрібний час, у потрібне місце, з максимальною зручністю для нього та з мінімальними для підприємства-постачальника витратами.	Пазєєва, Г. М.; Самчинська, К. І. [19]
5.	Організація логістичного обслуговування це сукупність логістичних операцій із матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, які забезпечують максимальне задоволення попиту споживачів у процесі управління логістичними потоками.	Руденко В.О. [24]
6.	Це система логістичних послуг націлених на задоволення потреб клієнта щодо термінів та еластичності обслуговування.	Дегтяренко, Є.А.; Пазєєва, Г.М. [9]
7.	Логістичне обслуговування - це широкий спектр взаємопов'язаних послуг у логістичній системі, що персоналізовані до конкретного клієнта і передбачають переміщення товару з дотриманням семи правил логістики – необхідний товар, необхідної якості, у необхідній кількості, у домовлений час, необхідному споживачу, у зазначене місце, з мінімальними сукупними витратами. Поряд з цим з дотриманням дзеркальності між компанією і клієнтом.	Власне формулювання автора

Джерело: створено автором.

Побудова або реінжиніринг системи логістичного обслуговування є ключовим фактором для розвитку підприємства на будь якому етапі його існування. Розглядаємо процес логістичного обслуговування як функціонуючу частину більш ширшої логістичної системи. Спираючись на роботи [1, 23, 7], ми представляємо спільний погляд на логістичну систему як сукупність підсистем, логістичних стратегій, між якими встановлені внутрішньовиробничі зв'язки які є інтегрованими задля досягнення мети підприємства. Внутрішньосистемні зв'язки носять циклічний характер і відображають послідовність перетворення матеріальних і супутніх потоків між ланками відповідного логістичного ланцюга. Так як матеріальні потоки в логістичній галузі є невіддільними від руху фінансових, інформаційних та інших потоків тому, варто комплексно розглядати потоки незалежно від їх матеріального виразу. В свою чергу, логістична стратегія – це стратегія підприємницької структури, узагальнена модель дій, необхідних для досягнення довгострокових цілей шляхом координації та розподілу ресурсів [33].

Планування є невід'ємною частиною функціонування логістичної системи, воно також забезпечує ефективність та вчасність організаційних рішень на всіх ланках управління. Ефективне планування базується на двох ключових принципах: комплексності та адаптивності. При плануванні потрібно враховувати якомога більше факторів впливу та забезпечити їх безперешкодну інтеграцію в стратегію щоб воно було релевантним та гнучким до змін ринкового і позаринкового середовища. Під «плануванням» слід розуміти завчасно підготовлений та структурований порядок дій, необхідний для досягнення поставленої мети. В науковій літературі наголошують на двох рівнях: оперативному та стратегічному плануванні (рядок 1, рис.1.2). Варто зазначити, що, стратегічне планування базується на довгострокових цілях (від п'яти до десяти років), досягнення яких прямо залежить від короткострокових планів. А оперативне планування фокусується на поточній ситуації та наявних ресурсах.

Стратегічне планування це незамінний інструмент для побудови надійної системи логістичного обслуговування. Воно передбачає довгостроковий підхід який враховує як внутрішні можливості компанії, так і можливі зовнішні впливи конкурентів. Стратегічне планування відповідає за розподіл внутрішніх ресурсів, швидкість з якою компанія пристосовується до змін у навколишньому середовищі: чи буде вона відповідати економічним, науково-технологічним, інформаційним показникам тощо [32]. Для цього, керівництвом розробляється кілька алгоритмів розвитку. Кожен план орієнтований до різних сценаріїв розвитку подій в майбутньому. Це тягне за собою аналіз ринку і потреб клієнтів, а також передбачення всіх можливих тенденцій. Оцінюючи ці фактори, компанія може визначати чіткі короткострокові (оперативні) цілі для досягнення своєї стратегії розвитку.

Перейдемо до розгляду оперативного планування – це планування яке розраховане на поточний період і потрібне для доповнення створених раніше стратегій. У рамках оперативного планування здійснюється розробка планів для кожного підрозділу чи відділу компанії на терміни менші за місяць. В свою чергу оперативне планування поділяється на «календарне планування», під час якого готуються оперативні плани, та «диспетчеризацію» – контроль за процесом виконання календарного плану. Можна стверджувати, що, хоч стратегічне планування окреслює довгострокові цілі та напрямки розвитку компанії, але його практичне втілення потребує детального оперативного планування.

Ще одна ознака за якою можна класифікувати логістичні системи це за рівнем логістичної кооперації (інституціональна ознака) та за просторовим обмеженням, вони існують двох типів: макрологістичні та мікрологістичні (табл.1.2). Цей поділ дозволяє створити плани які стосуватимуться як внутрішніх тонкощів діяльності компанії, так і більш широкої зовнішньої мережі, в рамках якої вона функціонує.

Таблиця 1.2.

Класифікація елементів логістичного планування

№	Класифікація логістичних систем та їх складових		
1.	В залежності від строку планового періоду:	Короткострокові (до одного року); Середньострокові (від одного до п'яти років);	
		Довгострокові (від п'яти до десяти років).	
2.	За рівнем логістичної кооперації:	Регіональні; Національні; Міжнаціональні.	
		Металогістичні	
		Мезологістичні	
		Мікрологістичні	
За видами логістичних ланцюгів, логістичні системи бувають:	З прямими зв'язками;		
3.		Ешелоновані (багаторівневі);	
		Гнучкі.	

Джерело: створено автором на основі [32,7].

Макрологістична система це велика логістична мережа що складаються з численних географічно розподілених бізнес-структур. Виокремлюють наступні макрологістичні системи: регіональні; національні або ще їх називають міжрегіональні; міжнаціональні. Розробка макрологістичної системи має на меті організувати чітку взаємодію всіх суб'єктів в одному логістичному середовищі для покращення загальної продуктивності. Найменш поширеними в наукових працях є металогістичні та мезологістичні системи, які об'єднують виробництва однієї галузі економіки.

Мікрологістична система об'єднує в собі всю внутрішньовиробничу інфраструктуру однієї компанії чи представництв які формують єдиний економічний результат. Мікрологістичну систему підприємства можна розглядати як мережу взаємопов'язаних підсистем: закупівлі; виробництва; і збуту [7]. Закупівля – це підсистема завдяки якій матеріальні ресурси потрапляють в логістичну систему. Підсистема виробництва опікується матеріальними ресурсами і перетворює їх на готовий предмет праці. Збут – це підсистема яка здійснює процес реалізації готових продуктів праці. Як відомо, головною задачею логістичної системи є управління потоками: матеріальними, фінансовими, та інформаційними. Вона об'єднує матеріальні засоби, продукти виробництва і систему збуту в єдину систему обслуговування: на вході, сировина у вигляді матеріального потоку підлягає складуванню, обробці, а в подальшому перетворенню на продукт виробництва та обміну та фінансові ресурси.

Також, логістичні системи класифікуються за типами залежно від виду логістичних ланцюгів, на наступні: з прямими зв'язками; ешелоновані (багаторівневі); та гнучкі логістичні системи (табл.1.3). Логістичні системи з прямими зв'язками передбачають взаємодію виробника з споживачем без посередників на основі прямих господарських зв'язків, такій системі характерні мінімальні терміни доставки але великі витрати на транспортування. Ешелоновані (багаторівневі) логістичні системи це системи де між виробником та споживачем присутній посередник. Гнучкі логістичні системи – це системи, які можуть слугувати як прямі або ж, з допомогою посередників [5]. В залежності від складності логістичної системи залежить і яким буде планування обслуговування клієнтів. Якщо система включає два учасника – виробника та споживача, то планування обслуговування клієнтів у цій системі зосереджується на забезпеченні тісної взаємодії з споживачем та персоналізації обслуговування. Присутність посередника може полегшити цю роботу але будуть витрачатися більші фінансові ресурси та доведеться управляти комунікацією між одразу декількома суб'єктами.

Таблиця 1.3

Види логістичних ланцюгів

З прямими зв'язками	Ешелонована (багаторівнева)	Гнучка
Виробник ↓ Споживач	Виробник ↓ Посередник ↓ Споживач	Виробник ↓ Посередник ↓ Споживач (Також є зв'язок: Виробник → Посередник)

Джерело: створено автором на основі [5].

Підсумовуючи все вищезгадане, для ефективного планування незалежної системи логістичного обслуговування необхідний ретельний аналіз всіх взаємопов'язаних її ланок. Самостійна логістична система характеризується наявністю власних планів функціонування і стратегій розвитку, які поряд з цим, можуть складатися з сформованих підсистем обробки «вхідних» і «вихідних» потоків та ресурсів: матеріальних, інформаційних чи фінансових, або всі одразу в дозованій кількості.

1.2 Планування логістичного обслуговування клієнтів: методи та інструменти.

Швидкий темп технологічного прогресу та зростаюча складність ланцюгів перевезення вимагають змін в управлінні логістичними процесами. У відповідь підприємства впроваджують сучасні методи та інструменти для задоволення цих потреб. Під «методами та інструментами» маємо на увазі засоби, які полегшують процес управління логістичною системою та мають враховуватися на етапі планування або реінжинірингу. До них можна віднести наступні групи методів:

економіко-математичні; розрахунково-аналітичні; методи фінансових показників та класичні методи (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Методи логістичного аналізу

Економіко-математичні методи	<ul style="list-style-type: none"> Лінійне програмування – це відомий метод математичного моделювання, він допомагає обрати найкращий варіант розвитку і передбачає подачу в лінійному вигляді.
	<ul style="list-style-type: none"> Нелінійне програмування – виражене у нелінійному вигляді.
	<ul style="list-style-type: none"> Теорія ймовірності – може використовуватися як для управління запасами, прогнозування попиту, так і для інших цілей підприємства.
Розрахунково-аналітичні методи	<ul style="list-style-type: none"> Факторний аналіз – допомагає проаналізувати всі можливі фактори які впливають на кінцеві показники, їх зв'язок.
	<ul style="list-style-type: none"> Кореляційно-регресійний метод – показує взаємозв'язок логістичної системи підприємства та інших її секторів.
	<ul style="list-style-type: none"> Параметричний метод – даний метод дає змогу розрахувати взаємозв'язки між системами логістичної структури та їх співвідношення.
	<ul style="list-style-type: none"> Метод послідовної підстановки – всі фактори підлягають індивідуальному дослідженню.
	<ul style="list-style-type: none"> Динамічний метод – використовується для системи управління. Прибираються дані які найменше повторюються і аналізуються постійні тенденції.
Методи аналізу фінансових показників	<ul style="list-style-type: none"> Метод фрактального аналізу часових рядів – розраховується на основі R/S-аналізу.
Класичні методи	<ul style="list-style-type: none"> SWOT-аналіз – де до аналізу підлягають сильні сторони, слабкі сторони, слабкості та загрози
	<ul style="list-style-type: none"> Матриця БКГ – матриця бостонської консультативної групи – для планування маркетингової діяльності.
	<ul style="list-style-type: none"> ABC-XYZ-аналіз – метод визначення номенклатурних груп товарів на складі.

Джерело: створено автором на основі [15].

Група економіко-математичних методів складається з лінійного і нелінійного програмування та теорії ймовірності. Вони застосовуються для прорахунку кращого варіанту розвитку для різних сценаріїв розвитку, а в кінцевому рахунку, обчислення найбільш оптимального вибору. Розрахунково-аналітичні методи: це методи факторного аналізу; кореляційо-регресійний метод; параметричний метод; метод послідовної підстановки; динамічний метод, які використовуються в процесі реінжинірингу, коли вже є фактичні результати діяльності. Вони мають на меті покращити існуючі процеси, шляхом проведення глибокого аналізу взаємозв'язків виконаних і запланованих на виконання планів. Аналіз фінансових показників закріплює матеріальну сторону вибору тієї чи іншої стратегії і може здійснюватися за допомогою фрактального аналізу часових рядів, який в свою чергу ґрунтується на основі R/S аналізу. Добре відомими в теорії є методи: SWOT-аналіз, матриця Бостонської консультативної групи, яка здебільшого використовується у маркетинговій діяльності, та ABC-аналіз і XYZ-аналіз – метод визначення номенклатурних груп товарів на складі.

У роботі [31] автори Шапенко, Є.М., Котова С.О., Гальона І.І., Білоног О.В., та Ярошевський В.В. досліджують різні методи логістичного прогнозування (рис.1.5). До таких методів відносяться: експоненційне згладжування – яке формується на основі валового середнього значення минулих показників. Як правило використовується для передбачення потенційних термінів; метод сезонних коливань – це техніка яка враховує передбачувані сезонні зміни; ARIMA (Autoregressive integrated moving average); ETS (Error-Trend-Seasonality); та метод експертних оцінок (табл.1.5). Автори рекомендують поєднувати методи під час логістичного прогнозування. Використовуючи одразу кілька методів, логістичні компанії можуть створювати надійні прогнози які враховують більш широкий спектр факторів, що впливають на попит, в кінцевому підсумку призводять до більш обґрунтованого прийняття рішень в логістичній системі.

Таблиця 1.5

Методи логістичного прогнозування

Метод	Пояснення
Експоненційне згладжування	<ul style="list-style-type: none"> Формується на основі валового середнього значення минулих показників. Як правило використовується для передбачення потенційних термінів.
Сезонних коливань	<ul style="list-style-type: none"> Розповсюджений метод передбачення сезонних сплесків попиту на товари чи послуги. В логістиці може мати вигляд збільшення попиту на сезонні перевезення (після збору чи обробки врожаю).
ARIMA	<ul style="list-style-type: none"> ARIMA – передбачає авторегресію, інтеграцію та ковзне середнє.
ETS	<ul style="list-style-type: none"> Поєднання методів експоненційного згладжування та ARIMA для прогнозування часових ресурсів.
Експертних оцінок	<ul style="list-style-type: none"> Залучення спеціалістів у тому випадку, коли не вистачає даних для проведення самостійного аналізу.

Джерело: створено автором на основі [31].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що під час планування логістичного обслуговування клієнтів, менеджери використовують комбінацію методів та інструментів. Попереднє прогнозування передбачає планування майбутнього попиту, часто через аналіз минулих показників. Менеджери можуть самі приймати ці рішення або залучати експертів для консультації. Яскравим прикладом інформаційних технологій є WMS система, яка покликана оптимізувати процеси переміщення матеріальних ресурсів по складах. Незамінною також є TMS система управління транспортом, яка супроводжується наявністю GPS навігації. CRM система використовується для загальної комунікації між ланками логістичної системи та одночасно з клієнтами. Ці платформи забезпечують видимість в режимі реального часу в транспортних операціях. Використовуючи ці методи та інструменти в тандемі можна досягти ідеального балансу між задоволеністю клієнтів та збереженням конкурентної переваги на ринку.

1.3 Контроль логістичного обслуговування на всіх етапах клієнтського досвіду.

Розуміння потреб клієнтів - ключ до процвітання на сучасному ринку логістичних послуг. Звертаючись за послугою споживач розраховує не лише на її виконання, ціллю клієнта є знайти партнера для свого бізнесу який буде позитивно реагувати на розширення та приймати виклики. Завдання логістичної компанії – налагодити міцний зв'язок з клієнтом та запевнити його в дзеркальності їх дій. Це приводить до висновку що логістика обслуговування повинна бути ошадливою, тобто такою, яка орієнтована на клієнта та оптимізує кожну точку контакта супроводжуючи його протягом усього шляху перевезення.

Термін «клієнтський досвід» є відносно недавнім доповненням до теоретичних дискусій, тож не існує його загальноприйнятого трактування. Здебільшого, теоретики розглядають визначення з точки зору різних галузей обслуговування, саме тому, існують розбіжності у його розумінні. У контексті логістики «клієнтський досвід» можна розглядати як пряму взаємодію та довготривалі відносини між споживачем та логістичною компанією. Коли клієнт користується послугами логістичної компанії це можна описати як взаємовигідне партнерство, в такому випадку замовник формує загальну картину його обслуговування що і можна вважати клієнтським досвідом. Ми пропонуємо більш широке визначення поняття «клієнтський досвід» як процесу, коли дві сторони - клієнт і постачальник послуг - є партнерами, але це не заважає їм розвивати систему обслуговування яка б була орієнтована на покращення процесу надання логістичних послуг. Багато досліджень показують, що саме на клієнтському досвіді формується майбутня лояльність споживача.

Поняття «клієнтський досвід» являє собою форму взаємодії яка тримається на лояльності клієнта до компанії. Клієнтський досвід здобувається в процесі

довгострокових відносин між двома сторонами коли вже існує взаємовигідна формула логістичного обслуговування, тобто така, що задовольняє споживача і підприємство [28].

У роботі [8] автором Гронь, О.В. пропонується модель за яким можна відслідкувати поведінку клієнта та як це може вплинути на репутацію компанії. Модель «Йти – Говорити» («The Walkie – Talkie Model of Customer Experience») (рис.1.6) передбачає короткотермінове прогнозування дій клієнта, це може бути: бажання продовжити співпрацю і порекомендувати іншим або покинути партнерські відносини тощо.



Рис. 1.6. Взаємодія клієнта з компанією за моделлю «Йти – Говорити».

Джерело: створено автором на основі [8].

За допомогою моделі «Йти – Говорити» можна оцінити можливі кроки клієнта у випадку задоволення та незадоволення послугою, але важливим етапом тут є аналіз скарг які надходять в процесі перевезення. Адже контролінг налаштований на відстеження процесу надання послуги перевезення та виявлення його слабких сторін та варіантів вирішення.

Контролінг є частиною логістичної системи і характеризується циклічністю обробки даних для визначення слабких сторін між стратегічними або операційними планами та фактичними показниками. Важливою функцією контролінгу є аналіз результатів діяльності та запобіганню їх повторенню у майбутньому. У роботі [16] пропонується набір інструментів контролінгу які допоможуть попередити та усунути можливі негативні наслідки для підприємства (табл.1.7).

Таблиця 1.7

П'ять етапів контролінгу з метою попередження негативних наслідків

Етап 1	Постійна перевірка відповідності вимогам чинного законодавства з метою попередження та вчасного реагування на критичні ситуації. Інформування керівництва у разі виявлення слабких місць.
Етап 2	Пошук, впровадження та використання сучасних інформаційних технологій контролінгу, задля спрощення процесів транспортування, зберігання та обробки вантажів. В тому числі поліпшення операцій пов'язаних з матеріальним забезпеченням.
Етап 3	Створення підрозділу для контролю – для великих підприємств, або відповідальної людини – для маленьких компаній. Організація служби підтримки для клієнтів.
Етап 4	Безпосередній розв'язок проблемних ситуацій шляхом аналізу процесу в якому відбувалася помилка.
Етап 5	Підсумковий контроль результатів. Вживання заходів для недопущення подібної ситуації в майбутньому.

Джерело: створено автором на основі [8].

Отже, ефективний контроль логістичних послуг та тим самим виправдання очікувань клієнта залежить від створення системи, яка мінімізує потенційні збої, аналізує всі аспекти процесу транспортування та перевіряє дотримання запланованої послідовності операцій.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ «DSV LOGISTICS»

2.1 Загальна характеристика транспортно-експедиторської компанії «DSV Logistics».

DSV Logistics це транспортно-експедиторська компанія є частиною групи компаній з головним офісом DSV A/S, розташованим в Данії. Спеціалізується на перевезеннях автомобільним, залізничним, повітряним і морським транспортом та наданням супровідних послуг – зберігання, пакування, митне оформлення та страхування вантажів різних габаритів. Офіси та складські комплекси DSV розташовані на 5 континентах, у більше ніж 80 країнах світу зі штатом 75 000 працівників. DSV Logistics як експедиторська компанія має велику мережу партнерів і багаторічний досвід перевезення вантажів різної складності, надає свої послуги компаніям починаючи від малих сімейних бізнесів і до великих глобальних корпорацій.

De Sammensluttede Vognmænd af 13-7 1976 A/S (DSV) у перекладі ця назва означає «Об'єднання перевізників, відкрите акціонерне товариство, засноване 13 липня 1976 року». Компанія була заснована в Данії дев'ятьма власниками транспортних компаній і комерційним директором. Метою її створення було заняття сильної позиції на ринку з великою конкуренцією. З тих пір компанія розширювалася переважно за рахунок придбання інших транспортних і логістичних компаній: спочатку в Данії, потім в Скандинавії, а пізніше в Європі та інших країнах світу. У певні періоди часу DSV росла і поглинала інші компанії швидкими темпами, в результаті чого стала компанією світового рівня, що включає безліч місцевих підрозділів зі своїми історіями.

До 1989 року компанія DSV займалася автомобільними перевезеннями і мала офіси в Данії. Після придбання двох конкуруючих експортних компаній - *Vogur Autotransport A/S* і *Hammerbro A/S-Bech Trans* - вийшли на ринок Швеції. У наступні роки продовжили розширення за рахунок придбань компаній в Німеччині та Польщі. У 1997 році в результаті придбання компанії *Samson Transport* відкрилися свої офіси в Норвегії, Фінляндії, Великобританії і США. Вихід на європейські ринки тривав, і в 1999 році компанія придбала офіси в Естонії, Латвії та Росії.

У 2000 році був зроблений один з найбільших кроків в історії компанії - придбання *DFDS Dan Transport Group*. Після цього настав новий період, і було створено департамент *Solutions*. З придбанням компанії *J.H. Bachmann* в 2005 році позиції компанії в сфері повітряних і морських перевезень зміцнилися ще більше. У наступному році була придбана компанія *Frans Maas* і DSV вийшла на новий рівень, перетворившись із домінуючого скандинавського в загальноєвропейського гравця в сфері автомобільних перевезень та логістики. У *Frans Maas* була сильна логістична система, тому управління по розробці рішень як і раніше знаходиться в Голландії. З придбанням компанії *ABX LOGISTICS* в 2008 році DSV вийшла на ринок Південної Америки і з тих пір компанія має відділення на всіх континентах. Крім того, ще більше зміцнилася позиція в Європі, особливо в Італії, Німеччині, Франції та Іспанії. Завдяки цьому подвоюються позиції підрозділів *Air & Sea* на кількох важливих ринках. В 2008 році компанія «*DSV Logistics*» пережила світову фінансову кризу, а також економічний спад в США і Європі. Завдяки стратегії економії активів і постійній увазі до витрат, вдалося природним чином вирости, чому також сприяли продумані придбання інших фірм, і одночасно росла прибутковість під час економічного спаду. Посиливши свою позицію в Південній Америці, придбавши компанії *Golden Logistics* в Чилі, *Airmar Cargo* в Колумбії і відкривши нові офіси в Бразилії. Розширити присутність в Африці вдалося за рахунок придбання компанії *Swift Freight*, а придбання компаній в Скандинавії

розширило мережу в Норвегії і можливості в проектних перевезеннях. Компанія продовжує використовувати тактику продуманих придбань інших фірм. Наприклад, у 2016 року було придбано компанію UTi Worldwide Inc., збільшивши обсяг послуг, що надаються в області повітряних і морських перевезень, а також компанії Solutions і Road за межами Європи. Придбання Panalpina в 2019 році збільшило портфель клієнтів з усього світу і компанія прийняла рішення стати єдиною командою під ім'ям DSV Panalpina A/S. У серпні 2021 року DSV Panalpina A/S придбала підрозділ Agility Global Integrated Logistics (GIL), розширивши свою глобальну мережу в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні і на Близькому Сході. Ставши третьою за величиною транспортно-логістичною компанією в світі. Після придбання GIL було вирішено, що назва Групи буде змінена назад на DSV A/S, в цілях однаковості бренду на всіх ринках і в усіх сферах діяльності. Пропозиція про зміну імені була затверджена акціонерами на позачергових загальних зборах 8 вересня 2021 року [52].

Таким чином в компанії закріпилися три підрозділи: дорожній, повітряний і морський та складські послуги. Така структура в поєднанні з глобальною мережею представництв дозволяє DSV надавати широкий спектр логістичних послуг: міжнародні автоперевезення; дистрибуція; авіаперевезення; страхування вантажів; морські контейнерні перевезення; митно-брокерські послуги; складська логістика; та нововведення – кур'єрська служба DSV XPress. (Додаток А, рис.2.1.).

Перевагою DSV є готовність здійснення перевезення небезпечних вантажів. ADR – це речовини та предмети, які під час транспортування становлять ризик для здоров'я, безпеки, майна чи навколишнього середовища, і заборонені для міжнародних перевезень, якщо не виконуються певні умови. Перевезення такого вантажу здійснюється у відповідності з Конвенцією про договір міжнародного автомобільного перевезення вантажів. Організація Об'єднаних Націй (ООН) створила універсальну систему класифікації та транспортування небезпечних вантажів, яка є основою більшості регіональних, національних і міжнародних

типових нормативних актів і визначає, як вони повинні бути упаковані та марковані, щоб полегшити їх безпечне транспортування. Існує 9 класів небезпечних вантажів, деякі з яких мають підкласи, і можуть бути твердими речовинами, рідинами або газами та класифікуються відповідно до їхніх властивостей, наприклад, вибухонебезпечні, легкозаймисті, токсичні, корозійні тощо (Додаток Б, табл. 2.2).

DSV використовує бізнес-модель «Asset-light», за своєю суттю вона полягає у створенні взаємовигідних партнерств, які дозволяють усім сторонам зосередитися та керувати можливостями, у яких вони найкращі, одночасно створюючи більші прибутки та акціонерну вартість на користь усіх партнерів у бізнес-екосистемі [56]. Це означає що DSV не володіє власним транспортним парком, але задовольняє транспортні потреби своїх клієнтів через зовнішніх партнерів. Також, бізнес-модель «Asset-light» дозволяє ефективно підтримувати безперебійність ланцюгів поставок навіть при зміні попиту у споживачів завдяки зміні транспортного засобу та маршруту перевезення. Натомість DSV надає весь спектр експедиторських та логістико-дистрибуційних послуг (рис.2.3.).

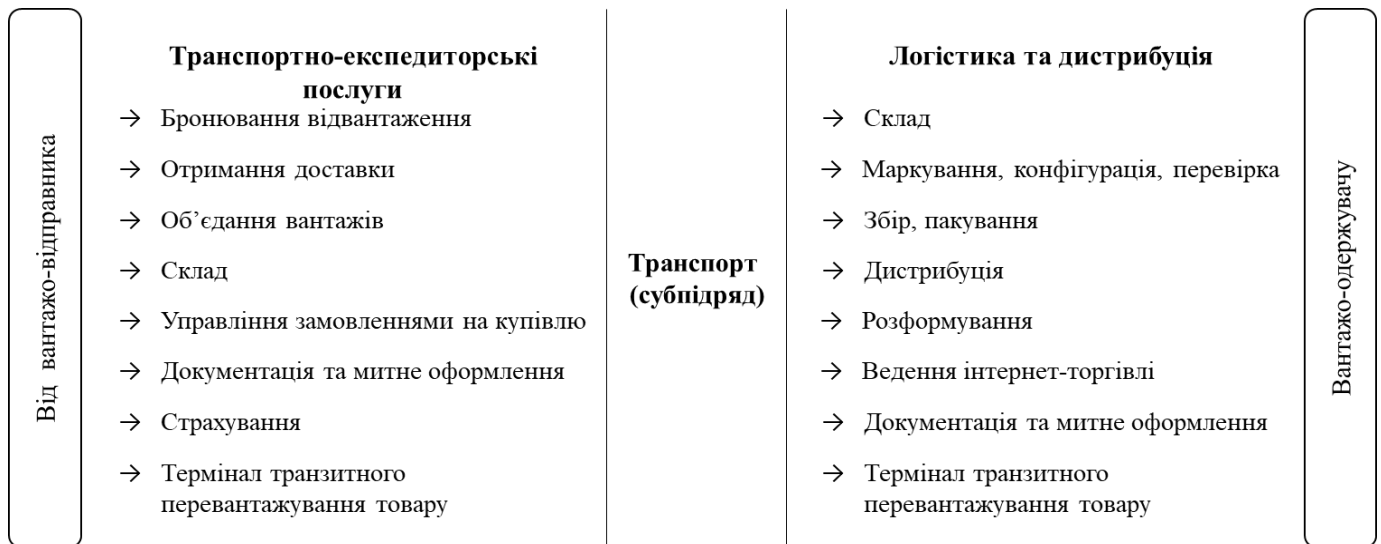


Рис. 2.3. Структура ланцюга послуг «DSV Logistics».

Джерело: створено автором на основі [10]

Отже, як видно з рисунку 2.3. DSV надає послуги складського господарства, послуги митного оформлення, здійснює інформаційно-консультаційну та консалтингову діяльність, основні види діяльності подані в додатку В, табл. 2.4. DSV застосовує свої вміння і має налагоджену систему обслуговування різних галузей промисловості, включаючи автомобільні запчастини, електроніку і технології, фармацевтику, енергетику та роздрібну торгівлю, що охоплює як косметичні, так і хімічні товари.

Наступним етапом проведемо оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності компанії DSV Logistics, яка станом на 2023 рік піднялася на шосту позицію у світових рейтингах, завдяки «поглинанню» своїх конкурентів та присутності в країнах Європи, Північній Америці та Південній Африці [27]. Її фінансова стійкість підтверджується постійним зростанням прибутку, який, за даними Forbes на 2023 рік досяг розміру у \$2,3 млрд. Це свідчить про міцний фінансовий фундамент і здатність далі інвестувати в придбання. Не так давно, один з логістичних гігантів DB Schenker що належить німецькому державному залізничному оператору Deutsche Bahn (DB) оголосив про свій продаж, DSV одні з перших хто відгукнувся. Маючи хист та досвіт у стратегічному зростанні DSV є логічним покупцем DB Schenker. В випадку такого злиття частка об'єднаної компанії на світовому ринку може перевищити 10% [37]. Консалтингова компанія Armstrong & Associates опублікувала ТОП 50 3PL операторів за підсумками 2022 року [55]. Першими в списку світових лідерів в логістичній сфері є: Kuehne + Nagel, його валовий дохід склав 46,864 мільйона доларів США; DHL – 45,590 млн дол.; SF Logistics/Kerry Logistics – 25,740 млн дол.; C.H. Robinson - 23,874 млн дол.; Nippon Express - 19,932 млн дол; CEVA Logistics - 18,700 млн дол. DB Schenker в той же час посідає четверте місце з доходом у 30,392 млн дол, а DSV - третє місце у глобальній логістиці з доходом - 34,883 млн дол. (рис. 2.5.).

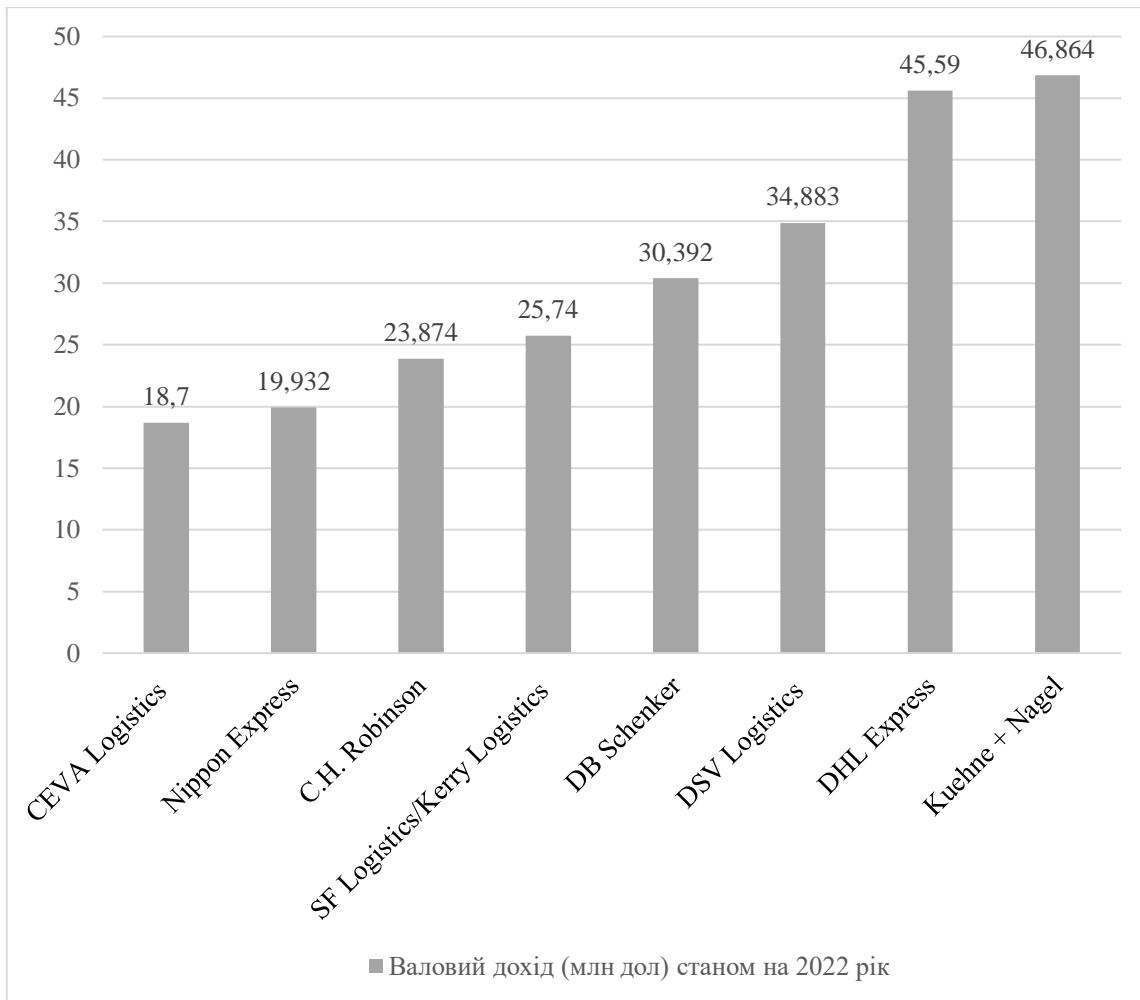


Рис. 2.5 Рейтинг глобальних логістичних компаній з доходом.

Джерело: створено автором на основі [55].

Проведений аналіз фінансових результатів який можна простежити на рис. 2.6., дозволяє сформулювати наступне. Користуючись своїми активами, у тому числі нерухомістю, обладнанням та інтелектуальною власністю, DSV має можливість швидко пристосуватися до змін ринкового попиту. Компанія повністю захищена від широкого спектру потенційних загроз завдяки стратегії «Asset-light».

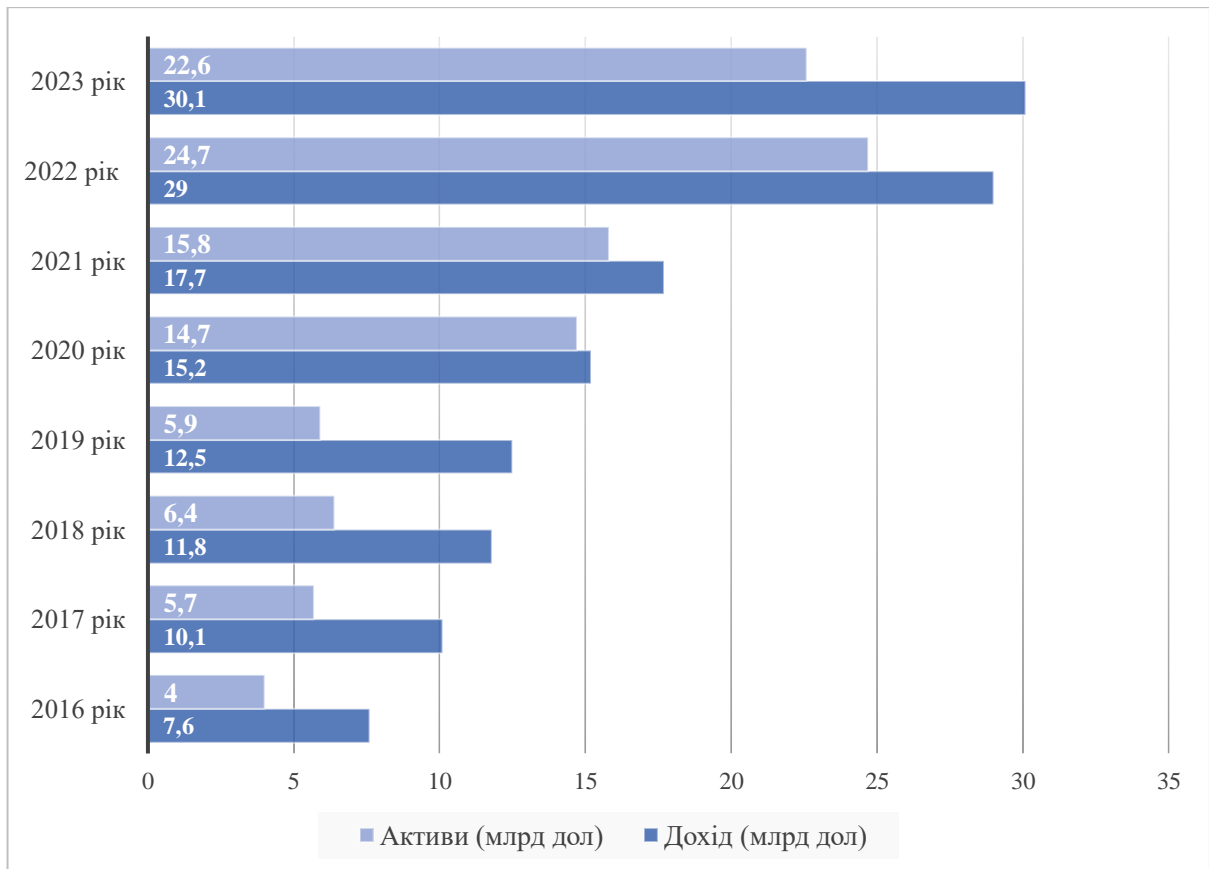


Рис. 2.6. Фінансові результати "DSV Logistics" 2016-2023 рік.

Джерело: створено автором на основі [54].

Розглянемо зовнішнє та внутрішнє середовище DSV за допомогою SWOT-аналізу. Він допоможе визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, що дасть компанії змогу сформулювати майбутні стратегічні рішення (табл. 2.7.). За результатами методології SWOT-аналізу, бачимо що у компанії переважають сильні сторони, до них ми віднесли: наявність глобальної мережі представництв у 80 країнах світу; утримання сильної позиції на ринку завдяки стратегічним придбанням компаній-конкурентів, використання сучасної і безпечної ІТ-інфраструктури; наявність міжнародних сертифікатів, наприклад ТАРА, дотримання якої гарантує безпеку перевезення вантажу; розгалужена партнерська мережа по всьому світу; контроль за зменшенням викидів CO₂; наявність сучасної і прозорої організаційної структури компанії; європейській підхід до організації

перевезень; та така сильна сторона яка буде актуальною під час війни – незалежність від відключень світла та опалення, адже приміщення DSV в Україні обладнані генераторами та власними котельнями для безперебійної роботи офісів та складських приміщень.

Слабкими сторонами DSV Logistics є: обмежена кількість власних транспортних засобів; залежність від IT-інфраструктури; також компанія є вразливою до непередбачуваних обставин які можуть виникнути у партнерській мережі.

Таблиця 2.7.

SWOT-аналіз ТОВ «ДСВ Логістика»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – Глобальна мережа представництв у 80 країнах; – Сильна позиція на ринку завдяки стратегічним придбанням інших компаній та їх можливостей; – Сучасна і безпечна IT-інфраструктура; – Міжнародні сертифікації; – Розгалужена партнерська мережа по всьому світу; – Використання сучасних цифрових технологій що допомагає скоротити викиди CO₂; – Міцна організаційна структура; – Європейський підхід до організації перевезень; – Можливість безперебійної роботи під час блекаутів завдяки генераторам. 	<ul style="list-style-type: none"> – Обмежена кількість власних транспортних засобів; – Залежність від IT-інфраструктури. – Вразливість до непередбачуваних обставин у партнерській мережі.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – Курс на перехід до електронного докуменообігу; – Націленість на придбання DB-Schenker з його можливостями. 	<ul style="list-style-type: none"> – Загрози пов'язані з економічною ситуацією, нестабільністю на ринку транспортних послуг; – Загрози пов'язані з військовими діями; – Обмежена пропускна спроможність щодо проходження кордону з Польщею.

Джерело: створено автором.

До можливостей DSV Logistics було віднесено: активний курс на перехід до електронного документообігу, а саме налаштування внутрішньої системи компанії на роботу з електронними документами; націленість на придбання компанії-конкурента DB-Schenker з його транспортними, складськими та інфраструктурними можливостями. Водночас, DSV стикається з різними загрозами притаманними логістичній галузі: пов'язані з економічною ситуацією, нестабільністю на ринку транспортних послуг; загрози пов'язані з військовими діями; та обмежена пропускна спроможність щодо проходження кордону з Польщею

Аналізуючи проведений SWOT-аналіз можна зробити наступний висновок. Сильними сторонами DSV є: фінансова стабільність та глобальна мережа партнерів. Однак існують слабкі сторони, такі як обмежена кількість транспортних засобів та залежність від ІТ-інфраструктури. Серед можливостей - перехід на електронний документообіг та потенційне злиття DSV з DB Schenker, а серед загроз - економічна нестабільність на ринку транспортних послуг. Враховуючи ці внутрішні та зовнішні чинники, DSV може приймати обґрунтовані стратегічні рішення для майбутнього розвитку.

В цьому підрозділі було проведено загальний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища в якому функціонує DSV Logistics. Компанія займає лідируючі позиції на логістичному ринку завдяки своїм стратегічним придбанням та розгалуженій партнерській мережі. Гарним приводом для подальшого зростання є придбання DB Schenker, у випадку такого злиття DSV зможе зміцнити свій вплив на рику. Комплексний SWOT-аналіз показує, що майбутнє придбання необхідно ретельно проаналізувати, інакше можуть виникнути внутрішні загрози для довгострокового успіху. Використовуючи свої сильні сторони, усуваючи слабкі сторони та використовуючи можливості, а також ретельно усуваючи потенційні загрози DSV продовжуватиме рости в конкурентному середовищі.

2.2 Механізм управління в транспортно-експедиторській компанії «DSV Logistics».

DSV котирується на фондовій біржі Копенгагена (NASDAQ Copenhagen) і входить до індексу C25 як одна з 25 акцій, що найбільш активно торгуються. Тому прозорість в системі управління є першочерговою вимогою від керівництва компанії до своїх підлеглих. Вищим органом управління в Товаристві є Загальні збори учасників, виконавчим органом управління є Директор. Підзвітність діяльності контролює найвищий управлінський рівень - Рада Директорів, комітет Ради Директорів, Виконавча Рада та Рада з питань сталого розвитку. Підхід DSV до корпоративного управління ґрунтується на кодексі виданому Данським комітетом з корпоративного управління. Крім того, він також враховує рекомендації, надані залученими ззовні консультантами та різними міжнародними рейтинговими агентствами [18]. Організаційна структура транспортно-експедиторської компанії «DSV Logistics» побудована наступним чином (рис. 2.8.).

Успіх DSV ґрунтується на чітко визначеній організаційній структурі, де кожен учасник транспортного процесу відіграє свою роль. З рисунку 2.8 бачимо що DSV в Україні з офісом в Києві має чітко визначену управлінську структуру. Найвищим виконавчим органом управління є Місцевий директор, він очолює організацію за підтримки трьох спеціалізованих департаментів: складської логістики, повітряних і морських перевезень, та автодорожніх перевезень. Кожен відділ, на прикладі відділу ROAD, складається з різних посад, таких як документалісти та менеджери з управління бізнес-змiнами (BSM). Крім того, відділ автомобільних перевезень має відділи: брокерський, відділ продажів, локальних, та міжнародних перевезень який включає операційний, закупівельний та відділ групажних перевезень. Цей децентралізований підхід дозволяє місцевому офісу адаптувати свої стратегії та операції для кращого обслуговування потреб своїх клієнтів, швидко реагувати на регіональні тенденції та вимоги споживачів.

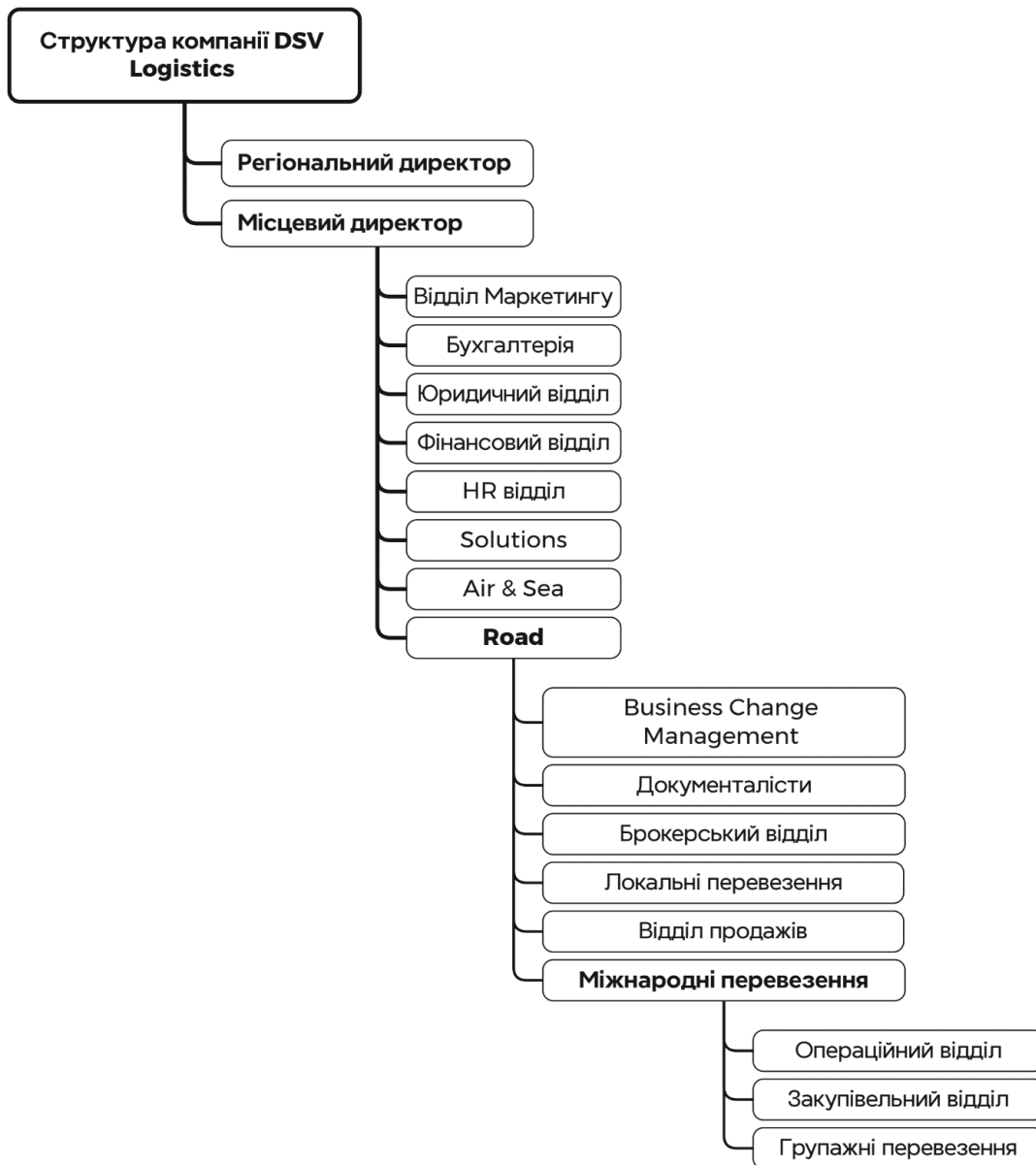


Рис. 2.8. Структура компанії «ДСВ Логістика».

Джерело: створено автором.

Структура управління DSV надає пріоритет прозорості з чітко визначеними лініями відповідальності. Це сприяє культурі відкритого спілкування всередині відділів. Цей акцент на прозорості добре узгоджується з прихильністю DSV Road до філософії kaizen та lean як заклик до постійного вдосконалення.

2.3. Аналіз планування та контролю логістичного обслуговування клієнтів в компанії «DSV Logistics».

У процедуру виконання перевезення в DSV від початкового прийняття замовлення до остаточного "закриття" передбачає цілеспрямовану командну роботу. Кожен менеджер відіграє певну роль у забезпеченні виняткового обслуговування клієнтів. Будучи першою контактною особою, менеджер з продажу пропонує клієнту привабливі пропозиції, співпрацюючи з менеджером з транспортно-експедиційної діяльності (рис. 2.9.). Загалом, структуру логістичного обслуговування клієнта можна розділити на п'ять складових.

1. Обов'язки менеджера з продажів та комунікація відділу продажів з відділом закупівель.

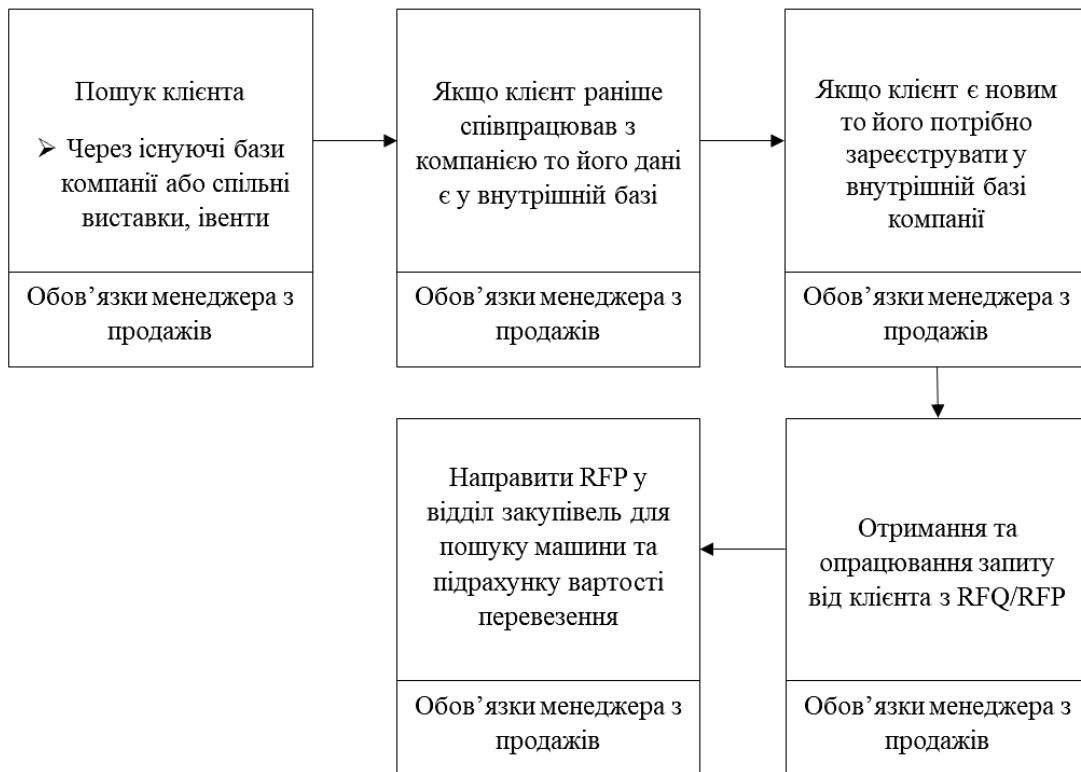


Рис. 2.9. Обов'язки менеджера з продажів.

Джерело: створено автором.

Далі, від менеджера з транспортно-експедиційної діяльності залежить, чи відбудеться перевезення. (рис. 2.10., рис. 2.11.). Його критично важливим завданням є знайти надійного перевізника. В своїй роботі він також контактує з асистентом, який оформлює договір з субпідрядником.

2. Обов'язки менеджера з транспортно-експедиційної діяльності (Закупщика).

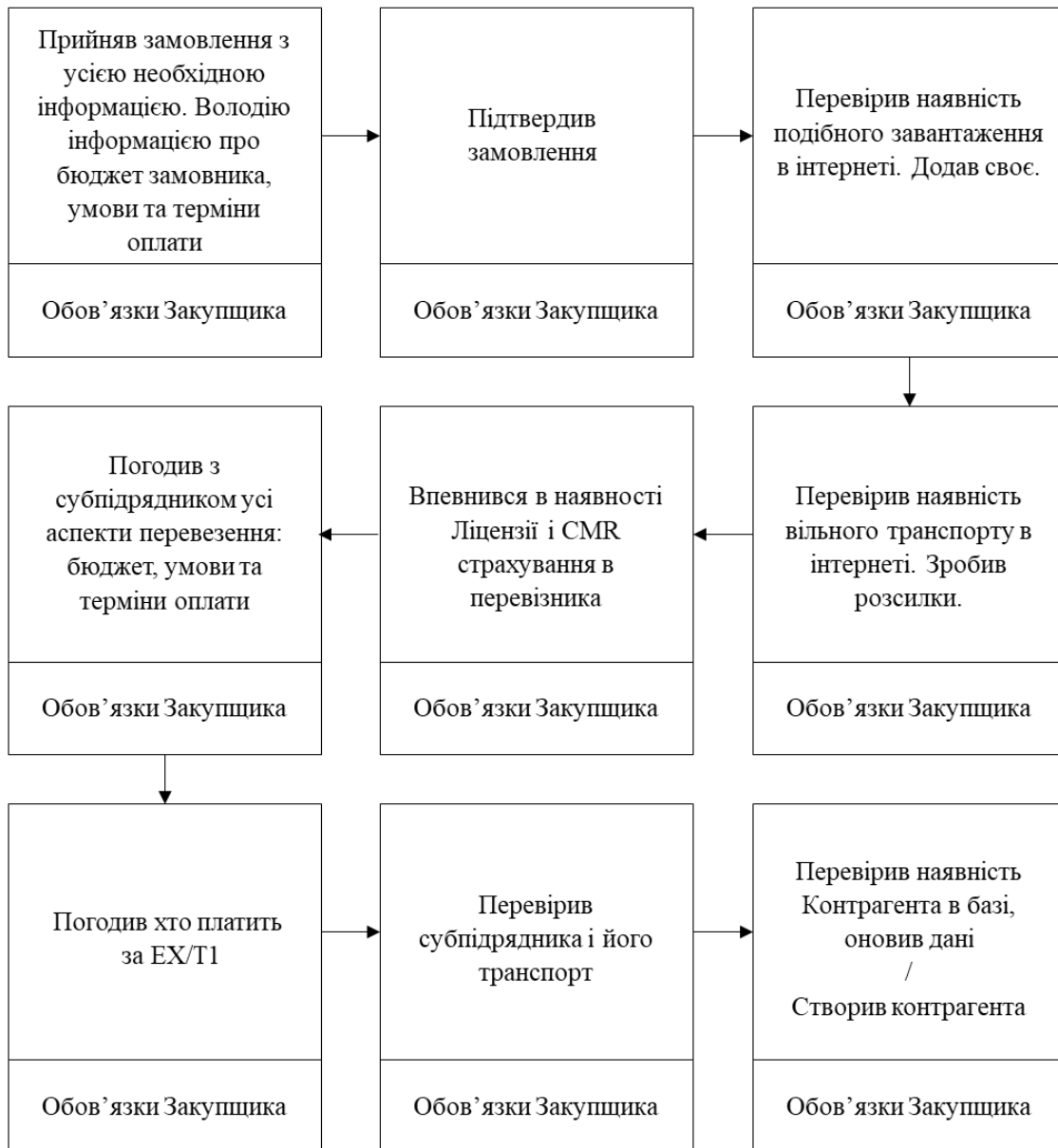


Рис. 2.10. Обов'язки менеджера з транспортно-експедиційної діяльності.

Джерело: створено автором.

Менеджер з транспортно-експедиційної діяльності підтверджує прийняття замовлення менеджеру з продажів, та надсилає необхідну інформацію асистенту для формування договору з перевізником. Одночасно асистент використовує дані клієнта, надані менеджером з продажу, для підготовки договору з клієнтом, та заносить їх у внутрішню базу компанії.

2. Обов'язки менеджера з транспортно-експедиційної діяльності – Закупщика (продовження).

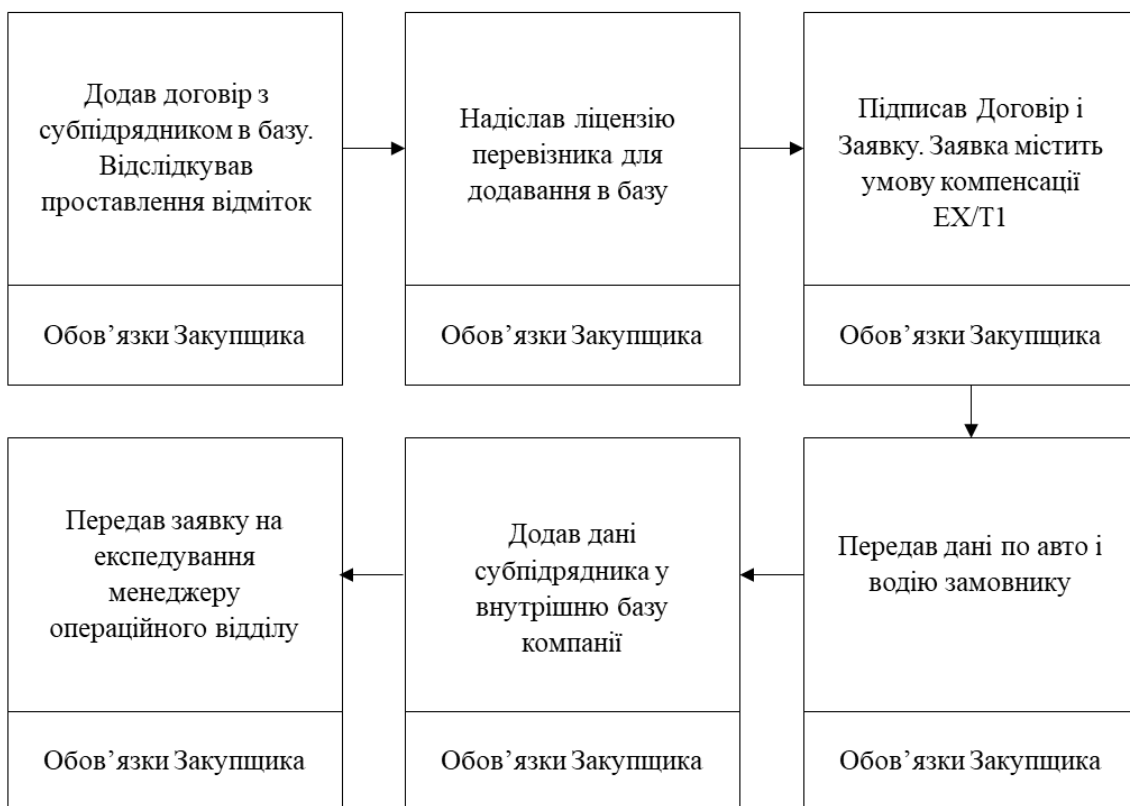


Рис. 2.11. Обов'язки менеджера з транспортно-експедиційної діяльності.

Джерело: створено автором.

Коли клієнт погоджується на проведення перевезення, менеджер з продажу контролює підписання договору на експедирування та передає клієнта в операційний відділ (рис. 2.12.). Перед цим проводить перевірку контрагента як захід безпеки. Фахівець операційного відділу займається безпосередньо контролем

експедирування (рис. 2.13., рис. 2.14.). Якщо між ним і клієнтом виникнуть непорозуміння, менеджер з продажів має втрутитися.

3. Підписання договору та передача клієнта в операційний відділ.



Рис. 2.12. Обов'язки менеджера з продажів.

Джерело: створено автором.

Безпосередньо «веденням» перевезення займається фахівець операційного відділу. В своїй роботі він зв'язується з перевізником, інформує клієнтів про статус перевезення і контролює процес проходження митного оформлення.

4. Обов'язки менеджера операційного відділу



Рис. 2.13. Обов'язки менеджера операційного відділу.

Джерело: створено автором.

Обов'язковою частиною роботи фахівця операційного відділу є комунікація у внутрішній базі компанії, погодження документів між компанією, субпідрядом та клієнтом.

4. Обов'язки менеджера операційного відділу (продовження)



Рис. 2.14. Обов'язки фахівця операційного відділу.

Джерело: створено автором.

За потреби митного оформлення вантажу, менеджер з продажу контактує з агентом з митного оформлення та налагоджує його співпрацю з клієнтом. Брокер відповідальний за визначення митної вартості товарів та інформування митних органів (рис. 2.15., 2.16.).

5. Обов'язки агента з митного оформлення



Рис. 2.15. Обов'язки агента з митного оформлення.

Джерело: створено автором.

В процесі своєї роботи брокер зв'язується з клієнтом для збору необхідної документації для митного оформлення. Кінцевим етапом роботи агента з митного оформлення є подання звітності.

5. Обов'язки агента з митного оформлення (продовження)

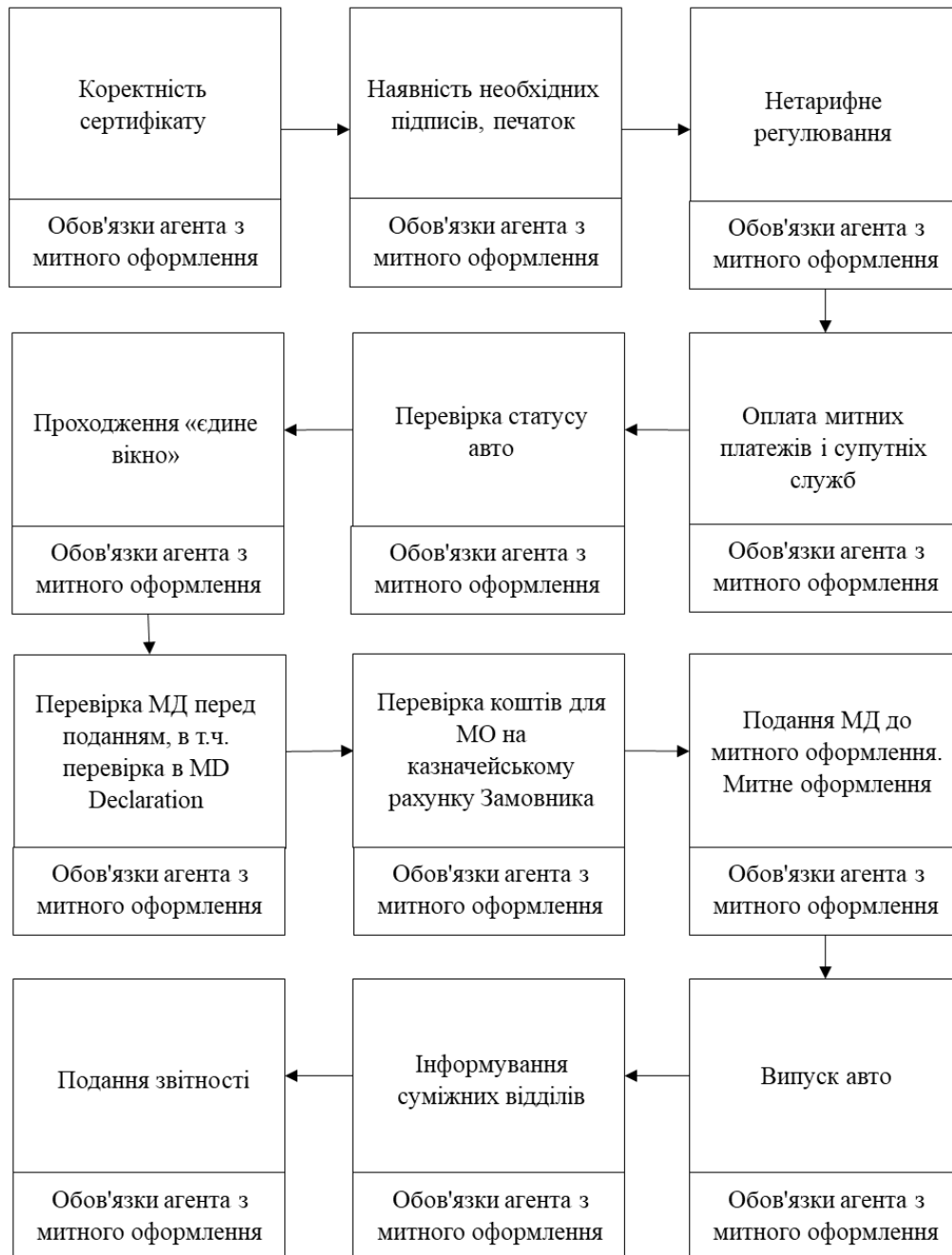


Рис. 2.16. Обов'язки агента з митного оформлення.

Джерело: створено автором.

Розглянувши процес логістичного обслуговування клієнтів у компанії «ДСВ Логістика» тепер, заглибимося в організаційну структуру її департаменту автомобільних перевезень і відділів: локальних та міжнародних перевезень. Таке детальне вивчення дозволить з'ясувати ключові ролі та обов'язки персоналу. Схема департаменту виглядає наступним чином (рис. 2.17.).

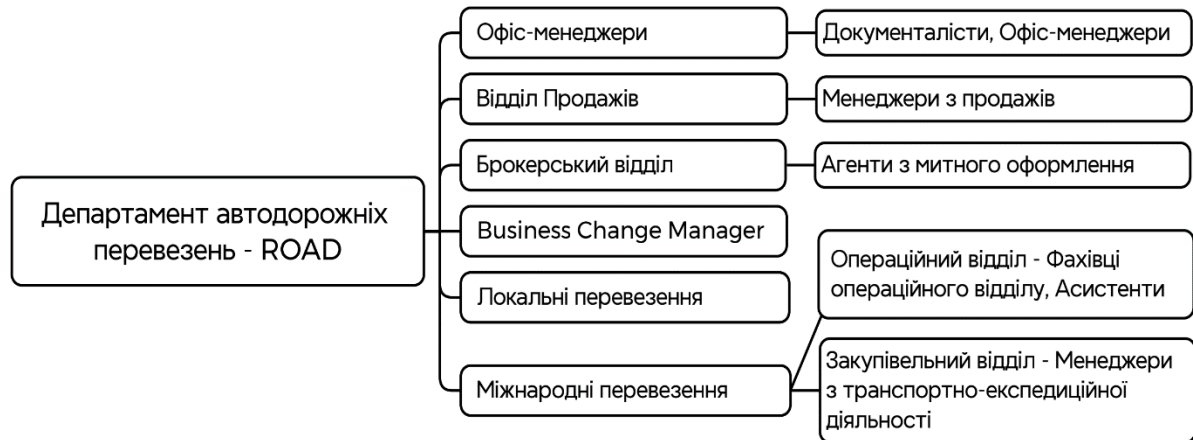


Рис. 2.17. Схема департаменту автодорожніх перевезень.

Джерело: створено автором.

«DSV Logistics» тримає курс на перехід до електронного докуменообігу протягом наступних кількох років. Однак, значна частина їхньої клієнтської бази, близько 80% продовжують користуватися паперовою документцією. У кожного департаменту DSV працюють спеціальні менеджери з документознавства. Вони обробляють як вхідну так і вихідну документацію. До їх обов'язків також входить робота з проблемними документами, взаємодія з поштовими службами (рис. 2.18.).

Найбільше документалісти співпрацюють з менеджерами з продажу, особливо під час роботи з договорами що стосуються клієнтів, субпідрядників та компанії. До основних обов'язків менеджера з продажу можна віднести: пошук та ведення актуальної бази клієнтів, здійснення дзвінків та проведення перемовин з клієнтами тощо (рис. 2.19.).

Обов'язки документаліста в ТОВ "ДСВ Логістика"

Приймати документи;

Перевіряти документи на вірність в межах своїх повноважень;

Проводити роботу з проблемними документами;

За необхідності – пошук втрачених документів, контактувати з відповідними службами;

Реєструвати вхідну кореспонденцію у внутрішній базі компанії;

Передавати документи всередину департаменту;

Реєструвати вихідну документацію у внутрішній базі компанії і відправляти її через поштові служби, забирати її звідти.

Рис. 2.18. Обов'язки документаліста в ТОВ “ДСВ Логістика”.

Джерело: створено автором.

Після отримання заявки на експедирування від клієнта менеджер з продажу надсилає електронною поштою менеджеру з транспортно-експедиційної діяльності запит на надання пропозиції (Request for Proposal, RFP) див. рис. 2.9. В якому вказує необхідну інформацію для пошуку перевізника. Ця інформація містить: номер RFP та дату коли була прийнята заявка; дата і місце завантаження; місце замітнення; місце розмитнення; місце вивантаження; інформація про вантаж (кількість, упакування, габарити); вага брутто; тип автомобіля; тип завантаження; чи класифікується цей товар як небезпечний (ADR), див. додаток Б, табл. 1.2.; необхідний температурний режим для вантажу; та додаткова інформація. Керуючись наданою інформацією Закупщик знаходить вільний транспорт в базі та перевіряє наявність чинного річного договору з перевізником.

Посадові обов'язки менеджера з продажів в ТОВ «ДСВ Логістика»

Пошук нових клієнтів та ведення бази;

Здійснення дзвінків;

Проведення зустрічей з клієнтами;

Міжнародні та локальні відрядження;

Комунікація з партнерами, англійською мовою;

Ведення листування з контрагентами;

Організація підписання договорів;

Ведення документообігу у внутрішній базі компанії;

Ведення звітності;

Ведення і обрахунок тендерних проектів;

Робота з дебіторською заборгованістю;

Вирішення проблемних ситуацій з клієнтами.

Рис. 2.19. Посадові обов'язки менеджера з продажів в ТОВ «ДСВ Логістика».

Джерело: створено автором.

У разі необхідності митного оформлення менеджер з продажу підключає до роботи митного брокера. Для проведення митного оформлення брокер на пряму контактує з клієнтом для збору документів. Ці документи залежать від конкретного вантажу і можуть включати, наприклад: зовнішньоекономічний договір; інвойс від постачальника; пакувальний лист; транспортний документ (CMR / Коносамент / Авіанакладна / ЖД накладна), експортна декларація (EX); документ підтвердження походження; сертифікат якості; для виробів медичного призначення - декларація

відповідності; для товарів тваринного походження - ветеринарний сертифікат; для товарів рослинного походження - фітосанітарний сертифікат та опис товарів (технічна документація). Після завершення митного оформлення Агент з митного оформлення створює обліковий запис – товарну номенклатуру у програмі MD Declaration. З моменту коли вся супровідна документація зібрана і остаточно оформлена розпочинаються обов'язки фахівця операційного відділу. Після завантаження автомобіля фахівець операційного відділу повідомляє Клієнта та Агента з митного оформлення про завершення завантаження. Наступним етапом є оформлення страхування, якщо це передбачено договором та контроль процесу транспортування. Інформування статусу перевезення Замовнику має відбуватися мінімум один раз на день у вигляді: «На завантаженні»; «Завантажений»; «На замитнені»; «Замитнений»; «На кордоні»; «Пройшов кордон»; «На розмитнені»; «Розмитнений»; «На розвантаженні»; «Розвантажений». В день розвантаження фахівець операційного відділу отримує від субпідрядника на електронну пошту скановані копії рахунку, акту, CMR, та термограму для «закриття» роботи.

DSV має представництва які розташовані в стратегічних містах України: Києві, Львові, Одесі, Дніпрі. Локальні перевезення здійснюються по всій території (окрім непідконтрольних областей) протягом 24-48 годин (рис. 2.20.).

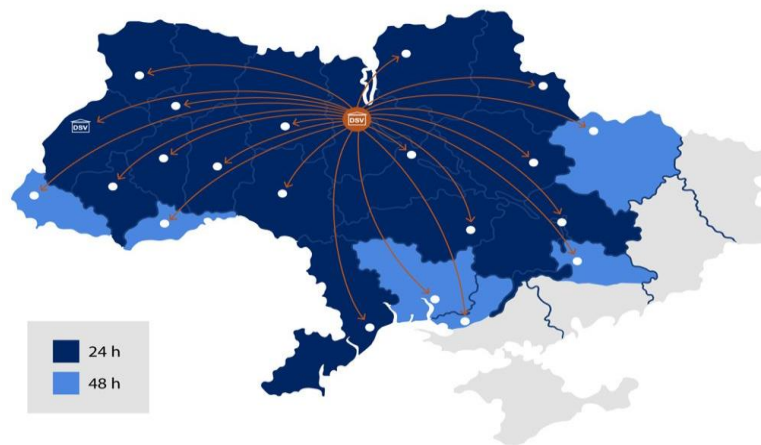


Рис. 2.20. Локальні перевезення по Україні компанією DSV.

Джерело: [51]

Локальні перевезення в межах України обмежуються автомобільним транспортом, часто з залученням кур'єрських служб. Послуги відділу локальних перевезень зображено на рис. 2.21.

Послуги які надає відділ локальних перевезень автомобільним транспортом:

Повнокомплектні перевезення різним форматом та типом транспорту;

Негабаритні перевезення;

Палетні (збірні) перевезення в обласні центри України;

Доставки вантажів на розподільчі центри та в торговельні мережі;

Обслуговування замовлень при здійсненні поставок в ТРЦ;

Адміністрування та супровід кур'єрських відправлень;

Супутні послуги при здійсненні перевезення вантажів;

Супровід замовлень та підтримка комунікації на всіх етапах перевезення.

Рис. 2.21. Послуги локального перевезення по Україні компанією DSV.

Джерело: створено автором на основі [51]

Отже, Департамент автодорожніх перевезень у DSV Logistics налічує шість основних посад: документалісти / офіс-менеджери; менеджери з продажів; агенти з митного оформлення; фахівці операційного відділу, асистенти; та менеджери з транспортно-експедиторської діяльності. При цьому брокери і менеджери з продажів можуть опрацьовувати запити по департаменту авіа і морських перевезень. За створення та вдосконалення спеціальних операційних процедур (СОПів) відповідає Business Change Manager (BCM) який спільно з начальниками відділів оновлює наявні інструкції та впроваджує їх в роботу компанії.

Ще одна важлива складова логістичного обслуговування клієнта яка потребує ретельного планування та організації це складування. Складські послуги виходять за рамки простого зберігання, вони надають компаніям стратегічну перевагу - можливість прискорити виконання замовлень та збільшити портфель послуг. Це комплекс послуг, таких як: крос-докінг; пакування; маркування; комплектація та дистрибуція. Менеджери з логістики повинні оформлювати надходження товару на склад, робити інвентаризацію і білінг, реєструвати переміщення вантажу в межах складу, та документально супроводжувати відвантаження товару зі складу та взаємодіяти з іншими департаментами для виконання крос-докінгу, всі зміни мають реєструватися у автоматизованій системі управління складом (WMS). Посадові обов'язки складського логіста наведені в табл. 2.22.

Таблиця 2.22.

Посадові обов'язки логіста в ТОВ «ДСВ Логістика».

1.	Внесення даних про клієнта та товар до системи;
2.	Спілкування з клієнтами (телефон / електронна пошта / обмін даними);
3.	Обробка заявок на надходження товару на склад, передача їх комірникам;
4.	Видача розпоряджень на складання, переміщення;
5.	Проведення інвентаризацій;
6.	Виконання крос-докінгу;
7.	Робота в системі адресного зберігання товарів на складі;
8.	Комунікація з складом та транспортним відділом компанії;
9.	Супровід клієнтів щодо руху товару на/з складу;
10.	Вирішення проблем та оброблення запитів від клієнтів;
11.	Робота з актами невідповідності та актами рекламації;
12.	Формування рахунків на надані послуги клієнтам; Формування деталізацій до рахунку (білінгу);
13.	Комунікація з бухгалтерським відділом;
14.	Виставлення рахунків клієнтам та контроль оплати;
15.	Особисті зустрічі з клієнтом.

Джерело: створено автором.

Як згадувалося вище, відділ операційної логістики має п'ять основних процесів. Перший – оформлення надходження товару на склад (рис. 2.23.).

1. Оформлення надходження товару на склад Менеджером з логістики

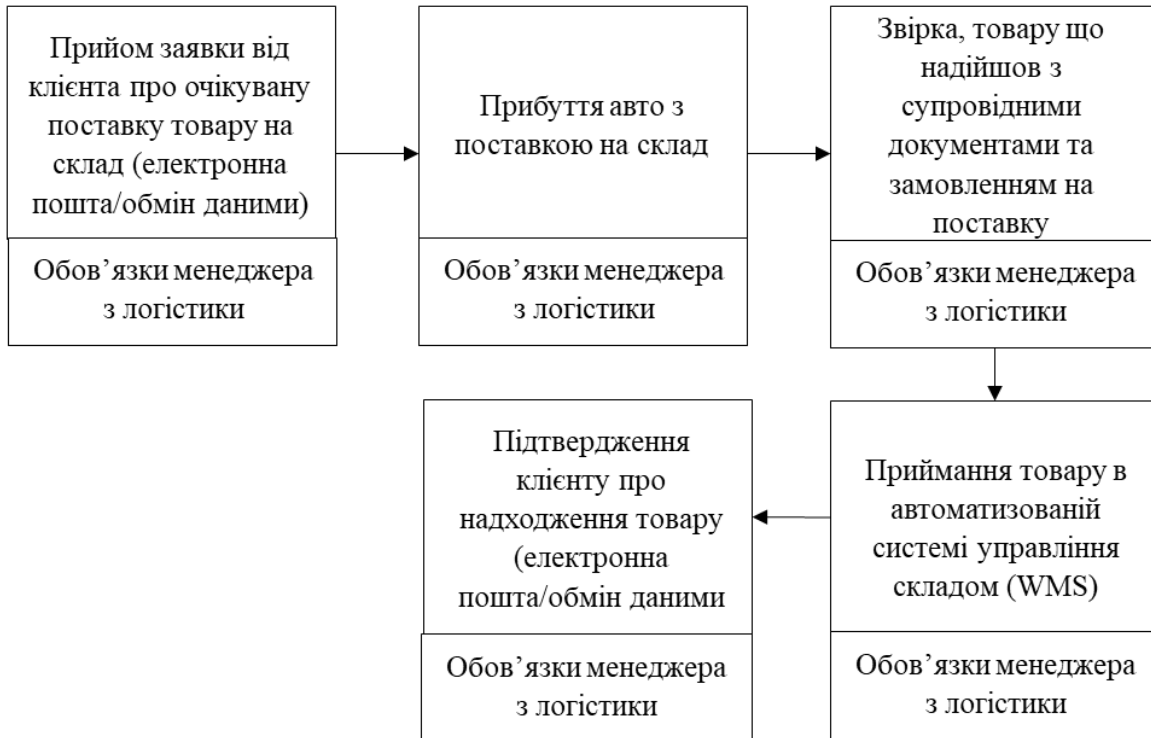


Рис. 2.23. Оформлення надходження товару на склад.

Джерело: створено автором.

Щоб ефективно спланувати процес надходження товару на склад менеджером з логістики клієнт повинен мінімум за три робочі дні до очікуваного надходження надіслати заявку встановленого зразку. Заявка повинна містити наступну інформацію: дата поставки та орієнтований час прибуття товару; кількість та номер автомобілів що доставляють товар; наявність палет з товаром чи ручна укладка; номер накладної та іншу додаткову інформацію. Та відомості про товар: артикул; найменування товару; номер партії (за необхідності); термін придатності; кількість у прийнятих одиницях виміру; кількість в коробках (або

іншому пакуванні); оціночна вартість товару. Після отримання заявки менеджер з логістики вносить всю відповідну інформацію в систему WMS, та за потреби друкує етикетки для сканування надходження складом. Час на прийом товару може складати від 1 до 6 годин з залежності від типу та кількості товару. По закінченню процесу перевірки товару складом менеджер з логістики закриває заявку на прийняття в системі WMS та вносить дані по складським послугам які були надані при обробці заявки.

Другим етапом який ми розглянемо, буде процес відвантаження товару зі складу (рис. 2.24). Цей процес має багато чого спільного з оформленням товару на склад.

2. Відвантаження товару зі складу

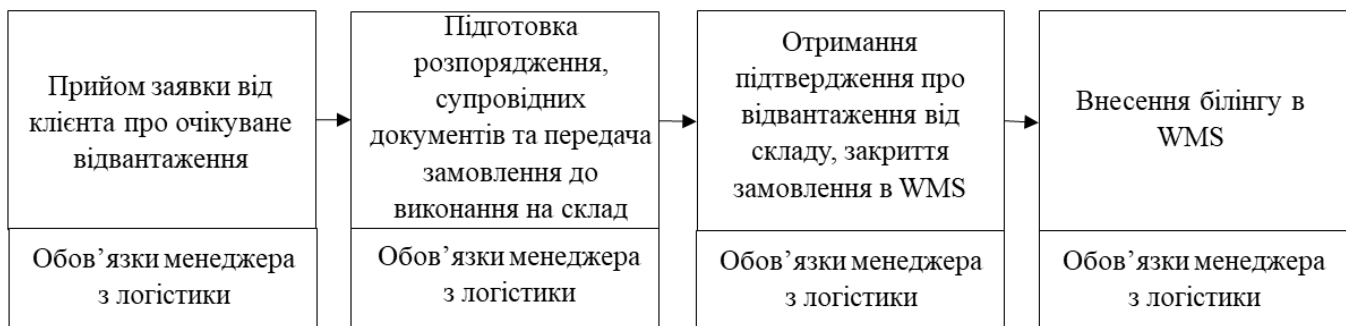


Рис. 2.24. Процес відвантаження товару зі складу.

Джерело: створено автором.

Як і у випадку з отриманням, клієнт ініціює процес, надсилаючи запит на відвантаження, що містить усю необхідну інформацію: назви клієнта та його вантажоодержувача; номер і дата заявки; дата, час відвантаження; артикул, найменування та кількість товару; номер партії, марка і номер машини; відправка буде відбуватися в палетах чи ручне укладання та черговість завантаження товару в автомобільний транспорт. Менеджер з логістики вносить інформацію в систему WMS або замовлення клієнта знаходить в системі через інтерфейс обміну, формує

та друкує лист відбору товару і супровідні документи від Клієнта, фізично передає замовлення на відвантаження в роботу на склад або на термінал збору даних. Після повернення листа відбору зі складу менеджер з логістики закриває замовлення в системі WMS.

Наступний етап – інвентаризація товару на складі (рис. 2.25.).

3. Інвентаризація товару

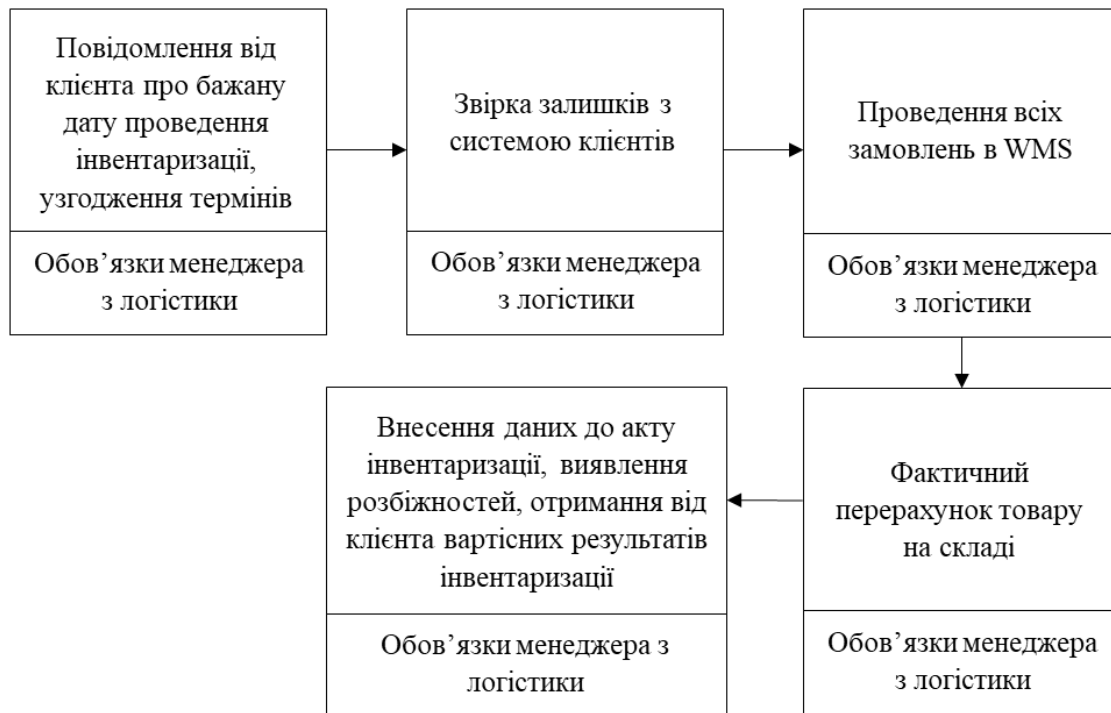


Рис. 2.25. Процес інвентаризації товару на складі.

Джерело: створено автором.

Мінімум за 10 робочих днів до її проведення менеджеру з логістики надходить повідомлення від клієнта про інвентаризацію. У листі зазначається: номер і дата Договору; бажану дату, термін та час проведення інвентаризації; список представників. Менеджер з логістики узгоджує з начальником відділу та начальником складу можливість проведення інвентаризації в зазначені клієнтом строки. Начальник відділу вносить наступну інвентаризацію в загальний графік

інвентаризацій. В процесі підготовки, сторони звіряють дані по залишкам в системах обліку. Безпосередньо в день інвентаризації менеджер з логістики друкує відомості для фізичного перерахунку товару. За результатами фізичного перерахунку сторонами складається акт інвентаризації, менеджер з логістики передає його начальнику відділу та на юридичний відділ.

Наступний етап – переміщення товару в межах складу (рис. 2.26.). При отриманні зі складу паперового листа переміщень, менеджер з логістики проводить в системі WMS переміщення. Вносить інформацію про: артикул, найменування, кількість та у разі наявності, партію товару; попередню адресу зберігання та поточну адресу зберігання.

4. Переміщення товару в межах складу



Рис. 2.26. Переміщення товару в межах складу.

Джерело: створено автором.

Крос-докінг не відрізняється від надходження товару на склад, змінюється лише те, що заявка надходить від іншого департаменту з проханням зробити перевантаження за схемою крос-докінгу (рис. 2.27). Менеджер з логістики вносить інформацію в систему WMS та фізично передає заявку на склад. По прибуттю авто, представники складу розвантажують вантаж, звіряють на відповідність заявці, супровідним документам та інформують менеджера з логістики про завершення процедури. Менеджер закриває заявку в автоматизованій системі управління

складом та вносить дані по наданим складським послугам. Якщо з'являється інформація про наступне відвантаження, менеджер з логістики оформлює замовлення в WMS та передає фізичний лист відбору на склад. Після повернення листа відбору менеджер з логістики закриває замовлення та вносить дані по послугам при обробці заявки на відвантаження.

5. Крос-докінг

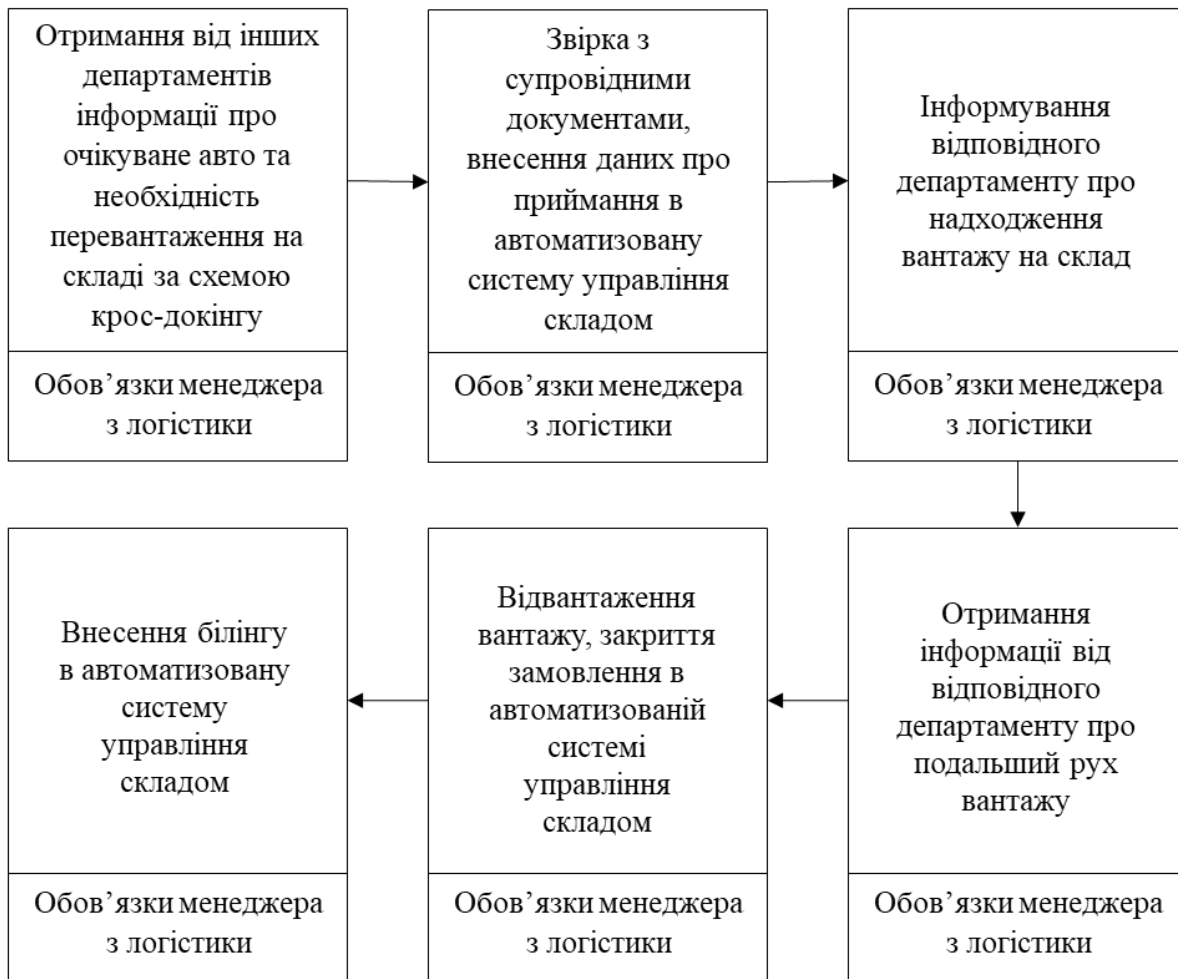


Рис. 2.27. Процес крос-докінгу.

Джерело: створено автором.

В цьому підрозділі ми дослідили технологію організації складського господарства на прикладі компанії DSV Logistics. Детально розглянули п'ять

ключових операцій які виконують менеджера з логістики в Департаменті Solutions, а саме: оформлення надходження товару на склад; відвантаження товару зі складу; інвентаризація; проведення переміщення товару в межах складу; виконання крос-докінгу. Було детально описано процедуру виконання тієї чи іншої операції та необхідну для її оформлення документацію. Кожен процес супроводжується в автоматизованій системі управління складом який зменшує вплив людської помилки і забезпечує точне управління даними.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ТА КОНТРОЛЮ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ КОМПАНІЇ «DSV LOGISTICS»

3.1 Шляхи оптимізації логістичного обслуговування клієнтів компанії “DSV Logistics”.

Інформаційні технології стали фундаментом сучасної логістики на якому тримається виконання таких завдань, як автоматичне відстеження наявності товарів на складах, здійснення моніторингу пересування транспортного засобу, швидка обробка замовлень від клієнтів через електронний обмін даними тощо. Впроваджуючи в свою діяльність сучасні інновації логістична компанія має можливість підвищити ефективність ланцюга перевезення, це можуть бути наступні інструменти: програмне забезпечення для керування транспортуванням (TMS); інтернет-маркетинг і електронна комерція; аналітика та Big Data; інтернет речей (IoT); штучний інтелект; роботизація і автоматизація [34].

Для того щоб гарантувати своїм клієнтам конкурентоспроможні послуги DSV Logistics використовує свій досвід, розгалужену мережу і передові технології для ефективного планування та контролю логістичних послуг. Це включає використання власної системи управління перевезеннями (TMS) під назвою Visual Freighttrak (VFT) для виконання складних перевезень. VFT повністю підтримується власною командою розробки та є інтегрованою в роботу з електронним документообігом, в тому числі має можливості для його приймання, виконання транзакцій та оновлень. Велика кількість таких інтерфейсів з підтримкою електронного документообігу була впроваджена по всьому світу. Перевагою VFT є функції: повного управління замовленнями; отримувати інформацію про відправлення (номер замовлення, кількість палет або будь-яких інших окремих

одиниць упаковки, кількість коробок на палеті, фактичні розміри та вагу вантажу); можливість подальшого планування транспортування завдяки визначенню точного часу доставки; повна видимість звітів про кожну відправку (до рівня палет і деталей, у режимі реального часу); автоматичне оновлення статусу для Замовників; сканування за допомогою штрих-коду або смарт-карток протягом усього процесу перевезення; доступ до всіх документів та автоматизоване виставлення рахунків і звітності. Для виконання цих функцій, система VFT передбачає наявність GPS систем відстеження на транспортних засобах та вбудовану систему камер із доступом до відео в реальному часі [42].

Ще одним надбанням DSV Logistics є Purchase Order Management (POM) (система управління замовленнями), що дає можливість вибору одного з трьох рівнів обслуговування (рис.3.1.). Це означає, що клієнт має можливість обрати той рівень інформації, який найкраще підходить і забезпечує ефективність ланцюга постачання [45].

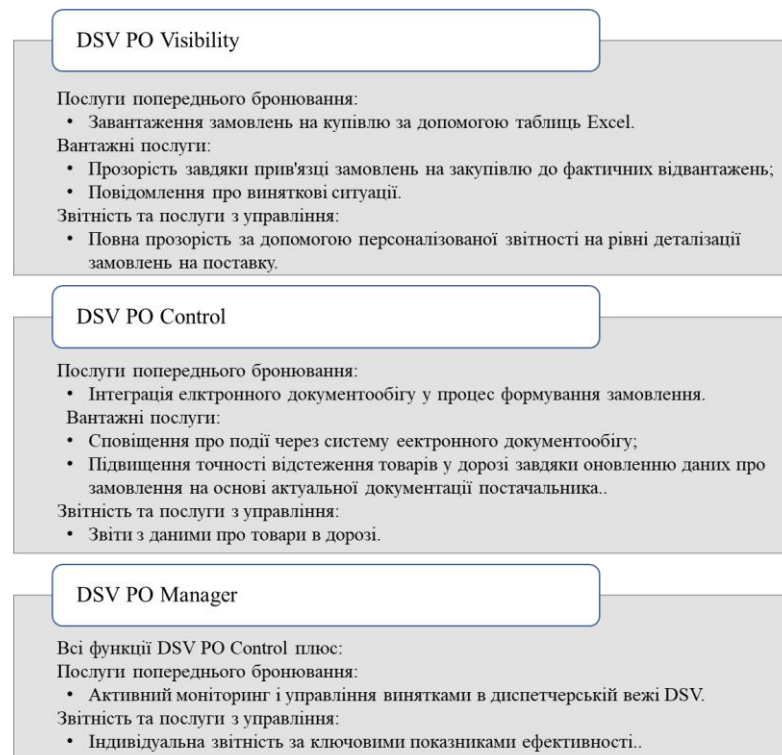


Рис. 3.1. Три рівні обслуговування POM компанею «DSV Logistics».

Джерело: створено автором на основі [46]

Комплексна система програмного забезпечення DSV називається CargoWRITE (Warehouses, Resources, Information, Technology, Execution). CargoWRITE базується на одній з провідних систем управління складом на ринку, у співпраці з DSV він був вдосконалений у рішення, яке можна пристосувати до будь-якої операції.

Warehouse Management System керує: управлінням кількома клієнтами; маршрутизацією товарів на основі рівнів упаковки; управління обробкою вантажів ADR з урахуванням чинних правил зберігання; інвентаризацією; перевіркою даних; слідкування за термінами придатності товарів. Що зменшує людську похибку в процесі організації складської логістики. Загалом, DSV має великий досвід інтеграції ERP-систем, таких як SAP, Oracle і JD Edwards, на свої ІТ-платформи [40].

DSV Logistics також надає своїм клієнтам послуги електронної комерції, що включає безліч переваг: складування; автоматизацію; ІТ-рішення, в тому числі взаємодія з кінцевими споживачами від імені клієнта для кожного замовлення; експрес-доставку; доставку економ-класу; вечірню доставку та доставку у вихідні дні. Послуга включає в себе алгоритми які закріплені до системи управління складом і платформу управління розподілом для доставки «останньої милі» які повністю контролюються клієнтом [38].

В цьому підрозділі ми дізналися як DSV активно використовує сучасні інновації, такі як штучний інтелект, роботизація, інтернет речей і адитивні технології. Наявність такого широкого комплексу технологій дозволяють компанії ефективно виконувати запити клієнтів та лідирувати в своїй галузі. Інтеграція з системами споживачів забезпечує швидку обробку замовлень. Наявність комплексу цих інструментів дозволяють DSV Logistics оптимізувати складні процеси планування, ведення баз даних та прийняття важливих рішень у короткі терміни.

3.2 Побудова гнучкого зворотного зв'язку для покращення клієнтського досвіду в компанії “DSV Logistics”.

Поточні ринкові умови та нездорова конкуренція вимагають від компаній змінити підхід до обслуговування клієнтів. Кращим ресурсом для чесної оцінки діяльності компанії є відгуки клієнтів, але звідки можна брати релевантні для аналізу відповіді залишається питанням. Адже в процесі здобуття клієнтського досвіду споживач може спілкуватися не лише з менеджером з продажу або фахівцями операційних відділів. Також формулювання поняття «клієнт» дуже розмите, адже в своїй структурі він також може мати менеджера з закупівель, продажу чи виробництва, і кожен з них може мати окрему думку стосовно якості його обслуговування. Саме тому наголос стоїть на гнучкому зворотному зв'язку на противагу звичайному. Хоча, теоретично система залишається та сама, змінюється лише сфера його використання та процес яким чином дані що надійдуть будуть опрацьовані та розшифровані. Шлях який проходить клієнт в процесі надання зворотного зв'язку теж залишається невідомим, він може пролягати через систему телефонного зв'язку, електронної пошти, колл-центр, сайт компанії, соціальних мереж, особистих знайомств тощо. Роками світ змінювався і те що раніше було актуальними методами маркетингового просування, нині може завдати шкоди репутації підприємства. Наприклад «холодні» телефонні дзвінки вважалися невід'ємним процесом торгівлі, сучасний споживач зі своєю кількістю інформації просто не потребує щоб його зайвий раз турбували і може вважати це проявом наполегливості, що не завжди позитивно відображається на репутації компанії. У світі що орієнтований на цифрові технології компаніям варто змінювати свої погляди та пристосовуватися.

Дослідження [35] показали, що позитивний досвід в роботі з клієнтами може сприяти розвитку нових шляхів у співпраці та зміцнювати зв'язки. Взаємодією з клієнтом більше не може вести один представник чи спеціальна група людей –

кожен в компанії відіграє свою важливу роль в роботі з споживачем. Організація такої комунікація на пряму лежить на плечах керівників та їх спроможності побудувати міцну систему завдяки якій, працівники більше ознайомляться з клієнтом перед тим як «продати» йому послугу чи перевезення.

Поширений спосіб розвинути взаємодію з клієнтом – обмінюватися відгуками та вчитися на них. Прийнято вважати що коли надійшов негативний відгук то його варто забути і не поширювати далі свого відділу. Однак, ця думка хибна. Якщо проблема виникла то вона теоретично може повторитися, тож в такому випадку варто поділитися проблемою, знайти шляхи її вирішення та знову поділитися вирішенням цього питання з колегами.

Велику роль відграє розроблення уніфікованих стандартів, спеціальних операційних процедур для вирішення негативних відгуків. Контрольний перелік може мати наступний вигляд: формування команди уповноважених осіб які мали доступ до проєкту, залучення та інформування їх керівників до вирішення; створення інформаційної доказової бази; вибір цілей та складання списку завдань які покликані вирішити проблему; за потреби залучення експертів. Ще з 2014 року DSV Logistics має свою напрацьовану програму по відстеженню та покращенню клієнтського досвіду яка носить назву DSV Global Customer Success Program [36]. Вона покликана відслідковувати задоволеність клієнтів послугами компанії, це відбувається це допомогою опитування яке двічі на рік приходить на електронну пошту. Комплексні результати формуються шляхом збору відгуків та інформації, отриманою під час щоденного діалогу з клієнтом. За необхідності, до вирішення непорозумінь залучається вище керівництво (рис.3.2.). У DSV відгуки клієнтів розглядаються як цінний внесок. Той факт, що клієнти готові запропонувати поліпшення або шукати компроміси розглядається як позитивний знак, що вказує на готовність клієнта розвивати взаємовигідне партнерство, а не просто шукати швидкий прибуток. Саме тому, для «ДСВ Логістика» буде доречно запровадити

посаду менеджера з питань клієнтського досвіду, який би відповідав за планування клієнтського шляху та втручався до вирішення будь яких проблемних ситуацій.



Рис. 3.2. Характеристика DSV Global Customer Success Program.

Джерело: створено автором на основі [36]

Коли компанії усвідомлюють свої помилки та неможливість впоратися самостійного з викликами вони також можуть залучати сучасні інформаційні технології для розвитку процесу персоналізованого клієнтського досвіду. Однією з найпоширеніших є CRM система управління відносинами з клієнтами. CRM фіксує кожен момент контакту з клієнтом та може пропонувати можливі варіанти розвитку.

CRM допомагає компанії відслідковувати такі аспекти клієнтського досвіду: клієнтоорієнтованість – персоналізовані налаштування побажань клієнта; характеристика клієнта – дає відповіді на питання що це за компанія? Що вона очікує від співпраці? Які можливості до зростання з цим клієнтом? А також історія наданих послуг клієнту, аналіз їх регулярності. Гарним прикладом CRM системи яку може використовувати ДСВ Логістика є Microsoft Dynamics – це комплексна програма, яка об'єднує всі можливості CRM (рис.3.3).



Рис. 3.3. Можливості CRM системи.

Джерело: створено автором

Гнучкість є ключем до створення ефективної системи зворотного зв'язку. DSV може використовувати різні методи для збору даних від клієнтів, включаючи інструменти опитування: NPS; CSAT; CLI; CSI; CES (табл.3.4). Кожен з них вимагає прямих відповідей клієнта на запитання по конкретним процесам. Вони

мають передбачатися легкими для доступу онлайн та дозволяти клієнтам надавати негайний зворотний зв'язок після взаємодії або після завершення доставки.

Після того, як дані зворотного зв'язку зібрані, вони повинні бути ретельно проаналізовані, використовуючи інструменти візуалізації. DSV може визначити тенденції, класифікувати зворотний зв'язок за областю обслуговування або сегментом клієнтів та визначити пріоритетні області для поліпшення. Ці дані потім повинні бути переведені в дієві стратегії.

Таблиця 3.4.

Інструменти визначення рівня задоволеності клієнтів

Назва	Пояснення як цю систему інтегрувати
NPS (Net Promoter Score) – Індекс підтримки споживача	Шляхом прямого опитування клієнтів про рівень задоволеності будь якою системою обслуговування, у 10-бальній шкалі. Формула: $NPS = \frac{(\% \text{ лояльних} - \% \text{ незадоволених клієнтів})}{\text{загальна кількість опитаних клієнтів}}$
CSAT (Customer Satisfaction Score)- Оцінка задоволеності клієнтів	Вимірювання настрою клієнта у конкретний час чи після здійснення покупки. Виражається у вигляді шкали чи зірочок з п'ятьма можливими настройми. Формула: $CSAT = \frac{\text{кількість оцінок 4 та 5}}{\text{загальна кількість оцінок}}$
CLI (Customer Loyalty Index) – Індекс лояльності клієнтів	Схожий на NPS але більш конкретизований. Також передбачає 10-бальну шкалу. Формула: $CLI = \frac{\text{кількість середніх балів для всіх клієнтів}}{\text{загальна кількість опитаних}}$
CSI (Customer Satisfaction Index) – Індекс задоволеності клієнтів	Схожий на NPS, але вираховується середнє арифметичне значення. Також передбачає 10-бальну шкалу. Формула: $CSI = \frac{(\text{показник 1} + \text{показник 2})}{2}$

Продовження таблиці

CES (Customer Effort Score) – Оцінка зусиль клієнта	Розрахований на те, щоб зрозуміти наскільки важко клієнту співпрацювати з компанією. Також передбачає 10-бальну шкалу. Формула: $CES = \frac{\text{сума балів всіх відповідей}}{\text{кількість відповідей}}$
--	---

Джерело: створено автором на основі [20]

Також «ДСВ Логістика» може проводити власний аналіз настроїв своїх клієнтів через моніторинг згадок про бренд та коментарів клієнтів на платформах в соціальних мережах. Це є найшвидшим методом дізнатися думку клієнтів по терміновим питанням та отримати більше інформації від незацікавлених сторін.

3.3 Оцінка ефективності впровадження нової методології планування та контролю логістичного обслуговування клієнтів у контексті сучасного ринку транспортних послуг та супроводжуючих ризиків.

Наразі, DSV використовує добре налагоджену систему планування та надання логістичних послуг, але зростаюча складність та нестабільність на ринку транспортних послуг вимагають змін. За результатами комплексного аналізу та дослідження операційної і господарської діяльності DSV Logistics було виявлено наступні можливості для вдосконалення.

Перехід на відновлювану енергію. DSV демонструє активні зусилля обмежити глобальне потепління на 1,5 градуса вище доіндустріального рівня, відповідно до цілей Паризької кліматичної угоди. Для цього компанія дотримується визнаного стандарту Net-Zero. Докладаючи всіх зусиль для скорочення викидів CO₂ за допомогою стратегій, що включають комплексну

звітність та рішення спрямовані на мінімізацію вуглецевого сліду в межах транспортного ланцюга. Партнером DSV по декарбонізації є EcoTransIT World, це програмне забезпечення для автоматичного розрахунку викидів CO₂. Його методологія розрахунку підтримується та перевірена незалежними науковими інститутами (Ifeu, INFRAS and Fraunhofer IML). EcoTransIT став першим галузевим інструментом для розрахунку CO₂, який отримав рамкову акредитацію Global Logistics Emissions Council (GLEC). Він також відповідає вимогам стандарту ISO 14083:2023 і протоколу GHG.

DSV інтегрує розроблену службу звітності про викиди CO₂ у процес виставлення рахунків клієнтам. Це відбувається за такою схемою: замовник надсилає запит на звітність CO₂ менеджеру; менеджер передає питання експертам зі звітності; команда готує звіт і надсилає його менеджеру; менеджер по роботі з клієнтами направляє звіт замовнику. Розрахунки викидів CO₂ базуються на параметрах доставки, доступних на момент виставлення рахунка. DSV пропонує своїм клієнтам перехід на біопаливо, його переваги наведені на рис. 3.5. Також, співпрацюючи з DSV можна отримати сертифікат про компенсацію викидів вуглецю від Gold Standard.

Переваги біопалива:

Може зменшити викиди CO₂ до 90%;

Може використовуватися як пряма заміна (дроп-ін) для повітряного, морського та автомобільного палива;

Біопаливо надходить із відновлюваних джерел;

Може значно зменшити викиди твердих частинок (PM);

Біопаливо піддається біологічному розкладанню, тобто в разі аварії воно може зруйнуватися природним шляхом;

Нові розробки в галузі біопалива означають, що найближчим часом воно буде більш енергоефективним, ніж звичайне паливо.

Рис. 3.5. Переваги біопалива.

Джерело: створено автором на основі [43]

Впровадження автоматизації. Протягом останніх років «DSV Logistics» інвестувала в автоматизовані приміщення виконання замовлень та технологію AutoStore, щоб запобігти помилок викликаних «людським фактором», пошкодженню товару та нераціонального використання пакувального матеріалу. Масштабною інвестицією була система AS/RS (автоматизоване зберігання та отримання) яка допомогла зменшити споживання енергії та оптимізувати переробку відходів [48].

Синергія потужностей. Купівля 100% акцій компанії конкурента DB Schenker надасть можливості DSV зміцнити позиції на ринку логістичних послуг. Існує також потенціал покриття більшої частини потреб у транспортних засобах. Можна припустити, що завдяки такому масштабному придбанню DSV отримає наступний ряд переваг: збільшення портфелю послуг, більша географічна присутність зі своїми представництвами, різноманітні види транспорту, це все дозволить обробляти запити більшої кількості клієнтів.

Підвищення операційної ефективності. Злиття може допомогти в економії коштів на перевезення за рахунок розумного розподілу ресурсів у більшій транспортній мережі.

Розвиток інноваційних технологій. Досвід IT-технологій кожної компанії має свою цінність, а злиття може збільшити вклад в інвестицій для впровадження одної глобальної мережі, що призведе до вдосконалення логістичних стратегій. Невизначеність та ризики. Повна інтеграція двох компаній несе багато викликів і може зайняти час та ресурси, тому DSV потрібно повністю переосмислити свої стратегії щоб уникнути потенційних конфліктів та успішно інтегрувати дві компанії в одне ціле. Загалом, злиття DSV та DB Schenker є складним сценарієм, і може містити як переваги так і невд'ємні виклики. Компанії важливо провести аналіз, як така інтеграція вплине на різні аспекти роботи.

Для оцінки ефективності впровадження нової методології планування та контролю логістичного обслуговування клієнтів було обрано використовувати метод ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI), адже він є сучасним інструментом для розробки та впровадження компанією своїх стратегічних цілей. Це дозволяє компанії оцінити роботу бізнеса з чотирьох сторін: зі сторони клієнта – його потреби; оцінка внутрішнього середовища компанії – стратегічні завдання відповідно до місії та бачення; розвиток інновацій, персоналу – системи заохочень і винагород; та фінансовий аспект [25,26]. Реалізація чотирьох складових має відбуватися поступово, одночасно з цим, мають виключатися зайві показники які не пов'язані з ключовими факторами успіху логістичної стратегії. Перевагою методології KPI для DSV Logistics є можливість порівняти наявну продуктивність з галузевими стандартами, виявити слабкі місця та приймати рішення для їх покращення.

DSV вже використовує систему KPI для свого складського господарства і це призвело до збільшення продуктивності на 20%. Це вдалося завдяки впровадженню програмного забезпечення бізнес-аналітики від Advanced Business Solutions [53]. Проект під назвою OpenDashboards дозволяє відстежувати ключові показники ефективності (KPI) за допомогою інформаційного дисплея та показує персоналу в реальному часі як вони виконують свої завдання. Це дає менеджерам цілісне уявлення про роботу кожного працівника та його завантаженість. Процес виглядає наступним чином: працівники використовують сканери для зчитування штрих-кодів інформація з якого автоматично надходить у систему управління складом компанії OpenWMS від Advanced. У менеджерів є дозвіл щоб витягти дані та звітувати про рівень продуктивності.

Запропоновані зміни мають на меті модернізувати транспортно-експедиторський процес, технології обробки та прийому замовлень, це забезпечить DSV швидке реагування на потреби клієнтів та прозорість у кожному процесі перевезення. Слід зазначити, що інвестиції у власний транспортний парк можуть

підвищити гнучкість та контроль за якістю послуг. Зазначені стратегічні рішення та методологія КРІ покликані підвищити конкурентоспроможність «DSV Logistics» на динамічному ринку транспортно-експедиційних послуг.

ВИСНОВКИ

У сучасному бізнес-середовищі, де клієнти наділені широкими можливостями вибору та можуть легко порівнювати і ретельно вивчати пропозиції, логістичні компанії змушені вдосконалювати свої конкурентні стратегії щоб утримувати споживачів. Структуризація та поліпшення процесів планування та контролю логістичного обслуговування клієнтів дозволять залучати нових споживачів. Вивчення їх потреб та пошук можливих варіантів їх вирішення не тільки зміцнить відносини між компанією та клієнтом а також допомагають компанії рости в конкурентному середовищі та розширювати перелік своїх послуг. Логістика має широкий спектр діяльності, починаючи плануванням і закінчуючи аналізом виконаного перевезення матеріальні ресурси проходять через: закупівлю, внутрішнє переміщення в рамках підприємства, виробництво, зберігання, та збут. Це супроводжується: матеріальними, фінансовими і інформаційними потоками управління якими, має відбуватися оптимально та злагоджено. Адже будь який збій ще на етапі планування може вартувати скасуванням перевезення і, відповідно втратою репутації підприємства. При цьому, набір методів та інструментів для ефективного планування та контролю за перевезеннями регулярно оновлюється. Слідкувати за змінами в технічних інноваціях стає важче через складність переналаштування наявної логістичної системи на новий лад. Тому, з самого початку варто організувати логістичну систему таким чином, щоб вона була здатна адаптуватися до швидкоплинних вимог ринку. В процесі надання логістичних послуг велику роль грає реінжиніринг кожного етапу ланцюга постачання для забезпечення точної, своєчасної та економічно ефективною доставки.

В роботі ми дійшли висновку що логістичне обслуговування - це широкий спектр взаємопов'язаних послуг у логістичній системі, що персоналізовані до

конкретного клієнта і передбачають переміщення товару з дотриманням семи правил логістики – необхідний товар, необхідної якості, у необхідній кількості, у домовлений час, необхідному споживачу, у зазначене місце, з мінімальними сукупними витратами. Поряд з цим з дотриманням дзеркальності між компанією і клієнтом.

Логістика, за її правильної організації може зменшити загальні витрати на реалізацію товарів. Керівними принципами логістики, що формують основу задоволення потреб клієнтів є - необхідний товар, у потрібній кількості та якості, у визначеному місці і в обумовлений час та за мінімальних сукупних витрат. Хоча, їх практичне застосування відрізняється від реальних результатів. Адже не існує загальної формули ефективного перевезення, кожен випадок є унікальним за своїми характеристиками, і його розв'язання впливає на клієнтський досвід і, зрештою на успіх бізнесу.

У відповідь на швидкий темп технологічного процесу підприємства впроваджують сучасні методи та інструменти для задоволення цих потреб. Під «методами та інструментами» маємо на увазі засоби, які полегшують процес управління логістичною системою та мають враховуватися на етапі планування або реінжинірингу.

Ефективна побудова системи логістики залежить від виду планування. Стратегічне планування забезпечує довгострокове бачення, враховуючи внутрішні можливості та зовнішні впливи. Він встановлює курс для організації та виділяє ресурси для навігації майбутніх економічних, технологічних та ринкових змін. Операційне планування потім доповнює це бачення, переводячи стратегію в дієві кроки. Він зосереджується на поточній ситуації та наявних ресурсах, створюючи детальні плани для окремих відділів у стислі терміни. Завдяки безперешкодній інтеграції цих двох рівнів планування, організації можуть забезпечити ефективно та своєчасне прийняття рішень на всіх рівнях управління. Отже, для планування незалежної системи логістичного обслуговування необхідний ретельний аналіз всіх

взаємопов'язаних її ланок. Самостійна логістична система характеризується наявністю власних планів функціонування і стратегій розвитку, які поряд з цим, можуть складатися з сформованих підсистем обробки «вхідних» і «вихідних» потоків та ресурсів: матеріальних, інформаційних чи фінансових, або всі одразу в дозованих кількостях.

Розуміння потреб клієнтів - ключ до процвітання на сучасному ринку логістичних послуг. Звертаючись за послугою споживач розраховує не лише на її виконання, ціллю клієнта є знайти партнера для свого бізнесу який буде позитивно реагувати на розширення та приймати виклики. Завдання логістичної компанії – налагодити міцний клієнтський досвід та запевнити його в дзеркальності їх дій. Це приводить до висновку що логістика обслуговування повинна бути ошадливою, тобто такою, яка орієнтована на клієнта та оптимізує кожен контакт супроводжуючи його протягом усього шляху перевезення. Поняття «клієнтський досвід» являє собою форму взаємодії яка тримається на лояльності клієнта до компанії. Клієнтський досвід здобувається в процесі довгострокових відносин між двома сторонами коли вже існує взаємовигідна формула логістичного обслуговування, тобто така, що задовольняє споживача і підприємство

У другому розділі було описано транспортно-експедиційну компанію ТОВ «ДСВ Логістика», наведено загальну характеристику, охарактеризовано її організаційну структуру, була проведена оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища за методологією SWOT-аналізу, де було з'ясовано, що «ДСВ Логістика» має більше сильних сторін і можливостей до зростання ніж слабких сторін та загроз. Історія DSV показує, що з самого початку заснування компанія обирає тактику продуманих придбань фірм-конкурентів. На сьогоднішній день займає тверде шосте місце в світовому рейтингу логістичних компаній, нараховує понад +75 000 працівників і має глобальну присутність у +80 країнах світу. Організаційна структура DSV складається з трьох основних департаментів – автодорожніх перевезень, перевезень авіа і морським транспортом, та складська

логістика. Було детально розглянуто посадові обов'язки працівників, складено систематизований процес та описано взаємозв'язки між відділами і департаментами. Окремо проаналізовано діяльність департаментів: автодорожніх перевезень та складської логістики.

Окремо виділено методи та інструменти які використовує ТОВ «ДСВ Логістика» у під час надання транспортно-експедиційних послуг. А саме: використання власної системи управління перевезеннями (TMS) Visual Freighttrak (VFT), яка інтегрована в роботу з електронним документообігом. Система VFT передбачає наявність GPS систем відстеження на транспортних засобах та вбудовану систему камер із доступом до відео в реальному часі. В DSV активно діє система управління замовленнями під назвою Purchase Order Management (POM) яка надає можливість вибору потрібного рівня обслуговування для кожного окремого ланцюга перевезення. CargoWRITE (Warehouses, Resources, Information, Technology, Execution) – це комплексна система програмного забезпечення яка була розроблена DSV спільно з однією з провідних систем управління складом на ринку. Впроваджена для зменшення людської похибки в процесі організації складської логістики. Крім того, «DSV Logistics» активно інвестує в сучасні технології штучного інтелекту, роботизація, інтернет речей і адитивні технології, та має великий досвід інтеграції ERP-систем, таких як SAP, Oracle і JD Edwards, на свої ІТ-платформи.

В роботі також було обґрунтовано, як ТОВ «ДСВ Логістика» може поліпшити якість своїх послуг, враховуючи нинішню ситуацію на ринку. Одною з переваг «DSV Logistics» є перехід на відновлювальну енергію та скорочення викидів CO₂. Клієнти мають змогу отримати сертифікат про компенсацію викидів вуглецю від Gold Standard і консультації стосовно переходу на біопаливо. Було описано методологію Key Performance Indicators (KPI), використання якої в довгостроковій перспективі дозволяє компанії моніторити результати діяльності з плином часу. Відслідковувати які процеси негативно впливають на досягнення

цілей та стратегій бізнесу. Тим самим, впроваджуючи більш ефективні управлінські рішення.

Компанія має потенціал стати домінуючим гравцем на ринку логістики завдяки купівлі компанії-конкурента DB Schenker. Це дозволить DSV отримати ряд наступних переваг, таких як: збільшення портфелю послуг, більша географічна присутність зі своїми представництвами та різноманітні види транспорту. Якщо «злиття» пройде успішно, DSV може підвищити свою операційну ефективність шляхом розумного розподілу ресурсів у більшій транспортній мережі. Рекомендовані зміни дають можливість DSV адаптувати транспортний процес до своїх потреб та зміцнити позиції на ринку транспортних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В.Г. Парадигма управління логістичною діяльністю сучасних організацій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. №2 (66). 2022. С. 73–86.
2. Берзлев, О.Ю. Методика передпрогнозного фрактального аналізу часових рядів. *Управління розвитком складних систем*. 2013. № 16. С. 76-81.
3. Бестужева, С.В.; Огієнко, С.О. Аналітичне дослідження сутності та класифікації логістичної системи у сфері міжнародного бізнесу. 2023.
4. Бідило І.В, Криворучко О.М. Обґрунтування процесів транспортно-логістичного обслуговування споживачів. *Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України: Збірник матеріалів III всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених*. 14 груд. 2017 року. Харків, ХНАДУ. 2017. С. 405-408.
5. Васильєв О.Л. Проектування логістичних систем: Конспект лекцій. – Харків. Український державний університет залізничного транспорту. 2019. – 34 с.
6. Види діяльності ТОВ «ДСВ Логістика». Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/38857571> (дата звернення: 11.02.2024).
7. Громова, О.В., Рубан, А.П. Удосконалення методів планування та проектування логістичної системи. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. С. 133-140.
8. Гронь, О.В. Досвід споживачів як конкурентна перевага компанії в сучасних умовах. *Бізнес Інформ*. 201. № 7. С. 305-310.
9. Дегтяренко Є.А., Пазєєва Г.М. Методи планування логістичного обслуговування клієнтів. *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку* : V конф. з міжнар. участю. ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК». 7 груд. 2023 р. URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2023/paper/view/1774> (дата звернення: 01.03.2024).

10. Звіт про управління ТОВ «ДСВ Логістика». URL: https://euroshuttle.com.ua/wp-content/uploads/DSV_Management_Report-2022.pdf (дата звернення: 10.02.2024).

11. Карпунь О.В. Формування системи логістичного обслуговування клієнтів транспортно-логістичної компанії. *Професійний менеджмент у сучасних умовах розвитку ринку* : VIII науково-практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 1 листоп. 2019 р. С. 283–284.

12. Класифікація небезпечних вантажів. URL: <https://adr.dp.ua/uk/blog-uk/klassifikatsiya-opasnyh-gruzov/> (дата звернення: 10.02.2024).

13. Криворучко, О.М.; Овчаренко, А.Г. Розробка стратегій якості логістичного обслуговування споживачів. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. № 38. с. 61-76.

14. Круковська, О.В. Логістика як інструмент ринкової економіки. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. Випуск № 19. С. 69-75.

15. Лебедев, М.О. Удосконалення організації логістичного управління підприємством. 2021.

16. Мадяр, Р. О. Контроль логістичної діяльності на підприємствах в умовах глобалізації. *Економіка та держава*. Ужгород 2018. № 12 С. 31-34.

17. Овчаренко, А.Г. Процес логістичного обслуговування споживачів. *Економіка транспортного комплексу*. 2019. № 33. С. 106-118.

18. Офіційний сайт ТОВ «ДСВ Логістика». URL: <https://www.dsv.com/> (дата звернення: 10.02.2024).

19. Пазєєва, Г.М.; Самчинська, К.І. Управління процесами логістичного обслуговування клієнтів торговельного підприємства. *Вчені записки університету КРОК*. Серія: Економіка. 2017 № 47. с. 138-146.

20. Покращення клієнтського досвіду бізнесу. *Kyivstar Business Hub – корпоративний блог для бізнесу*. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/uspishnyj-kliyentskyj-dosvid-klyuch-do-prybutkiv-biznesu>

21. Про транспортно-експедиторську діяльність : Закон України від 01.07.2004 № 1955-IV. Дата оновлення: 01.01.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1955-15#Text> (дата звернення: 13.02.2024).

22. Проскуріна, Л.І. Теоретичні засади формування логістичної системи. *ВП НУБіП України "Ніжинський агротехнічний коледж" Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції «Проблеми та перспективи розвитку обліку, логістики та інформаційних технологій в контексті євроінтеграції»*, 31 жовтня 2019 р. Ніжин С. 216–219.

23. Резнік Н.П., Руденко С.В., Пилипчук К.М. Основні характеристики поняття логістики і системи управління ланцюгами постачань. *Innovation and Sustainability*, 2022, №3 С. 95-102.

24. Руденко В.О. Формування системи логістичного обслуговування споживачів // *Політ. Сучасні проблеми науки: тези доповідей XXII Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених*. – Національний авіаційний університет. – Київ, 2022. С. 21-22.

25. Рудківський, О.А. Ключові показники ефективності (КРІ) в логістиці. 2016.

26. Тарасюк, Г.М., Рудківський, О.А. Ключові показники ефективності та оцінка логістичної стратегії підприємства. 2013.

27. ТОП-10 логістичних компаній світу. URL: <https://lading.ua/news/top-10-logistichnih-kompanij-svitu-druga-pyatirka/> (дата звернення: 11.02.2024).

28. Трушкіна Н., Шкригун Ю. Концептуальні підходи до визначення суті й змісту терміна «клієнтський досвід». *Věda a perspektivy SÉRIE "Economic Sciences"*. 2021. № 4 (4). С. 125-138.

29. Трушкіна Н., Шкригун Ю. Логістичне обслуговування як важливий елемент клієнтського досвіду. *Věda a perspektivy*. № 2(9). 2022. С. 100–111.

30. Уткіна, Ю.М., Становихіна Г.О. Стратегічне планування логістичної діяльності. *Вісник економіки транспорту і промисловості* 2017. № 60. С. 199-208.

31. Шапенко, Є.М., Котова С.О., Гальона І.І., Білоног О.В., Ярошевський В.В. Методи прогнозування вантажних перевезень у логістиці. *International Science Journal of Engineering & Agriculture*. 2023. № 4. С. 79-86.
32. Швед, В.В., Прохорова О.В., Медведкін Р.В., Яковченко І.С. Стратегічне та оперативне планування: порівняльний аналіз. *Подільський науковий вісник*. 2020. № 2. С. 58-65.
33. Шишкін, В.О., Бахметова, Я.Ю. Перспективи використання логістичної стратегії як умова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 296-300.
34. Шуляк, О.В. Інноваційні інструменти логістичного управління підприємством. *Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції «Становлення та розвиток маркетингу в Україні: від теорії до практики»*, 25 жовтня 2023р. Умань, 2023 С. 235–238.
35. Customer Experience Is Everyone’s Responsibility. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2023/04/customer-experience-is-everyones-responsibility>.
36. Customer Success Programme. DSV Global Transport and Logistics. URL: <https://www.dsv.com/en/why-dsv/customer-dialogue-programme> (дата звернення: 05.03.2024).
37. DB Schenker: Biggest takeover of a logistics group so far this century. URL: <https://www.ajot.com/insights/full/db-schenker-biggest-takeover-of-a-logistics-group-so-far-this-century> (дата звернення: 11.02.2024).
38. DSV launches e-Commerce Solutions. *Logistics Manager*. URL: <https://logistics-manager.com/dsv-launches-e-commerce-solutions/> (дата звернення: 01.03.2024).
39. DSV Logistics : Company structure. URL: <https://www.dsv.com/en/about-dsv/company-structure> (дата звернення: 13.02.2024).

40. DSV Logistics : Digitization by DSV. URL: <https://www.dsv.com/en-nl/our-solutions/logistics-solutions/logistics-page/logistics-it-systems> (дата звернення: 12.02.2024).
41. DSV Logistics : DSV XPress. URL: <https://www.dsv.com/en-our-solutions/modes-of-transport/dsv-xpress/dsv-xpress> (дата звернення: 15.02.2024).
42. DSV Logistics : Fleet Management Technology. URL: <https://www.dsv.com/en-za/our-solutions/modes-of-transport/road-transport/fleet-management-technology> (дата звернення: 11.02.2024).
43. DSV Logistics : Fuelling your decarbonisation transition. URL: <https://www.dsv.com/en-be/our-solutions/green-logistics/sustainable-fuel> (дата звернення: 12.02.2024).
44. DSV Logistics : Governance. URL: <https://www.dsv.com/en/sustainability-esg/governance> (дата звернення: 13.02.2024).
45. DSV Logistics : Purchase order process. URL: <https://www.dsv.com/en-nl/our-solutions/modes-of-transport/value-added-services/purchase-order-management/purchase-order-process> (дата звернення: 13.02.2024).
46. DSV Logistics : Service levels. URL: <https://www.dsv.com/en-nl/our-solutions/modes-of-transport/value-added-services/purchase-order-management/service-levels> (дата звернення: 13.02.2024).
47. DSV Logistics : Supply chain optimisation. URL: <https://www.dsv.com/en-gb/our-solutions/green-logistics/supply-chain-optimisation> (дата звернення: 14.02.2024).
48. DSV Logistics : Sustainable warehousing. URL: <https://www.dsv.com/en-be/our-solutions/green-logistics/sustainable-warehousing> (дата звернення: 13.02.2024).
49. DSV Logistics : Tax report. URL: <https://www.dsv.com/en/sustainability-esg/our-reporting/tax-reports> (дата звернення: 14.02.2024).

50. DSV Logistics : Transportation of dangerous goods. URL: <https://www.dsv.com/en/our-solutions/modes-of-transport/value-added-services/transporting-dangerous-goods> (дата звернення: 13.02.2024).
51. DSV Logistics : Локальні перевезення вантажів. URL: <https://www.dsv.com/uk-ua/countries/europe/ukraine/groupage/domestic> (дата звернення: 12.02.2024).
52. DSV Logistics : History. URL: <https://www.dsv.com/en-ca/about-dsv/history> (дата звернення: 10.02.2024).
53. DSV Solutions drives up productivity by 20 percent. *Supply Chain Magazine*. URL: <https://supplychaindigital.com/supply-chain-risk-management/dsv-solutions-drives-productivity-20-percent> (дата звернення: 02.03.2024).
54. Forbes: DSV Panalpina, Company Overview & News. URL: <https://www.forbes.com/companies/dsv-panalpina/?sh=194021b6f22e> (дата звернення: 11.02.2024).
55. Top 3PLs: A&A's Top 50 Global Third-Party Logistics Providers (3PLs). *Armstrong & Associates*. URL: <https://www.3plogistics.com/3pl-market-info-resources/3pl-market-information/aas-top-50-global-third-party-logistics-providers-3pls-list/> (дата звернення: 14.02.2024).
56. Varadarajan G., Schlosser J., Ahuja A. How asset-light strategies and models can boost business growth. EY | Building a better working world. URL: https://www.ey.com/en_gl/strategy-transactions/how-asset-light-strategies-and-models-can-boost-business-growth (дата звернення: 10.02.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А



Міжнародні автоперевезення

- Перевезення збірних вантажів, вантажів що вимагають спеціального температурного режиму;
- Перевезення небезпечних вантажів (ADR);
- Перевезення негабаритних вантажів;
- Відстеження місцезнаходження вантажу в режимі реального часу;
- Складські і митні послуги в будь-якій з транзитних країн прямування вантажу;
- Оформлення і обробка вантажу агентами DSV і повний супровід до пункту призначення;
- Страхування вантажів DSV Insurance.

Дистрибуція

- Перевезення окремим автомобілем (FTL);
- Палетні поставки в обласні центри України;
- Доставка і розподіл продукції по торговим точкам/клієнтам;
- Повернення документів;
- Страхування вантажів DSV Insurance.



Авіаперевезення

- Експортні та імпорتنі перевезення;
- Авіаперевезення швидкопсувних та вантажів, які потребують дотримання температурного режиму;
- Перевезення негабаритних вантажів;
- Перевезення небезпечних вантажів (ADR);
- Комбіновані перевезення;
- Перевезення та супровід виставкових вантажів;
- Митне оформлення вантажів;
- Страхування вантажів DSV Insurance.

Страхування вантажів

- Відповідальність за всі страхові ризики починаючи від завантаження та закінчуючи вивантаженням;
- Індивідуальні конкурентоспроможні страхові тарифи в залежності від вартості вантажу, шляху прямування та виду перевезення;
- Швидкий розгляд претензій;
- Експрес виплата після подання повного пакету документів протягом тижня;
- Франшиза - 0%;
- Покриття 110% від інвойсної вартості вантажу плюс транспортні витрати.



Морські контейнерні перевезення

- Перевезення повних контейнерів (FCL);
- Перевезення збірних вантажів (LCL);
- Рефрижераторні перевезення;
- Перевезення негабаритних вантажів;
- Перевантаження в порту та внутрішньопортове експедирування;
- Перевезення зернових культур;
- Перевезення наливних вантажів у флексі танках;
- Доставка з/д з Китаю за 21 день;
- Митно-брокерські послуги;
- Страхування вантажів DSV Insurance.



Складська логістика

- Крос-докінг;
- Фулфілмент;
- Послуги відповідального зберігання;
- Можливість організації розподільчого центру;
- Етикетування, пакування, стікерування, маркування та перепакування товарів будь-якої складності;
- Поштучна обробка;
- Дрібно-стелажне зберігання товарів;
- Система управління та обліку;
- Страхування товарі/вантажів;

Митно-брокерські послуги

- Акредитація (переакредитація) в митних органах;
- Отримання дозвільної документації;
- Визначення коду товару згідно з УКТ ЗЕД, митної вартості і нарахування митних платежів;
- Підготовка пакету документів необхідного для митного оформлення;
- Декларування та митне оформлення товарів;
- Оформлення товаросупровідних і транспортних документів (TIR-Carnet, Carnet-ATA, CMR та інших);
- DSV має реєстрацію в Державній ветеринарній і фітосанітарній службі, що дозволяє здійснювати експортно-імпорتنі операції підконтрольних товарів;
- Консультування і сприяння в отриманні фітосанітарного та ветеринарного сертифікатів іншим суб'єктам ЗЕД.

DSV XPress

- Сервіс «двері-двері» здійснюється абсолютно в будь-яку точку світу;
- Економія місця на складі за рахунок доставки конкретної одиниці товару;
- Широкий вибір тарифів в залежності від параметрів посилки, країни відправлення і т.д.;
- Найвища швидкість доставки;
- Відсутність сплати податків і зборів у загальній вартості за товари до 150 EUR (для фізичних осіб).

Рис. 2.1 Послуги ТОВ «ДСВ Логістика».

Джерело: створено автором на основі [18].

Класифікація небезпечних вантажів (ADR)

Клас 1	Вибухові речовини і вироби.
Клас 2	Гази.
Клас 3	Легкозаймісті рідини.
Клас 4.1	Легкозаймісті тверді речовини, самореактивні речовини, полімерізуючі речовини і тверді десенсибілізовані вибухові речовини.
Клас 4.2	Речовини, здатні до самозаймання.
Клас 4.3	Речовини, що виділяють займісті газу при контакті з водою.
Клас 5.1	Окислюючі речовини.
Клас 5.2	Органічні пероксиди.
Клас 6.1	Токсичні речовини.
Клас 6.2	Інфекційні речовини.
Клас 7	Радіоактивні матеріали.
Клас 8	Корозійні речовини.
Клас 9	Інші небезпечні речовини і вироби.

Джерело : створено автором на основі [12]

Додаток В

Таблиця 2.4.

Основні види діяльності ТОВ «ДСВ Логістика»

Код згідно КВЕД	1. Основні види діяльності «DSV Logistics»
52.29	Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту;
46.90	Неспеціалізована оптова торгівля;
49.41	Вантажний автомобільний транспорт;
52.10	Складське господарство;
68.31	Агентства нерухомості;
41.20	Будівництво житлових і нежитлових будівель;
66.22	Діяльність страхових агентів, брокерів.

Джерело : створено автором на основі [6]