

ОПЕРАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИЦІЙНИХ ВИТРАТ ЗА ОКРЕМИМИ СЕГМЕНТАМИ

Досліджено теоретичні та організаційно-методичні підходи до проведення операційного аналізу витрат за окремими сегментами. Запропоновано аналізувати дохідність кожного сегмента господарської діяльності підприємства. Проведено аналіз ефективності використання автомобільного транспорту

Ключові слова: сегменти витрат, мікро-сегментація, маркетингові дослідження, дохідність сегмента.

У наукових дослідженнях А. А. Ветрова [1], Ф. Котлера [2] започатковані загальні підходи до організації операційного аналізу транспортно-експедиційних витрат. Головний акцент у цих роботах зроблено на організацію операційного аналізу значних підприємств. У згаданих роботах відсутня чітка система виконання інформаційної бази для проведення операційного аналізу сегментних витрат суб'єктів господарської діяльності.

Згідно з поняттям сегментації у статті ринок розглядається не як єдине ціле, а як сукупність його окремих частин, виділених за специфікою запитів споживачів, тобто сегментів. З огляду на це товаровиробники для того, щоб успішно вижити і розвиватися на ринку, повинні вести пошук цільових сегментів, на яких вони більш ефективно, ніж їхні конкуренти, зможуть задовольнити запити споживачів. Немає сенсу проводити дослідження ринку взагалі, якщо підприємство працює на задоволення потреб і запитів конкретних груп споживачів, що потребує глибокого вивчення вибіркового сегменту ринку.

Мета статті – запропонувати методику операційного аналізу транспортно-експедиційних витрат за сегментами, як загалом по підприємству так і по окремих структурних підрозділах, у дільницях, робочих місцях, виробничих та технологічних операціях. Для досягнення мети в роботі окреслено наступні завдання:

- обґрунтувати систему показників та прийомів операційного аналізу;
- навести методику аналізу транспортно-експедиційних витрат за сегментами утворення
- запропонувати перспективну схему міжнародних перевезень з використанням відпрацьованої технології надання послуг із вантажоперевезень, матеріальної бази та налагодження партнерських зв'язків з багатьма регіонами України й комерційними структурами.

Найвищий рівень конкуренції сьогодні спостерігається в сегменті транспортно-експедиційних послуг, що пов'язано з великою кількістю компаній, які працюють у сфері організації вантажоперевезень, і досягненням відносного балансу між попитом та пропозицією на ринку. У сегменті комплексної логістики, розвиток якого почався лише

останнім часом, попит істотно випереджає пропозицію. Підвищення конкуренції очікується лише в середньостроковій перспективі, після введення в дію нових складських площ і зростання пропозиції послуг зі зберігання та дистрибуції товарів.

У 2010 р. на ринку вантажоперевезень значно зростає конкуренція. Спостерігається тенденція до збільшення транспортних компаній. Чітко виявляється прагнення змінити свої послуги відповідно до міжнародних норм, а також надавати повний комплекс транспортно-логістичних послуг. У боротьбі за клієнта, який вимагає постачання вантажу в потрібній кількості, у потрібний час і місце, компанії вводять нові послуги, лояльні тарифи, а також намагаються забезпечити вищу якість перевезень.

Оскільки ринок транспортно-експедиційного обслуговування збільшується й розвивається, то наприклад, ТОВ «Стеллар Транс» необхідно бути в перших рядах серед фірм-конкурентів, а отже, розширювати свій спектр послуг і збільшувати парк автомобілів новим рухомим складом згідно з вимогами, що відповідають усім запитам замовників та державним стандартам.

Для надання високоякісних послуг, зважаючи на особливі вимоги, що висувають споживачі до транспортно-експедиційних компаній, ТОВ «Стеллар Транс» здійснює як макро-, так і мікро- сегментацію ринку.

Серед показників макросегментації (рис. 1) підприємство використовує:

- належність до певної галузі;
- географічне розташування;
- потужність підприємства.

Щодо належності до певної галузі ТОВ «Стеллар Транс» здійснює перевезення різних рідких речовин для галузей хімічної, легкої, переробної, харчової та фармацевтичної промисловості.

ТОВ «Стеллар Транс» надає послуги як великим, так і малим підприємствам. Єдиною відмінністю є сума замовлення та можливі знижки (малі підприємства здебільшого замовляють одну автомашину, а великі – від двох і більше, що робить можливим надавати знижки).

Мікросегментація вважається не менш важливою для транспортно-експедиційного підприємства, оскільки на нього впливають змінні, які можна назвати рушійними. Впливові особи й установи – це

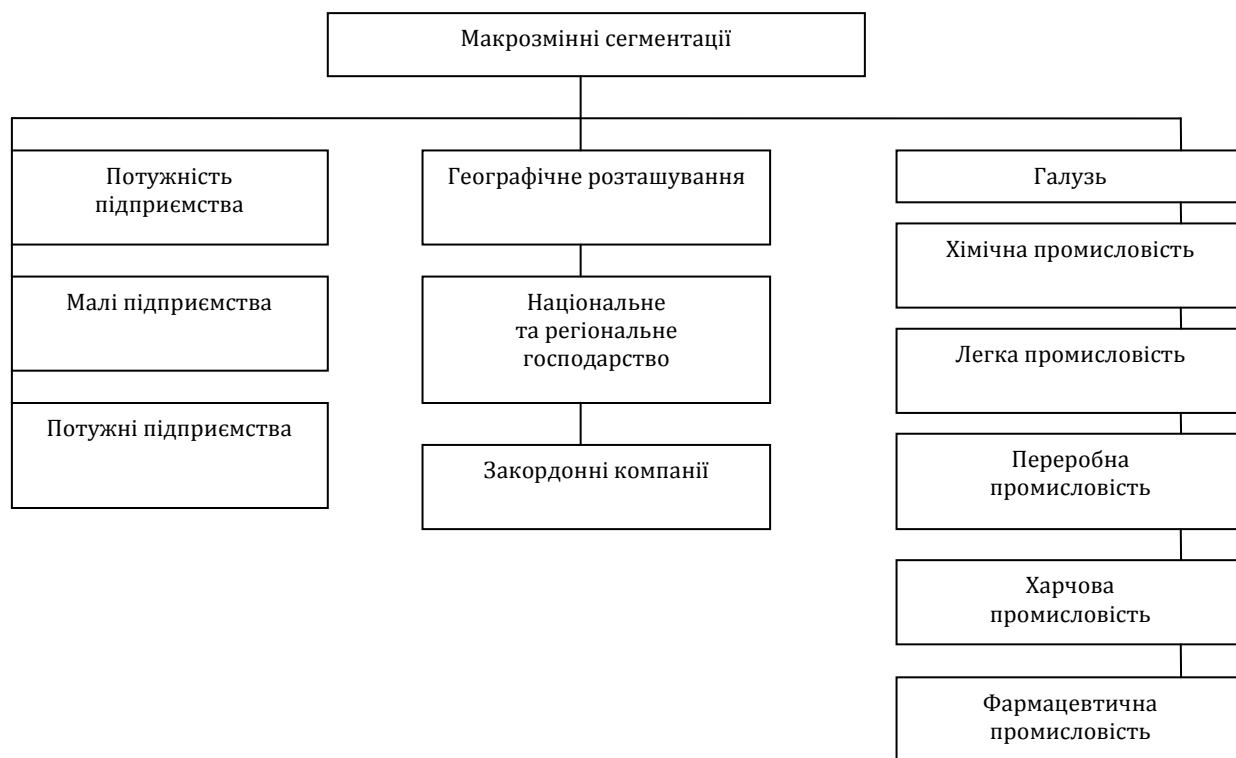


Рис. 1. Макрозмінні сегментації ТОВ «Стеллар Транс»

одна з головних змінних при перевезенні вибухонебезпечних речовин, а також токсичних речовин, які можуть зашкодити довкіллю. Ця змінна є важливою, оскільки вона впливає на ціну, від чого безпосередньо залежить прийняття рішень

споживачами.

Конкуренти – це основна змінна в мікросегментації, оскільки вона є рушійним процесом розвитку компанії, якості послуг та цін на них (див. рис. 2).



Рис. 2. Мікрозмінні сегментації ТОВ «Стеллар Транс»

Покупці і замовники також є визначальним чинником тому, що компанія завжди має підлаштовуватись під своїх покупців та замовників.

Проведення сегментації споживачів дає змогу підприємству надавати послуги й формувати свою маркетингову політику відповідно до потреб окремих сегментів, що забезпечує переваги підприємства.

Аналіз сильних та слабких сторін подано у табл. 1.

Для спрощення аналізу цієї таблиці ми застосували бальну шкалу від -5 до +5, що дає змогу оцінити сильні і слабкі риси діяльності ТОВ «Стеллар Транс» порівняно з її головним конкурентом у регіоні – компанією «Нечипорук Транспорт Сервіс». З табл. 1 видно, що «Стеллар Транс» переважає свого конкурента за всіма параметрами. Хоча можемо зазначити, що компанія має над чим працювати, зокрема необхідно розробляти нові послуги (це може бути і плюсом, і мінусом, оскільки компанія

концентрувала свої зусилля на одному виді послуг); ефективність стимулювання збуту також є низькою через прив'язаність галузі до цін на пальне. Підприємство не може знизити ціну на перевезення нижче від рівня цін на пальне та працювати собі у збиток.

Для обґрунтування необхідності розширення напрямків діяльності підприємств і використання стратегії сегментації ми провели також операційний аналіз загроз, які криються в довкіллі й наведені в табл. 2.

Дані табл. 2 свідчать, що загроз як таких з боку конкурентів немає, але щодо зміни споживчих мотивацій, збільшення сили покупців та технологічних змін загроза існує дуже висока, оскільки споживач може вибрати собі інший вид транспорту, якщо, на його думку, це буде більш доцільно, а з огляду на теперішню ситуацію з цінами

Таблиця 1. Порівняльний аналіз сильних і слабких аспектів діяльності перевізників

№ з/п	Чинники	Рейтинг порівняно з конкурентами	
		«Стеллар Транс»	«Нечипорук Транспорт Сервіс»
1.	Реакція на зміни в попиті споживачів	+2	+5
2.	Лояльність споживачів до фірми	+3	-2
3.	Відповідність технологій ринковим умовам	+4	+1
4.	Наявність інвестицій для розширення ринку	+1	-4
5.	Чітке визначення часу для нововведень	0	0
6.	Можливість доступу до цільового ринку	+4	-1
7.	Розробка нових послуг	-4	-4
8.	Унікальність конкурентної позиції	+2	0
9.	Імідж марки	+4	-2
10.	Можливість уникнення цінових війн	0	0
11.	Наявність каналів розподілу	+5	+2
12.	Швидкість доставки	+3	+3
13.	Рекламний бюджет	-2	-2
14.	Ефективність засобів стимулювання збуту	-1	-1
15.	Обсяги збуту	+2	-1
16.	Якість послуги	+3	+1
17.	Можливість зниження цін	0	0
18.	Маркетинговий бюджет	-3	-3
19.	Якість маркетингових досліджень	-4	-4
20.	Кваліфікація персоналу	+3	-2
21.	Стимулювання персоналу	+1	-3
22.	Кваліфікація управлінських кадрів	+4	-2

Таблиця 2. Операційний аналіз загроз ефективній діяльності суб'єктів господарювання

№ з/п	Загрози	Оцінка			
		дуже низька	низька	висока	дуже висока
1.	Реакція з боку наявних конкурентів		*		
2.	Можливість появи нових конкурентів	*			
3.	Можливість конкуренції з боку колишніх партнерів	*			
4.	Зниження цін проникнення	*			
5.	Зміна споживчих мотивацій			*	
6.	Збільшення сили покупців			*	
7.	Збільшення кількості сегментів		*		
8.	Технологічні зміни			*	
9.	Ресурсозбереження і ціни поставок			*	
10.	Економічний спад				*
11.	Зміни законодавства				*
12.	Політичні зміни				*
13.	Зміни валютних курсів	*			

на пальне можна стверджувати, що галузь вантажоперевезень автомобільним транспортом переживає свої не найкращі часи, а послугами автотранспорту користуються лише в тих випадках, коли це справді необхідно (відсутність інших комунікацій, крім автомобільних).

Що ж стосується економічного спаду, зміни законодавства і політичних змін, то тут ситуація ще гірша. Аналізуючи фінансову звітність, простежуємо,

що підприємство порівняно з минулим роком почало працювати гірше, а з огляду на теперішню економічну ситуацію в країні, яка реально загрожує його діяльності, можемо зробити прогноз, що вона принаймні не покращиться. Щодо змін економічної ситуації можна стверджувати, що компанія до них практично не готова, оскільки всі витрати несе покупець товару (див. дані табл. 3).

Таблиця 3. Зміна нових можливостей суб'єктів господарювання

№ з/п	Можливості	Оцінка			
		дуже низька	низька	висока	дуже висока
1.	Можливість злиття	*			
2.	Технологічні зміни		*		
3.	Політичні зміни	*			
4.	Потреби ринку		*		
5.	Можливості розширення ринку	*			
6.	Наявність незабезпечених потреб		*		
7.	Недоліки в наявних конкурентних позиціях			*	
8.	Відсутність ринкової сегментації	*			
9.	Кількість чи слабкість конкурентів			*	
10.	Стабільна структура витрат		*		
11.	Низькі ціни проникнення	*			
12.	Ступінь ризику				*

Після проведення операційного аналізу нових можливостей для підприємства ми дійшли висновку, що останнє, переважаючи над конкурентами, має низку можливостей (наприклад, розширення сфери послуг), але на теперішньому етапі його розвитку вважаємо недоцільним використання цієї можливості, тоді як всі інші варіанти можливостей, які ми обрали, логічно є недосяжними.

Дослідивши сегмент, кожне підприємство має проаналізувати його можливу дохідність. Надання послуг з перевезення вантажів автотранспортом – це доволі ризикована справа, оскільки автоперевезення залежить від багатьох чинників (пальне, обслуговування, різноманітні дозволи).

Структура постійних і змінних витрат може бути різною залежно від специфіки й умов роботи підприємства. До постійних витрат зараховують амортизацію транспортних засобів та послуги станції техобслуговування, утримання резерву запасних частин, виплати за кредитами, податки і страхування, заробітну плату керівної ланки транспортного підрозділу й обслуговуючого персоналу (механіків). Зарплата водіїв може належати як до постійних (якщо це оклад), так і до змінних витрат (якщо узалежнити зарплату від реально виконаної роботи).

Знаючи постійні середньомісячні (3 пост.) та змінні витрати на транспортування (3 змін. грн./км), можемо визначити собівартість кілометра пробігу і скласти рівняння (T – вартість кілометра пробігу транспорту).

Пошуковою величиною тут буде так звана точка байдужості, тобто відстань (місячний пробіг), при якій витрати та доходи від перевезення зрівняються.

$$T \times L = (3 \text{ пост.} + 3 \text{ змін.}) \times L;$$

$$T \times L - 3 \text{ змін.} \times L = 3 \text{ пост.};$$

$$(T - 3 \text{ змін.}) \times L = 3 \text{ пост.};$$

$$L = 3 \text{ пост.} / (T - 3 \text{ змін.})$$

Наприклад, якщо $T = 2,95$ грн./км, $3 \text{ змін.} = 1,75$ грн./км, а $3 \text{ пост.} = 1688$ грн., то результат розрахунків можна подати у вигляді графіка (рис. 3). Точка байдужості відповідає місячному пробігу довжиною 1407 км.

З рис. 3 видно, що для того, щоб автомобіль окупив себе, потрібно щонайменше 1407 км місячного пробігу.

У цей час фінансовий стан підприємства є недостатньо стабільним. Залишок вільних засобів не дає змоги розширити обсяг наданих послуг. Водночас їхній рівень і набір виявляються недостатніми. Якщо розглядати їх у контексті життєвих циклів послуги, то настав завершальний з них, а саме – спад. Ці міркування стали точкою опертя для прийняття рішення про диверсифікованість підприємства. Проведені маркетингові дослідження і SWOT-аналіз виявили можливі напрямки диверсифікованості:

- розширення спектра послуг клієнтам фірми;
 - організація міжнародних перевезень з використанням відпрацьованої технології надання послуг із вантажоперевезень, матеріальної бази та налагоджених партнерських зв'язків з багатьма регіонами України й комерційними структурами.
- Основним заходом щодо підвищення ефективності діяльності транспортно-експедиційного підприємства є розширення клієнтської бази через виявлення нових сегментів ринку.

Отже, вперше у вітчизняній аналітиці належну увагу звернули на методики операційного аналізу в

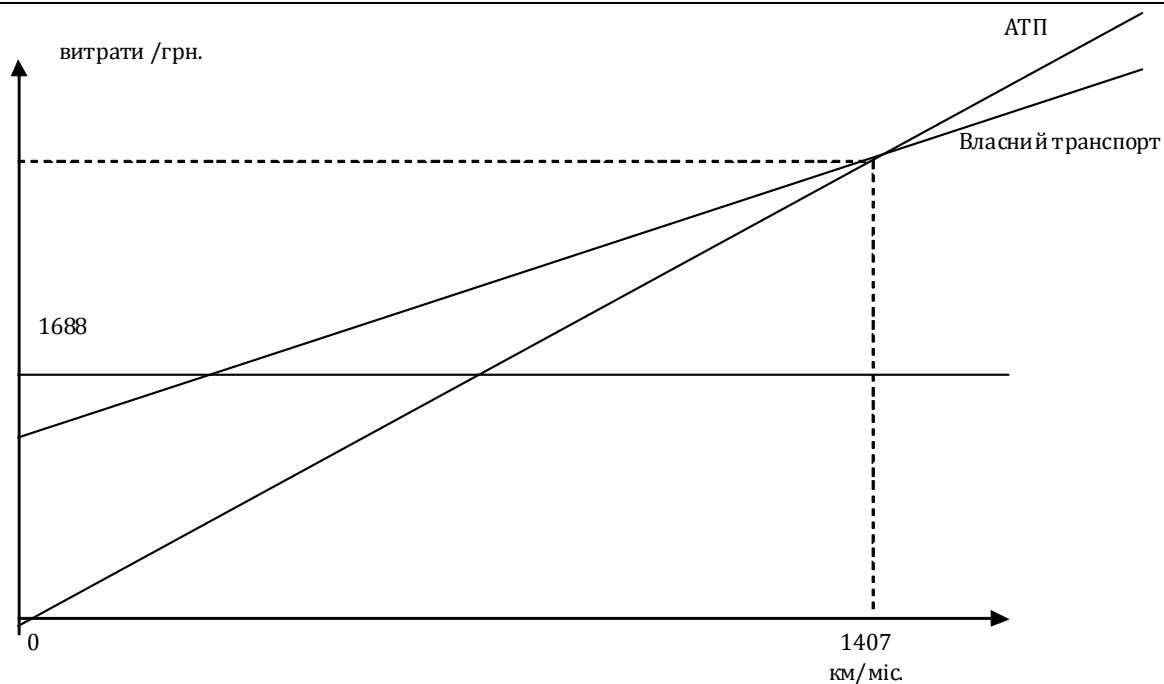


Рис. 3. Розрахунок межі ефективності при використанні автомобільного транспорту

сегменті транспортно-експедиційних послуг на ринку. За допомогою операційного аналізу виникає можливість вести пошук цільових сегментів, на яких вони більш ефективніші, ніж їхні конкуренти, зможуть задовольнити запити споживачів. Крім цього, аналіз внутрішніх чинників аналітичного середовища чи аналіз систем і способів реалізації товарів здебільшого надає вихідну інформацію для сегментації ринку, але вивчення конкурентів здійснюють, спираючись на дані сегментації, оскільки операційний аналіз конкурентів виконується не взагалі, а на цільових для аналізованого підприємства ринках чи їхніх сегментах.

На перспективу конкурентну перевагу буде отримувати те підприємство, котре здійснює пошук резервів підвищення ефективності виробництва саме за окремими сегментами.

Список літератури

1. Ветров, А. А. *Операционный аудит-анализ* [Текст] / А. А. Ветров. – М.: Перспектива, 1996. – 227 с.
2. Котлер, Ф. *Маркетинг. Менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль* [Текст] / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 1999. – 887 с.
3. Ламбен, Ж. Ж. *Стратегический маркетинг* [Текст] / Ж. Ж. Ламбен. – СПб.: Наука, 1996. – 421 с.
4. Попович, П. Я. *Операційний аналіз: проблеми становлення та перспективи розвитку* [Текст] : монографія / П. Я. Попович. – Тернопіль: Економічна думка, 2009. – 164 с.
5. Попович, П. Я. *Організація і методологія операційного аналізу* [Текст] : монографія / П. Я. Попович. – Економічна думка, 2010. – 260 с.
6. Темпорал, П. *Эффективный бренд-менеджмент* [Текст] / П. Темпорал. – СПб.: Нева, 2003. – 320 с.
7. Траут, Дж. *Позиционирование: битва за узнаваемость* [Текст] / Дж. Траут. – СПб.: Питер, 2001. – 256 с.
8. Ришар, Ж. *Аудит и анализ хозяйственной деятельности предприятия*: [Текст] / Ж. Ришар; Пер. с франц. / Под ред. Л. П. Бельх. – М.: ЮНИТИ, 1997. – 375 с.
9. Шуремов, Е. Л. *Автоматизированные информационные системы бухгалтерского учета, анализа, аудита*: [Текст] : уч. пособ. для вузов / Е. Л. Шуремов, Э. А. Умнова, Т. В. Воронаева. – М.: Перспектива, 2001. – 363 с.

10. Уотшем, Т. Дж. *Количественные методы в финансах*: [Текст] : уч. пособ. для вузов; Пер. с англ. Дж. Уотшем, К. Паррамоу – М.: Финансы : ЮНИТИ, 1999.

РЕЗЮМЕ

Попович Пётр

Операционный анализ транспортно-экспедиционных расходов за отдельными сегментами

Исследовано теоретические и организационно-методические подходы к проведению операционного анализа расходов за отдельными сегментами. Предлагается анализировать доходность каждого сегмента хозяйственной деятельности предприятий. Проведено анализ эффективности использования автомобильного транспорта.

RESUME

Popovych Petro

Operational analysis of freight forwarding costs for individual segments

The theoretical and methodological approaches to the analysis of operational costs for the individual segments are researched. It is proposed to analyze the profitability of each segment of the business enterprise. The analysis of the efficiency of road transport has been carried out.

Стаття надійшла до редакції 26.12.2011 р.