

УДК 656.96:006.1

**Мінакова С.М.**  
*член-кореспондент ТАУ,  
доктор економічних наук, доцент,  
головний науковий співробітник  
відділу макроекономіки та державного управління  
Причорноморського науково-дослідного  
інституту економіки та інновацій*

**Стаднік В.Г.**  
*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту і маркетингу  
Одеського національного морського університету*

**Minakova Svetlana**  
*Corresponding member TAU,  
Doctor of Economics, Associate Professor,  
Chief Scientist Macroeconomics and Public Administration Department  
of the Black Sea Research Institute of Economics and Innovation*

**Stadnik Viktoriya**  
*Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor of the Department of management and marketing  
Odessa National Maritime University*

## **ЩОДО ПРОБЛЕМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ СЕРВІСУ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ НА ПРИКЛАДІ TEK INTERNATIONAL CARGO SERVICE**

### **ON THE PROBLEM OF IMPROVING THE SERVICE QUALITY OF TRANSPORTATION LOGISTICS COMPANIES USING THE EXAMPLE OF TFC INTERNATIONAL CARGO SERVICE**

#### **АНОТАЦІЯ**

У статті проаналізовано проблеми якості, які виникають під час надання послуг клієнтам транспортно-експедиторських та логістичних компаній. Виявлено, що для підвищення конкурентоздатності українських компаній на ринку транспортних послуг існує необхідність упровадження клієнтоорієнтованих методів в управління компанією, заснованих на сучасних інформаційних технологіях, які можуть значно вплинути на ефективність оцінки та подальше підвищення якості сервісу таких підприємств. Наведено схему та результати статистичного аналізу незадоволеності послуг клієнтами International Cargo Service H.D. У процесі дослідження проведено більш детальний аналіз за кожною з причин. На основі проведеного аналізу запропоновано формулювання програм поліпшення бізнес-процесів (BPI) та визначено сфери, що потребують удосконалення.

**Ключові слова:** якість послуг, транспортно-логістичні компанії, клієнтоорієнтовані методи, CRM-системи, статистичний аналіз.

#### **АННОТАЦИЯ**

В статье проанализированы проблемы качества, возникающие при оказании услуг клиентам транспортно-экспедиторских и логистических компаний. Выявлено, что для повышения конкурентоспособности украинских компаний на рынке транспортных услуг существует необходимость внедрения клиентоориентированных методов в управление компанией, основанных на современных информационных технологиях, которые могут значительно повлиять на эффективность оценки и дальнейшее повышение качества сервиса таких предприятий. Приведены схема и результаты статистического анализа неудовлетворенности услуг клиентами International Cargo Service H.D. В процессе исследования был проведен более детальное анализ по каждой из причин. На основе проведенного анализа предложена формулировка программ улучше-

ния бизнес-процессов (BPI) и определены сферы, требующие совершенствования.

**Ключевые слова:** качество услуг, транспортно-логистические компании, клиентоориентированные методы, CRM-системы, статистический анализ.

#### **ANNOTATION**

Ukrainian consumers of freight forwarding services increasingly express dissatisfaction with poor quality service, discuss it with colleagues, business partners and friends. Therefore, modern transport-forwarding and logistics companies should pay special attention not only to large and important customers, but also to take care of the needs of all who are not in this category. The orientation of companies to improve relations with customers is due to a number of trends, in particular, increased competition, increasing customer requirements for the quality of products and services and the level of service, reducing the effectiveness of traditional marketing tools, as well as the emergence of new technologies for interaction with customers and the functioning of the company's divisions. The analysis allowed to reveal that modern business conditions demands from enterprises the implementation of and compliance with the proper (effective) a comprehensive mechanism of quality management. According to the analysis the conclusion about the necessity of adopting measures to align domestic freight forwarders international quality standards through the development of scientific and methodological principles to improve management quality of transport-forwarding services was done. If commitments to service provision are not met properly by the forwarder or carrier, the losses can occur not only for reasons of delay, but damage and even total loss of the cargo. The most important indicators of the quality of TFS depend on it. The main strategy for the successful existence and further development of modern companies is gradually becoming effective customer relationship management. Western experience shows that high efficiency of work with customers is provided by the adoption of the

concept of customer relationship management, called the concept of CRM (Customer Relationship Management). The relevance of the customer-oriented approach in business is growing, so without the introduction of modern management methods focused on the world's leading quality standards, Ukrainian transport and logistics companies can not compete in the domestic and world market of transport services with Western enterprises.

**Key words:** quality of services, transport and logistics companies, customer-oriented methods, CRM-systems, statistical analysis.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Український ринок і споживачі, безумовно, відрізняються від іноземних ринків. Далеко не всі клієнти звикли виражати незадоволення низькою якістю обслуговування, але з посиленням конкуренції ситуація істотно та швидко змінюється.

Українські споживачі транспортно-експедиторських послуг усе частіше висловлюють незадоволення неякісним сервісом, обговорюють це з колегами, бізнес-партнерами та друзями, тому сучасні транспортно-експедиторські та логістичні компанії повинні приділяти особливу увагу не тільки крупним та важливим клієнтам, а й турбуватися про потреби всіх, які не входять до цієї категорії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Особливості впровадження CRM-систем, за допомогою яких пропонується здійснювати аналіз якості сервісу транспортно-логістичних компаній, розглянуто в роботах А. Тернера [1], Ю.М. Уткіна [2], К. Андерсона, К. Керра [3], К. Бланшара, В. Вертоградова, Дж. Балларда [4]. Проблемами якості транспортно-експедиторського та логістичного обслуговування були предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних учених – фахівців у цій галузі знань. Проблеми управління якістю продукції та послуг на морському транспорті висвітлюються у працях М.А. Панибратця, В.С. Наумова, В.В. Жихаревої, О.М. Котлубая, Л.Л. Ніколаєвої [5], М.Я. Постан, Є.В. Бабкіна [6], В.Г. Галабурди [7], М.В. Мальцевої [8], К.І. Плужникова та ін. Але сучасні проблеми та підходи до оцінки якості й ефективності транспортно-експедиторського обслуговування потребують подальшого вдосконалення.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є надання пропозицій щодо вдосконалення клієнтоорієнтованого методу, заснованого на зборі даних та подальшому статистичному дослідженні, яке виявить слабкі боки стосовно якості обслуговування в компанії, що розглядається. Таке дослідження доцільно проводити спеціалістам із відділу якості компанії. У результаті можна виявити існуючі проблеми ТЕО в загальному аспекті, що вплине на рішення менеджменту компанії стосовно подальшої стратегії поліпшення її діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. В Україні будується інноваційна економіка. Однак, за оцінками уряду, продуктивність праці в українських компаніях нижче, ніж у аналогічних західних компаніях, у п'ять разів, а товари і послуги мають велику собівартість порівняно з імпортними. За таких показників ефективності українські компанії не в змозі конкурувати з представниками західного бізнесу.

Основною стратегією успішного існування і подальшого розвитку сучасних компаній поступово стає ефективне управління взаємовідносинами з клієнтами. Орієнтація компаній на вдосконалення відносин із клієнтами зумовлена низькою тенденцій, зокрема посиленням конкуренції, підвищенням вимог покупців до якості запропонованої продукції та послуг і рівня сервісу, зниженням ефективності традиційних маркетингових засобів, а також появою нових технологій взаємодії з клієнтами та функціонування підрозділів компанії. Знання своїх клієнтів і задоволення попиту та потреб кожного з них може дати компанії змогу отримати нові можливості для збуту товарів і послуг та стати ключовим чинником сталого розвитку й джерелом довгострокової конкурентної переваги компанії на ринку [9].

Західний досвід показує, що висока ефективність роботи з покупцями забезпечується за рахунок прийняття компанією концепції управління взаємовідносинами з клієнтами, що отримала назву CRM (Customer Relationship Management). CRM – це клієнтоорієнтована бізнес-технологія, яка об'єднує у собі безліч ефективних інструментів, що дають змогу значно підвищити ефективність роботи компанії. CRM – стратегія, заснована на використанні передових управлінських та інформаційних технологій, за допомогою яких компанія вибудовує взаємовигідні відносини зі своїми клієнтами. Результатом застосування клієнтоорієнтованої стратегії є підвищення конкурентоспроможності компанії і збільшення прибутку.

Сьогодні близько 95% провідних транспортно-логістичних компаній світу та України мають інформаційні системи класу CRM. Логістика – це складний процес, що складається з різних етапів: комунікації, узгодження, затвердження бюджету, формування вантажу, процесу відстеження вантажу, тому перед CRM у логістиці ставиться низка важливих завдань. Необхідно отримати та обробити заявку (лід) і вести всі операції в упорядкованому вигляді. CRM у сфері доставки вантажів повинна бути доступна онлайн, не вимагає довгої і складної інтеграції, простою у використанні та невисокої вартості. Більша частина існуючих програм для транспортно-експедиційних компаній сьогодні можна віднести до облікових. Одними з причин такої популярності є невисока вартість розроблення та використання, а також простота впровадження. Такі програми нескладно включити

у повсякденну роботу, оскільки вони не змінюють бізнес-процеси, а лише замінюють застарілі або неефективні способи обліку. CRM-системи кардинально відрізняються за всіма характеристиками. Для їх упровадження потрібно серйозно змінити робочі процеси і провести навчання співробітників: «поріг» входу декілька вище, але значніше й переваги, які вони дають компанії, адже, крім функцій обліку, які відносно універсальні та прості, такі програми і сервіси пропонують користувачам інструменти для реального підвищення результативності роботи працівників, оптимізації розподілу навантаження і налагоджування ефективної взаємодії як усередині компанії, так і з клієнтами та партнерами.

Для цього активно збираються та обробляються скарги, пропозиції, листи, дзвінки, факси тощо. Скарги бувають дуже різного характеру, але всі вони проходять реєстрацію у базі даних незалежно від їх конструктивності. Всі випадки обов'язково піддаються розслідуванню та на його основі проводиться визначення наявної проблеми, яку необхідно вирішити. Кожна претензія має свій відповідний файл, який зберігає всю інформацію про конкретну ситуацію (рис. 1). Після вирішення проблеми та за повної задоволеності обох сторін файл може бути закритим.

Останній порівняльний аналіз даних за 2016 і 2017 рр. виявив, що, незважаючи на зростання обсягів перевезень за останні кілька років, показник генеральної частки невідповідностей, що розраховується як «загальне число скарг до загальної кількості наданих послуг», мізерно малий як в абсолютних числах, так і у відносному вираженні (менше 3% від загального обсягу вантажів у 2017 р.). Також показник наданих послуг до однієї скарги ви-

ріс, що дає змогу говорити про стабільно високу якість, а те, що кількість скарг із причини помилок у відвантажувальній документації зросла у півтора рази, виправдано зростанням обсягу заявок. Це означає, що навантаження на операційні відділи призводить зростання кількості помилок під час обробки вантажів. Але кожен конкретний випадок – це не доставлений вчасно або втрачений вантаж, а отже, у компанії завжди є потенціал для поліпшення сервісу. Майже 50% від усіх випадків невдоволення має затримка вантажів. Із 10 основних причин (табл. 1–2) інцидентів очевидно, що джерело більшої їх частини має зовнішнє походження.

У процесі дослідження було проведено більш детальний аналіз за кожною з причин. Для прикладу зупинимося на затримці доставки вантажу (рис. 2).

Отже, затримка доставки зберігає за собою понад половину від усіх інцидентів, при цьому стабільно понад 50% від цієї кількості відбувається через зовнішні чинники, що видно з більш детальної ілюстрації на рис. 3. Якщо локалізувати дані за місцем виникнення інциденту (рис. 3), то виявляється, що велика частина випадків відбувається з вини субпідрядників у 2017 р. – 51%, у транзитних пунктах – 35%, невідомий фактор – 14%. Безумовно, 14% невизначених причин вимагають більш ретельного опрацювання інформації.

Згідно з викладеною вище схемою статистичного аналізу (табл. 1), подальшим логічним кроком є формулювання програм поліпшення бізнес-процесів (BPI). На основі проведеного аналізу можна визначити сфери, що потребують удосконалення [10].

1. Зниження впливу зовнішніх чинників на логістичні процеси компанії. Це може бути

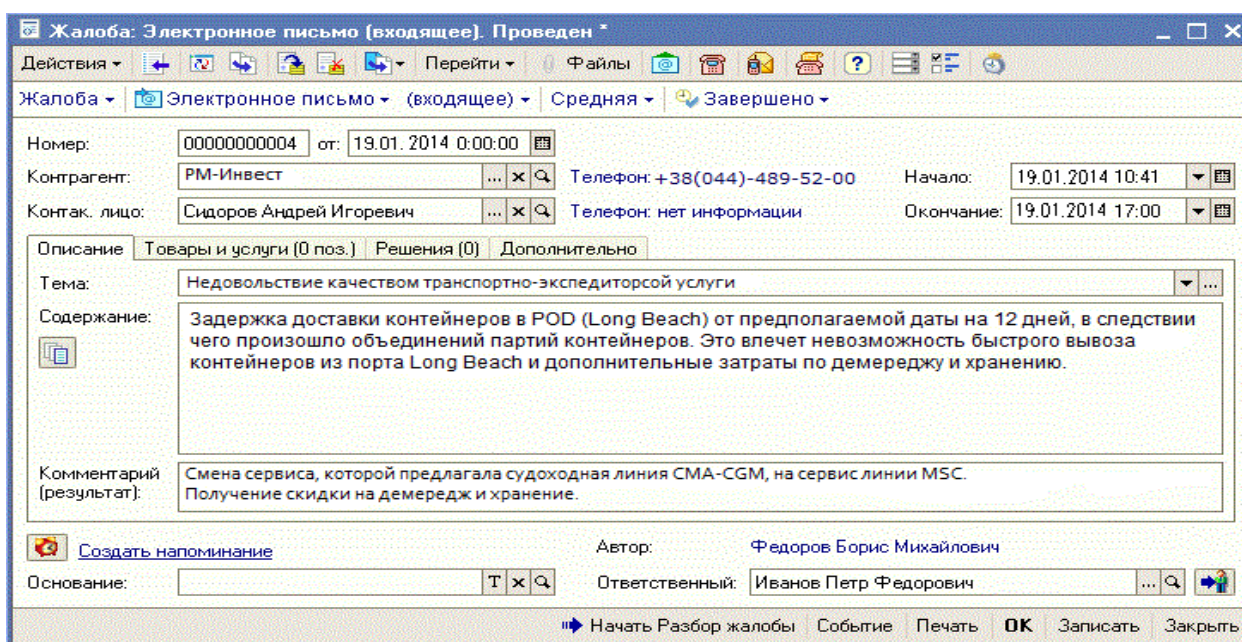


Рис. 1. Приклад процесу обробки скарги клієнта

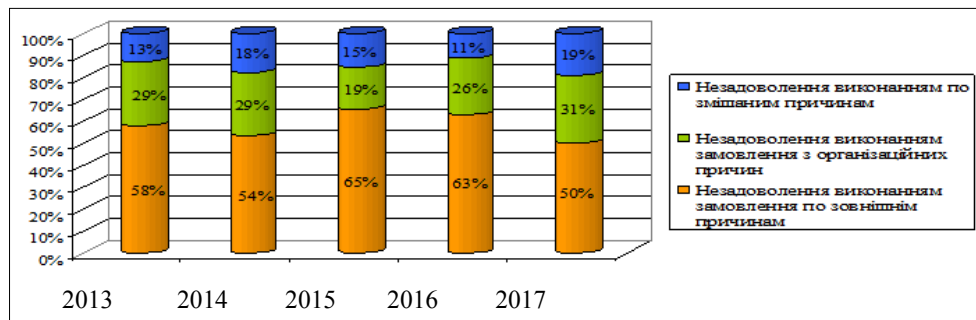


Рис. 2. Аналіз чинників впливу на затримку доставки вантажу

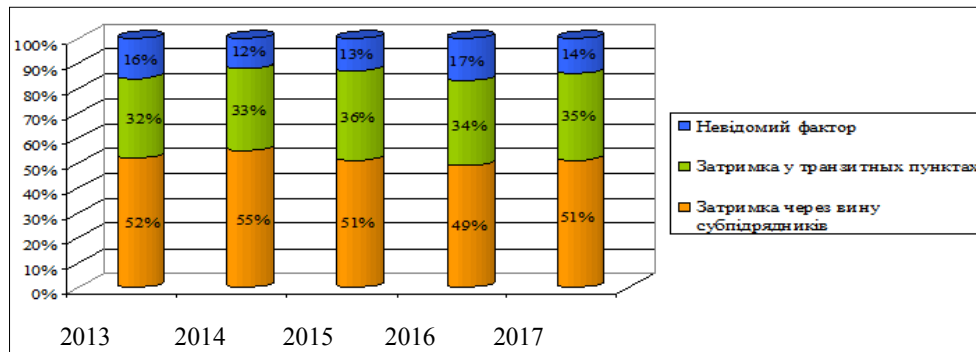


Рис. 3. Локалізація місця виникнення інцидентів із зовнішніх чинників для затримки доставки вантажу

досягнуто шляхом більш уважного вибору постачальників, більш суворого регламентування часу обробки і передачі вантажу на їхніх ділянках, посилення роботи з контрагентами, лобювання інтересів перевізників на рівні уряду і регіонів тощо.

2. Інциденти, що трапляються під час обробки вантажів. Тут необхідно підвищити увагу до технологічних процесів – усе здійснюється відповідно до робочих інструкцій і процедур. Потрібно визначити, чи достатньо ресурсів (справне і чи не застаріле обладнання), чи добре навчені люди, чи розуміють вони свою роботу і наскільки успіхи та імідж компанії залежать від результату їхньої роботи. Потрібно опрацювати такі організаційні питання:

– Чи відповідають виробничі приміщення зростанню обсягів компанії, чи вірне розміщення технологічних одиниць?

– Чи не перетинаються потоки, що може призводити до затримок, заторів, пошкоджень тощо?

3. Робота з інформацією. Завдання розподіляється на дві частини: отримання максимально докладної інформації від учасників процесу та надання докладної інформації учасникам процесу. Підхід до цих завдань можна також розкласти на складові частини: люди та їх навчання роботі з людьми та інформацією, програмним забезпеченням, технологією і процедурами, мотивація.

Для більш детального розроблення певних напрямів поліпшень у компанії використовую-

ється стандартний підхід – проектний. Коротко його можна викласти через вісім кроків процесу поліпшення.

1. Організувати групу ключових функціональних менеджерів достатнього рівня для прийняття рішень.

2. Описати, наскільки можливо детально, проблему.

3. Визначити й упровадити термінові зміни для виправлення проблеми.

4. Визначити причини проблеми й усі можливі коригувальні дії.

5. Упевнитися, що коригувальні заходи ефективні і не дають побічних негативних результатів.

6. Розподілити завдання і відповідальність, призначити терміни й усебічно впровадити вибрані зміни.

7. Внести виправлення в систему, процедури і технології для запобігання появі проблеми і поширити інформацію про вироблені зміни [11].

8. Заохотити тих, хто відзначиться.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Актуальність клієнтоорієнтованого підходу в бізнесі зростає, тому без упровадження сучасних методів управління, зорієнтованих на провідні світові стандарти якості, українським транспортно-логістичним компаніям неможливо конкурувати на вітчизняному та світовому ринках транспортних послуг із західними підприємствами.

Таблиця 1  
Порівняння найбільш частих інцидентів, шт., % до попереднього року

Причини незадоволення клієнтів	2013 р.	Темп зростання %, до 2013 р.	2014 р.	Темп зростання %, до 2014 р.	2015 р.	Темп зростання %, до 2015 р.	2016 р.	Темп зростання %, до 2016 р.	2017 р.
Через зовнішні чинники:									
Затримка вантажів у кінцевих портах	12	83%	10	130%	13	108%	14	71%	10
Здорожчання послуги з моменту подачі заявки	3	100%	3	67%	2	100%	2	50%	1
Несвоєчасність подання контейнера на кінцевий пункт доставки	3	67%	2	100%	2	50%	1	200%	2
Через організаційні чинники:									
Помилки у відвантажу-вальній документації	6	83%	5	60%	3	133%	4	150%	6
Проблеми із самостійним відстежуванням вантажу	3	67%	2	100%	2	150%	3	67%	2
Некоректне ставлення працівників фірми до клієнтів	0		1	0%	0		0		0
Через інші чинники:									
Пошкодження вантажу	1	100%	1	0%	0	0%	1	100%	1
Виникнення необхідності в додаткових операціях під час доставки вантажу	1	100%	1	200%	2	50%	1	100%	1
Ускладнення митних операцій	1	100%	1	200%	2		0		2
Незадоволення позовів за страховими випадками	1	100%	1		0		1	100%	1
Інші	0		1	0%	0		0		0
Всього	31	90%	28	93%	26	104%	27	96%	26

Таблиця 2  
Результати статистичного аналізу незадоволеності послуг клієнтами International Cargo Service H.D.

Показники	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
Кількість отриманих заявок	874	861	872	883	896
Затримка вантажів у кінцевих портах	12	10	13	14	10
Помилки у відвантажувальній документації	6	5	3	4	6
Інші причини невдоволення клієнтів	13	13	10	9	10
Всього причин невдоволення клієнтів	31	28	26	27	26
% незадоволення клієнтів послугами	3,5%	3,3%	3,0%	3,1%	2,9%
Кількість наданих послуг до 1 скарги	28	31	34	33	34

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Александер Д., Тернер Ч. С.Р.М. Карманный справочник. Москва : Гиппо, 2004. 130 с.
2. Уткіна Ю.М., Веретельник Р.Г. Чинники забезпечення економічної ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. Вип. 50. С. 273–277. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2015\\_50\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2015_50_30) (дата звернення: 06.06.2019).
3. Андерсон К., Керр К. Менеджмент, ориентированный на потребителя: CRM-технологии как основа новых отношений с клиентом. Москва : Гранд-Фаир, 2013. 288 с.
4. Бланшар К., Баллард Дж., Финг Ф. Как добиться лояльности клиентов в сфере услуг. Москва : Эксмо, 2008. 208 с.
5. Николаева Л.Л. Методика оценки уровня качества продукции на морском транспорте. Одесса : ИПК ММФ, 1987. 49 с.
6. Бабкин Є.В. Управление качеством и конкурентоспособностью продукции (услуг) водного транспорта : дис. ... канд. екон. наук. URL: <http://economy-lib.com/upravlenie-kachestvom-i-konkurentosposobnostyu-produktsii-uslug-vodnogo-transporta#ixzz5UaXuqjIB> (дата звернення: 06.06.2019).
7. Галабурда В.Г. Методы оценки качества транспортного обслуживания. БТИ. 2003. № 6. С. 8–14.
8. Мальцева М.В. Управление качеством транспортно-экспедиционного обслуживания внешнеторговых перевозок : дис. ... канд. екон. наук. URL: <http://economy-lib.com/upravlenie-kachestvom-transportno-ekspeditsionnogo-obsluzhivaniya-vneshnetorgovykh-perevozok> (дата звернення: 06.06.2019).
9. 1С Підприємство : вебсайт. URL:<http://v8.1c.ua/trade/demo/> (дата звернення: 06.06.2019).
10. Стаднік В.Г. Теоретико-методичні основи оцінки якості послуг транспортно-експедиторських компаній : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Запоріжжя, 2018. 205 с.
11. Бермухамбетова К.У. Проблемы стандартизации на примере применения статистических методов контроля качества. URL: <http://kzbydocs.com/docs/3425/index-2749-1.html> (дата звернення: 06.06.2019).
- of production and commercial activity of the enterprise] Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. vol. 3, pp. 273-277. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2015\\_50\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2015_50_30) (accessed 06 June 2019)
3. Anderson K., Kerr K. (2013) Menedzhment, orientirovanny na potrebitelya: CRM-tekhnologii kak osnova novykh otnosheniy s klientom [Customer-oriented management: CRM-technologies as the basis of new relations with the client]. Moscow: Grand-Fair. – 288 p.
4. Blanshar K., Ballard Dzh., Fing F. (2008) Kak dobit'sya loyal'nosti klientov v sfere uslug [How to achieve customer loyalty in the service sector]. Moscow: Eksmo,. – 208 p.
5. Nikolaeva L.L. (1987) Metodika otsenki urovnya kachestva produktsii na morskoy transporte [Methods of assessing the level of quality of products in Maritime transport]. Odessa IPK MMF. 49 p.
6. Babkin E.V. Upravlenie kachestvom i konkurentosposobnost'yu produktsii (uslug) vodnogo transporta [Management of quality and competitiveness of water transport products (services)] (PhD Thesis), Available at: <http://economy-lib.com/upravlenie-kachestvom-i-konkurentosposobnostyu-produktsii-uslug-vodnogo-transporta#ixzz5UaXuqjIB>. (accessed 06 June 2019)
7. Galaburda V.G. (2003) Metody otsenki kachestva transportnoy obsluzhivaniya [Methods of transport service quality assessment]. BTI, vol. 6, pp. 8–14.
8. Mal'tseva M.V. Upravlenie kachestvom transportno-ekspeditsionnogo obsluzhivaniya vneshnetorgovykh perevozok [Quality management of freight forwarding services of foreign trade transportation] (PhD Thesis), Available at: <http://economy-lib.com/upravlenie-kachestvom-transportno-ekspeditsionnogo-obsluzhivaniya-vneshnetorgovykh-perevozok>(accessed 06 June 2019)
9. 1C Pidpryemstvo, ofitsijnyj sayt kompanii [1C Enterprise, the official website of the company] Available at: <http://v8.1c.ua/trade/demo/> (accessed 06 June 2019)
10. Stadnik V. G. (2018) Teoretyko-metodychni osnovy ocinky yakosti poslug transportno-ekspedytorskykh kompanij [Theoretical and methodical basis of freight forwarding companies quality services estimation] (PhD Thesis), Zaporizhzhia: Classic Private University.
11. Bermukhambetova K.U. Problemy standartizatsii v rk na primere primeneniya statisticheskikh metodov kontrolya kachestva [Problems of standardization in RK on the example of application of statistical methods of quality control] Available at: <http://kzbydocs.com/docs/3425/index-2749-1.html>. (accessed 06 June 2019)

**REFERENCES:**

1. Aleksander Devid, Ternar Charl'z. (2004) C.R.M. Karmannyi spravochnik [C. R. M. Pocket guide]. M.: Gippo,. 130 p.
2. Ju. M. Utkina, R. Gh. Veretel'nyk (2015) Chynnyky zabezpechennja ekonomichnoji efektyvnosti vyrobnycho-komercijnoji dijalnosti pidpryemstva [Factors of ensuring economic efficiency