

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2024. № 2.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.25>

УДК: 334:338.47

О. І. Щелкунов,

аспірант кафедри фінансового аналізу та аудиту,

Державний торговельно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5737-6127>

І. М. Парасій-Вергуненко,

д. е. н., професор, професор кафедри фінансового аналізу та аудиту,

Державний торговельно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6506-6965>

АНАЛІЗ ДІЛОВОГО ПАРТНЕРСТВА АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ: СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ТА БІЗНЕС-МОДЕЛЬ

O. I. Shchelkunov,

Postgraduate student of the Department of Financial Analysis and Audit,

State University of Trade and Economics

I. M. Parasiy-Vergunenko,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of
Financial Analysis and Audit, State University of Trade and Economics*

ANALYSIS OF BUSINESS PARTNERSHIP OF MOTOR TRANSPORT ENTERPRISES: SCORECARD AND BUSINESS MODEL

Сучасні умови глобалізації та цифровізації бізнес-процесів прискорюють мобільність товарів й послуг та докорінно трансформують моделі партнерства автотранспортних підприємств, оптимізуючи затрати ресурсів і підвищуючи їх ефективність. Із прискоренням динаміки транспортних перевезень по всьому світу посилюється необхідність більш тісного узгодження інтересів автотранспортних підприємств та об'єктів транспортної, фінансової та цифрової інфраструктури. Така інтеграція зміцнює партнерські відносини автотранспортних підприємств зі споживачами та постачальниками, іншими контрагентами, трансформуючи ланцюжки поставок і моделі ділового партнерства автотранспортних підприємств. Метою статті є розроблення універсальної бізнес-моделі партнерства автотранспортних підприємств на основі формування системи показників взаємодії з різними групами їх стейкхолдерів.

Розглянуто існуючі теоретичні погляди щодо ділового партнерства автотранспортних підприємств та розроблено єдиний його концептуальний підхід. На основі методу кластеризації показників аналізу партнерства з групами стейкхолдерів автотранспортних підприємств: споживачі, постачальники, співвиконавці проєктів, інститути фінансової й інформаційно-логістичної інфраструктури – розроблено універсальну бізнес-модель партнерства автотранспортних підприємств, яку можна імплементувати в їх управлінські стратегії. Наукова новизна результатів полягає у винайденні єдиної системи показників взаємовигідного партнерства автотранспортних підприємств, розробці концептуального підходу до оцінки такого партнерства, наочній ілюстрації його бізнес-моделі.

Практична значущість результатів полягає у можливості впровадження винайденої в ході дослідження бізнес-моделі партнерства в управлінські стратегії автотранспортних підприємств та врахування

системи показників партнерства при плануванні й прогнозуванні ефективності бізнес-діяльності.

Modern conditions of globalization and digitalization of business processes accelerate the mobility of goods and services and radically transform the partnership models of motor transport enterprises, optimizing the use of resources and increasing their efficiency. With the acceleration of the dynamics of transportation around the world, the need for a closer coordination of the interests of motor transport companies and objects of transport, financial and digital infrastructure is increasing. Such integration strengthens partnerships of motor transport enterprises with consumers and suppliers, other counter-agents, transforming supply chains and business partnership models of motor transport enterprises. The purpose of the article is to develop a universal business model for the partnership of motor transport enterprises based on the formation of a system of indicators of interaction with various groups of their stakeholders.

The existing theoretical views on the business partnership of motor transport enterprises were considered and its unified conceptual approach was developed. On the basis of the method of clustering indicators of partnership analysis with groups of stakeholders of motor transport enterprises: consumers, suppliers, project co-executors, institutes of financial and information and logistics infrastructure, a universal business model of partnership of motor transport enterprises has been developed, which can be implemented in their management strategies. The scientific novelty of the results lies in the invention of a single system of indicators of a mutually beneficial partnership of motor transport enterprises, the development of a conceptual approach to the assessment of such a partnership, and a visual illustration of its business model.

The practical significance of the results lies in the possibility of implementing the partnership business model invented during the research into the management strategies of motor transport enterprises and taking into account the

system of partnership indicators when planning and forecasting the effectiveness of business activities.

Ключові слова: *надійність партнера, фінансові показники, якісні параметри, лояльність споживачів, цифрова платформа, ефективність бізнес-процесів, бізнес-модель.*

Key words: *partner reliability, financial indicators, quality parameters, consumer loyalty, digital platform, efficiency of business processes, business model.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. На сучасному етапі розвитку економіки з посиленням конкуренції на національних та міжнародних ринках, інтенсифікацією проникнення інформаційних технологій в бізнес-процеси підприємств актуалізуються питання удосконалення аналізу та управління діловим партнерством. Партнерство слід розглядати як унікальний нематеріальний ресурс суб'єкта господарювання, самостійну бізнес-модель, від продуктивності функціонування якої залежать конкурентні переваги підприємства та ефективність його діяльності.

Докорінні трансформації ринків, поява принципово інших умов ведення бізнесу зумовлюють об'єктивну необхідність переорієнтування власних бізнес-моделей з врахуванням її важливої підсистеми – взаємовигідних взаємозв'язків між підприємствами як своєї галузі, так і суміжних галузей, що має великий потенціал позитивних ефектів. Практично кожне підприємство потребує встановлення певних форм партнерських відносин, які дозволяють отримувати якісну сировину, ресурси й технології для надання послуг або виробництва продукції; більш ефективно організовувати їх продаж; залучати необхідний обсяг фінансових та інформаційно-цифрових ресурсів; забезпечувати якісний розвиток персоналу.

Успішного розвитку ділового партнерства автотранспортних підприємств, на нашу думку, можна досягти лише за умови формування ефективної моделі аналізу ділових партнерських відносин, яка базується на розробленні кількісних та якісних показників. Модель аналізу партнерства підприємств має базуватись на концептуальному підході та побудові нової бізнес-моделі партнерства, що дасть можливість покращувати якість управлінських рішень щодо вибору потенційних ділових партнерів та удосконалення взаємовигідної співпраці з ними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питання формування системи показників для аналізу ділового партнерства присвячено низку наукових розробок вітчизняних та зарубіжних вчених. Зокрема, серед наукових підходів можна виділити дослідження таких українських вчених як І. О. Буряк, Т.В. Гайкової, В.Г. Загорянського, А.О. Леонтович, І. М. Парасій-Вергуненко, Д. В. Райко, І.В. Федотової, А.О. Шавлюк, зарубіжних вчених А. Добранскіте-Ніскота, А. Перуджо, М. Прегл, Дж. Ду, В. Ванг, В. Буйвіс, К. Круз, Дж. Сарменто, Дж. Майкл та ін.

При цьому науковці показують різні точки зору щодо логіки та методології проведення такого аналізу. Деякі дослідники зосереджують увагу лише на фінансових аналітичних показниках, розглядаючи їх як ключові критерії для оцінки ефективності ділового партнерства. Для інших важливими є якісні параметри, які характеризують надійність партнерів, лояльність та ділову репутацію. Одні науковці зосереджують увагу на аналізі співробітництва зі споживачами, інші – з постачальниками та партнерами по спільним проєктам, з контактними аудиторіями з фінансування та лізингу, з інформаційно-логістичними і цифровими платформами. Наразі не вироблено єдиного концептуального підходу, який інтегрує всіх стейкхолдерів ділового партнерства, враховує всі його показники та заснований на універсальній бізнес-моделі.

Формулювання цілі статті (постановка завдань). Метою дослідження є розробка універсальної бізнес-моделі партнерства

автотранспортних підприємств. Завдання дослідження полягають в аналізі наявних теоретичних напрацювань, формуванні власного концептуального підходу до методики аналізу ділового партнерства автотранспортних підприємств; розробленні системи аналітичних показників та бізнес-моделі.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Етапами дослідження є аналіз наявної концептуально-методологічної бази з питань формування системи показників партнерства автотранспортних підприємств (АТП), розробка власного підходу щодо кластеризації показників аналізу партнерства АТП з різними групами стейкхолдерів, побудова універсальної бізнес-моделі багатостороннього партнерства.

Доступність даних, що використовуються при аналізі діяльності автотранспортних підприємств та їх партнерства, є важливим критерієм якісного дослідження множини показників, достовірності даних та їх повноти [12].

Формування системи показників аналізу ділового партнерства АТП необхідне з огляду на перманентну потребу оцінки операційної ефективності проєктів співробітництва: постачання матеріалів й комплектуючих, транспортної, фінансової, цифрової інфраструктури, державно-приватного партнерства тощо, - звідки виникає необхідність побудови концептуальної моделі багатовимірної оцінки ефективності партнерства.

Du, J., Wang, W. та інші вчені кількісно оцінюють та аналізують систему визначення якісної ефективності партнерства шляхом інтеграції моделювання структурних рівнянь для виведення каузальних зв'язків між показниками. На цій основі вони будують модель системної динаміки для оцінки продуктивності взаємодії автотранспортних підприємств, з врахуванням валідаційного аналізу. Така методика виявила, що підтримка низького рівня операційної якості протягом тривалого часу суттєво знижує задоволеність підприємств і ефективність проєктів в цілому. При цьому підвищення рівня інформатизації сприяє росту операційної якості та

довгострокової стійкості бізнес-процесів. Автори об'єднують показники аналізу ділового партнерства в чотири групи: фінансові, показники багатосторонньої задоволеності, якості експлуатації й технічного обслуговування, а також показники сталого розвитку [13].

Buyvis, V. A., Yuryeva, E. Y. пропонують набір індикаторів функціонування та розподілу ресурсів для оцінки проєктів державно-приватного партнерства в дорожній та транспортній інфраструктурі, розробляють алгоритм відбору таких проєктів, що максимально задовільнить вимоги учасників угоди про партнерство з врахуванням інвестиційних можливостей [10].

І. О. Бурак аналізує ділове партнерство з позиції його надійності. Під терміном «надійність партнера» дослідник розуміє «його здатність виконувати зобов'язання у повному обсязі відповідно до встановлених умов договору та у встановлені терміни, що забезпечить оперативну взаємодію з іншими учасниками конкурентного середовища на шляху формування результативної системи ділового партнерства» [1, с. 620]. Автор пропонує оцінювати надійність ділового партнерства за двома групами показників: 1) показники оцінювання надійності партнера; 2) показники оцінювання надійності ділового партнерства.

До першої групи він включає фінансові коефіцієнти, які дозволяють оцінити фінансовий стан партнера, стійкість його економічного зростання. Це – показники фінансової стійкості, ділової активності (оборотності), прибутковості (рентабельності). Показники фінансової стійкості дозволяють отримати інформацію щодо рівня платоспроможності бізнес-партнера. На основі показників ділової активності є можливість дослідити стійкість економічного зростання партнера, а показники рентабельності призначені для оцінки ефективності використання основних ресурсів бізнес-партнера.

Для оцінки надійності партнерських відносин І. О. Бурак рекомендує використовувати такі показники, як тривалість ділового співробітництва, повнота та своєчасність виконання зобов'язань, ефективність використання

переваг та можливостей партнерських відносин [1, с. 620]. Втім, якщо зміст перших двох із зазначених показників є зрозумілим, то критерій «ефективність використання переваг та можливостей партнерських відносин» викликає запитання щодо алгоритму та можливості його розрахунку. В цілому ж, варто погодитись, що для оцінювання надійності бізнес-партнера та партнерських відносин доцільно використовувати коефіцієнти фінансового стану партнера, тривалість ділового співробітництва, повноту та своєчасність виконання бізнес-партнером взятих зобов'язань.

А. О. Шавлюк, досліджуючи теоретичні аспекти проведення аудиту ефективності ділового партнерства на підприємствах торгівлі, наголошує на необхідності розрахунку та оцінювання не лише фінансових показників, а й нефінансових даних [9, с. 239]. До групи фінансових показників, що використовуються для розрахунку інтегрального показника ділового партнерства, дослідниця включає: рентабельність EBITDA; коефіцієнт фінансової стійкості; коефіцієнт повернення кредитів; коефіцієнт власних нематеріальних активів; коефіцієнт ділової репутації; коефіцієнт сплати дивідендів [8, с. 13].

До групи нефінансових показників оцінки діяльності ділового партнера (для підприємства торгівлі побутовою технікою та електронікою) А. О. Шавлюк відносить такі показники: наявність сервісних центрів та центрів гарантійного ремонту; характеристики представленої продукції; імідж бренду; унікальність технологій [8, с. 13].

На наш погляд, викликає сумнів включення до переліку фінансових показників коефіцієнта ділової репутації. Видається, що за своїм змістом це більш якісний, а не кількісний показник, і його слід включати до групи нефінансових критеріїв оцінки ділового партнерства.

Цікавим, з нашої точки зору, є аналіз ділового партнерства з позицій його привабливості, яке пропонує проводити Д. В. Райко. Під привабливістю бізнес-партнера вчений розуміє «його властивість задовольняти інтереси

підприємства-виробника у процесі співпраці» [5, с. 137]. Застосовуючи термін «підприємство-виробник», автор розглядає бізнес-партнера в якості постачальника ресурсів та послуг для здійснення виробничого процесу. Дослідник пропонує оцінювати бізнесову привабливість партнерів за двома аспектами – ресурсним та організаційно-управлінським. На думку науковця, з погляду ресурсного аспекту потрібно провести оцінку показників партнера за наступними напрямками: фінансовий стан; основні фонди (їх оновлення, прогресивності структури, ефективності використання обладнання); людські ресурси (структура, кваліфікація); інновації (питома вага інноваційної продукції, частка працівників, зайнятих розробкою та впровадженням інновацій); інформаційна взаємодія підприємства-партнера (інвестиції в інтегровані маркетингові комунікації; участь у виставках, ярмарках; витрати на рекламні акції тощо) [5, с. 141].

Слід відзначити комплексність запропонованого аналізу, однак варто при цьому також враховувати його вартість, затрати часу і отриману результативність.

Оцінку привабливості партнера в організаційно-управлінському вимірі Д. В. Райко пропонує проводити з використанням таких критеріїв: форма власності підприємства-партнера; його організаційна структура; кваліфікація та компетентність топ-менеджерів і власників; імідж підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринку [5, с. 142].

Узагальнюючи існуючі методичні підходи до аналізу ділового партнерства вважаємо доцільним виокремлювати дві групи показників: показники для оцінки стану партнерських відносин із існуючими бізнес-партнерами; показники для вивчення потенційних партнерів та оцінки ефективності майбутньої співпраці з ними. Аналіз стану існуючих партнерських відносин пропонуємо проводити за декількома напрямками з використанням комплексу різних показників: аналіз динаміки та структури контрагентів; аналіз збереження партнерських відносин; аналіз партнерського ризику та завоювання ринку; аналіз лояльності або

задоволеності співпрацею; аналіз ефективності роботи з діловими партнерами.

Для вивчення потенційних партнерів та оцінювання ефективності майбутньої співпраці з ними пропонуємо використовувати як кількісні показники, отримані в результаті комплексного аналізу фінансової та операційної діяльності потенційного бізнес-партнера, так і якісні індикатори, до яких вона відносить: ділову репутацію та імідж потенційного партнера, наявність реєстрації у відповідних офіційних реєстрах, наявність власності всередині країни, кількість представництв, період функціонування та роль компанії на ринку даного виду товару, її торгівельні зв'язки, рівень взаємодії компанії з іншими підприємствами і державними органами.

Методичні підходи до аналізу ділового партнерства конкретно автотранспортних підприємств розглядаються в дисертації І. В. Федотової [6]. На думку вченої, партнерські відносин автотранспортного підприємства доцільно оцінювати за трьома групами показників: ставлення підприємства до партнера (цінність партнера); ставлення партнера до підприємства (лояльність партнера); перспектива взаємовідносин підприємства та партнера [6].

В епоху глобальної цифровізації всі бізнес-моделі підприємств трансформуються, а мобільність потоків товарів й послуг, обсягів транспортних перевезень прискорюється, відповідно, посилюється необхідність нарощування партнерства автотранспортних підприємств з інформаційними логістичними платформами. Останні значно підвищують ефективність партнерства і партнерський досвід за рахунок виходу компаній на глобальний ринок, отримання переваг застосування мережових принципів координації ринків, операцій з нематеріальними товарами: інформацією, технологіями, знаннями, соціальним капіталом (відносинами з контрагентами, клієнтами, постачальниками, заснованими на довірі й позитивному досвіді).

На думку думку Cruz, C. O., & Sarmento, J. M., інформаційно-логістичні

платформи перетворюють фізичну систему партнерства автотранспортних підприємств на товар та використовують переваги Інтернету речей. В результаті формуються різні бізнес-моделі, де партнери з різних галузей: технологічні, транспортні оператори, інфраструктурні менеджери тощо – розробляють власні рішення, конкуруючи з іншими [11].

Відмінності між традиційними системами партнерства автотранспортних підприємств та цифровими проявляються через чотири основні елементи бізнес-моделей: ціннісна пропозиція, створення цінності, надання цінності та захоплення цінності при цьому потрібно враховувати фактори впливу цифровізації на систему партнерства: розмір компанії, стратегія ринкового культивування та транспортний режим [14].

Для аналізу кожного типу відносин пропонується певна система показників. Наприклад, цінність споживача для АТП вимірюється такими фінансовими показниками, як частка споживача у загальних доходах АТП; прибутковість взаємодії; платоспроможність споживача. Для аналізу лояльності споживачів до АТП застосовуються такі показники: задоволеність рівнем ціни на послуги (ціннісна складова); тривалість відносин з АТП (якісна складова); задоволеність рівнем обслуговування (комунікаційна складова). Отже, розглянувши різні підходи вчених до використання показників аналізу партнерських відносин, охарактеризуємо власне бачення вирішення цього питання конкретно для автотранспортних підприємств.

Перед формуванням системи показників для аналізу ділового партнерства АТП логічним є вибір партнерів, що залежить від організаційно-технологічних особливостей діяльності автотранспортних підприємств. До переліку партнерів нами віднесено:

- споживачів послуг АТП, до яких відносяться підприємства різних секторів економіки, різних форм власності, різні за розмірами, а також домогосподарства (фізичні особи);

- постачальників ресурсів та послуг для АТП (автомобільні заводи або їх дилери; фірми-виробники автомобільних запасних частин, дистриб'ютори

автомобільних запасних частин та автомобільних олив, ремонтні та сервісні підприємства; банки як постачальники фінансових ресурсів);

- партнерів АТП по участі у мультимодальних перевезеннях;
- різні контактні аудиторії інфраструктурного середовища (страхові компанії, лізингові компанії, цифрові, інформаційно-логістичні платформи та ін.).

Аналіз ділового партнерства із споживачами пропонуємо проводити за такими напрямками: аналіз динаміки та структури споживачів, аналіз лояльності споживачів та аналіз ефективності відносин автотранспортного підприємства із споживачами (табл. 1.).

Для проведення цього аналізу систему показників поділено на дві групи: кількісні (у більшості випадків – фінансові) та якісні.

За першим напрямом аналізу до таблиці включені кількісні показники, які характеризують кількість споживачів, їх структуру та динаміку змін їх чисельності, та якісні, що в цілому показують оцінку споживацького досвіду, скажімо, від -1 (цілком негативний) до 1 (цілком позитивний), довіри споживачів, їх відповідальності. Другий напрям аналізу (аналіз лояльності споживачів) проводиться з використанням обох груп показників.

Досягнення високого рівня лояльності споживачів має велике значення для збільшення обсягів надання послуг АТП. Лояльність споживачів – це важливий показник ефективності бізнесу, оскільки задоволені клієнти не лише забезпечують постійний потік прибутків, але й можуть пропагувати підприємство та його послуги, сприяючи росту репутації АТП та розширенню клієнтської бази.

**Таблиця 1. Система показників для аналізу ділового партнерства
АТП із споживачами**

Напрямок аналізу	Показники	
	Фінансові (кількісні)	Якісні параметри
Аналіз динаміки та структури споживачів	Кількість споживачів	Оцінка споживацького досвіду
	Абсолютний приріст кількості споживачів	Оцінка довіри споживачів
	Відносний приріст кількості споживачів	Оцінка відповідальності споживачів
	Питома вага (частка) споживачів за належністю до: великого бізнесу; середнього та малого бізнесу; сегменту бюджетних організацій; сектору домогосподарств	
Аналіз лояльності споживачів	Коефіцієнт залучення нових клієнтів	Задоволеність споживачів швидкістю доставлення вантажу
	Коефіцієнт утримання споживачів	
	Частка постійних клієнтів	Задоволеність споживачів станом збереження вантажу
	Показник частоти повторних замовлень послуг АТП	
	Коефіцієнт відтоку клієнтів	Задоволеність споживачів рівнем обслуговування Задоволеність рівнем ціни на послугу
Аналіз ефективності відносин зі споживачами	Середній дохід у розрахунку на одного споживача	Рівень популярності послуг АТП на ринку
	Середній прибуток у розрахунку на одного споживача	Включення споживачем автотранспортного підприємства у ТОП-5 перевізників

Джерело: розроблено автором на основі [3, 4, 7].

Аналіз лояльності споживачів необхідний для розуміння їх потреб та очікувань з метою їх збереження та зменшення відтоку. Збереження лояльності може бути результатом високої якості послуг, ефективної взаємодії з клієнтами, а також вдосконаленням сервісу на основі зворотного зв'язку. Для аналізу лояльності пропонуємо декілька кількісних показників (коефіцієнт утримання споживачів, частка постійних клієнтів, показник частоти повторних замовлень та коефіцієнт відтоку клієнтів), а також якісні

показники, що виражають задоволеність споживачів якістю наданих послуг (швидкістю доставки, станом збереження вантажів, рівнем обслуговування та рівнем ціни).

Для аналізу ефективності відносин зі споживачами доцільно застосувати показники середнього доходу та середнього прибутку у розрахунку на одного споживача. Зростання значень цих показників поряд із показниками динаміки розвитку партнерських відносин є непрямим свідченням правильної та ефективної політики ділового партнерства.

У табл. 2 наведено систему показників, що пропонується для аналізу партнерських відносин із постачальниками ресурсів та послуг для АТП.

Для оцінки бізнес-партнерства з постачальниками пропонується проводити аналіз за такими напрямками: аналіз динаміки та структури постачальників ресурсів та послуг (як і при аналізі партнерства із споживачами); аналіз надійності партнерства; аналіз привабливості партнерства із постачальниками. На нашу думку, у цьому випадку одним із найважливіших напрямів аналізу є аналіз надійності постачальників.

Ключовими показниками для оцінки надійності ділового партнерства з постачальниками ресурсів для АТП вибрано показники фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності діяльності партнера, тривалість ділового співробітництва, повнота та своєчасність виконання зобов'язань.

Для аналізу привабливості ділового партнерства з постачальником доцільно використати групу фінансових показників (коефіцієнти фінансового стану партнера, питома вага інноваційної продукції у загальному обсязі виробництва, сума інвестицій в інтегровані маркетингові комунікації), а також якісні критерії, які характеризують бізнес-привабливість постачальника, зокрема: форму власності партнера, рівень кваліфікації топ-менеджерів та власників підприємства; імідж бізнес-партнера на ринку.

**Таблиця 2. Система показників для аналізу ділового партнерства
АТП із постачальниками**

Напрямок аналізу	Показники	
	Фінансові (кількісні)	Якісні параметри
Аналіз динаміки та структури постачальників ресурсів та послуг	Кількість постачальників	Оцінка досвіду партнерства Оцінка довіри постачальників Оцінка відповідальності постачальників
	Абсолютний приріст кількості постачальників	
	Відносний приріст кількості постачальників	
	Питома вага постачальників у загальній структурі: за видами економічної діяльності, за регіонами розташування	
Аналіз надійності партнерства з постачальниками	Показники фінансової стійкості партнера	Тривалість ділового співробітництва
	Показники ділової активності партнера	Повнота виконання зобов'язань
	Показники економічної ефективності партнера (рентабельності діяльності)	Своєчасність виконання зобов'язань
Аналіз привабливості партнерства	Коефіцієнти фінансового стану партнера	Якість послуг, що надаються постачальниками
	Питома вага інноваційної продукції	Форма власності бізнес-партнера
	Сума інвестицій в інтегровані маркетингові комунікації	Рівень кваліфікації топ-менеджерів та власників підприємства Імідж та репутація бізнес-партнера на ринку

Джерело: розроблено автором на основі [1, 5].

АТП часто беруть участь у спільних проектах, наприклад, у мультимодальних перевезеннях, які об'єднують різні види транспорту для оптимізації логістичних процесів та забезпечення більш ефективної доставки товарів від виробника до споживача. Участь у таких проектах вимагає від автотранспортних підприємств високого рівня надійності та співпраці. Ефективна координація між різними видами транспорту та партнерами в ланцюгу постачань дозволяє зменшити час доставки та знизити витрати. Звичайно, склад учасників процесу формується оператором

мультимодального перевезення, при цьому аналізується їх майновий та фінансовий стан, наявність кваліфікованого персоналу, проте для АТП теж не буде зайвим проведення аналізу цього виду партнерства.

У табл. 3 запропоновано систему кількісних та якісних показників для аналізу партнерських стосунків АТП із партнерами по виконанню спільних проєктів.

Таблиця 3. Система показників для аналізу ділового партнерства АТП із партнерами по виконанню спільних проєктів

Напрямок аналізу	Показники	
	Фінансові (кількісні)	Якісні параметри
Аналіз ділової репутації партнера	Сума чистого прибутку підприємства	Задоволеність клієнтів якістю продукції чи послуг
	Рентабельність операційної діяльності	Наявність публікацій про компанію у ЗМІ та соціальних мережах
	Коефіцієнт ділової репутації	
	Динаміка кількості виконаних підприємством соціальних та екологічних зобов'язань	
Аналіз надійності партнерства	Коефіцієнти фінансового стану партнера	Повнота виконання зобов'язань
		Своєчасність виконання зобов'язань
	Фондовіддача основних засобів (капіталовіддача)	Стан управління ризиками на підприємстві
	Технічний стан основних засобів	
Аналіз рівня інформаційно-комунікаційної взаємодії	Кількість спільних ініціатив та проєктів	Стан соціального-психологічного клімату на підприємстві
	Абсолютний та відносний приріст кількості спільних проєктів	Рівень розвитку корпоративної культури

Джерело: розроблено авторами

Для оцінки надійності партнерства при виконанні спільного проєкту найкращим варіантом буде застосування коефіцієнтів фінансового стану бізнес-партнера, показників фондовіддачі та технічного зносу основних засобів, аналіз інформації про повноту та своєчасність виконання зобов'язань

у попередніх проектах та про стан управління ризиками на підприємстві.

Для ефективної взаємодії та вирішення спільних проблем важливою характеристикою є комунікація та відкритість партнерів. Для оцінки цього напряму аналізу ділового партнерства запропоновано використовувати показники кількості спільних проектів, їх динаміки, стану соціально-психологічного клімату та рівня розвитку корпоративної культури.

Підприємства у процесі своєї діяльності взаємодіють з різними контактними аудиторіями. Для АТП важливим є співробітництво із страховими та лізинговими компаніями. Взаємодія зі страховими компаніями дозволяє забезпечити надійний захист автотранспортних засобів від ризиків, пов'язаних із дорожньо-транспортними пригодами, крадіжками та іншими непередбаченими ситуаціями. Співпраця з лізинговими компаніями дозволяє автотранспортним підприємствам здійснювати постійне оновлення свого автопарку без значних витрат на придбання транспортних засобів.

Запропоновану систему показників для аналізу ділового партнерства АТП із страховими та лізинговими компаніями наведено в табл. 4.

Оцінка ділової репутації підприємства-партнера включає низку показників, які визначають його сприйняття в глобальному чи локальному бізнес-середовищі. Це, перш за все, сума чистого прибутку, рентабельність операційної діяльності, коефіцієнт ділової репутації, динаміка участі підприємства у соціальних та екологічних проектах. Підвищенню репутації партнера сприяє задоволеність клієнтів якістю його продукції чи послуг, а також наявність публікацій про нього у засобах масової інформації та соціальних мережах. У сукупності ці показники дозволяють здійснити об'єктивну оцінку ділової репутації бізнес-партнера.

**Таблиця. 4. Система показників для аналізу ділового партнерства
АТП з різними контактними аудиторіями**

Парт- нери АТП	Напря м аналізу	Показники	
		Кількісні (фінансові) показники	Якісні параметри
Страхові компанії	Вибір потенційно- го партнера	Рівень страхових виплат	Репутація СК на страховому ринку
		Вартість страхових полісів	Досвід роботи (кількість років функціонування на ринку)
		Рівень скарг від потерпілих	Участь компанії в угоді про пряме врегулювання
	Якість обслуговування менеджерами страхової компанії		
	Аналіз надійності партнерства	Показники фінансової стійкості страхової компанії	Місце СК в рейтингу надійності страхових компаній
		Показники платоспроможності страхової компанії	Наявність відкритої фінансової звітності
Наявність перестраховальника			
Лізингові компанії	Вибір потенційно- го партнера	Вартість лізингових платежів	Наявність фінансової звітності у відкритому доступі
		Вартість капіталу лізингової компанії	Наявність обмежень по об'єкту лізингу (лише певні типи майна; рамки вартості об'єкту лізингу)
		Показники фінансової стійкості	Досвід роботи на ринку лізингу
	Аналіз ефективнос- ті відносин	Сума річних орендних платежів	Тривалість лізингових операцій
		Вартість банківського кредиту на придбання аналогічного обладнання	Наявність чи відсутність податкових пільг

Джерело: розроблено авторами

Для вибору потенційного партнера автотранспортного підприємства у сфері страхового захисту доцільно використати такі кількісні показники: рівень страхових виплат у страховій компанії, вартість страхових полісів, рівень скарг від потерпілих. Якісні показники для цього аналізу – репутація страхової компанії на страховому ринку, досвід роботи, участь страхової компанії в угоді про пряме врегулювання, якість обслуговування менеджерами страхової компанії. Аналіз надійності партнерства із страховою компанією варто проводити з використанням таких показників: коефіцієнти фінансової стійкості та платоспроможності компанії, місце страховика в рейтингу надійності страхових компаній, наявність відкритої фінансової звітності, наявність перестраховальника.

Для вибору лізингової компанії в якості потенційного партнера пропонуємо до використання такі фінансові показники: вартість лізингових платежів, вартість капіталу лізингової компанії, показники фінансової стійкості. Серед якісних показників важливими є досвід роботи на ринку лізингу, наявність фінансової звітності у відкритому доступі, наявність певних обмежень по об'єкту лізингу.

Аналіз ефективності відносин із лізинговою компанією рекомендується проводити з використанням таких показників, як сума річних орендних платежів, вартість банківського кредиту на придбання аналогічного обладнання, тривалість лізингових операцій, наявність чи відсутність податкових пільг.

Вибір цифрової або інформаційно-логістичної платформи для партнерства має базуватись на аналізі вартості закупівлі послуг платформи, її розмірі, вартості регулярного обслуговування та оцінці вартості бізнес-процесів автотранспортних підприємств в результаті цифрової трансформації. За допомогою цифрових платформ можливо збільшити ефективність транспортних перевезень, в тому числі мультимодальних перевезень, та формувати цифрові транспортні коридори, здійснювати екологічні перевезення, розширювати транзитний потенціал АТП як комплексу фактичних й потенційних можливостей і засобів здійснення перевезень. Платформи пропонують низку технологій та інформаційних систем моніторингу та ідентифікації транспортних засобів і вантажів, інтегрувати в одну цифрову систему транспортні перевезення та ланцюги поставок. Це значно заощаджує фінансові ресурси та оптимізує бізнес-процеси з логістики як на національному, так і міжнародному рівнях. Вибір цифрового партнера АТП мають здійснювати виходячи з розміру цифрової платформи та масштабу охоплення нею інших транспортних компаній, вартості обслуговування, порівняльній оцінці витрат бізнес-процесів до та після цифровізації. Якісними параметрами мають бути репутація платформи, її досвід роботи на ринку цифрових послуг, якість обслуговування

менеджерами платформи, стратегія ринкового культивування, від якої залежить підтримка ефективного обміну транспортно-логістичною інформацією між учасниками ланцюга поставок. Крім того, доцільно взяти до уваги аспект використання платформою єдиних стандартів щодо реалізації спільних інноваційних досліджень в сфері транспорту і логістики, що є цінним з огляду на отримання учасниками партнерства можливості впроваджувати розподілені системи зберігання, обробки ціннісних даних. Ще одним важливим якісним індикатором вибору цифрової платформи є перспективи інтеграції із зовнішніми інформаційними системами, в тому числі іноземними, для поступового виходу АТП на глобальні ринки [2].

В табл. 5 запропоновано систему показників аналізу партнерства АТП з інформаційно-логістичними цифровими платформами.

Аналіз надійності партнерства доцільно оцінювати за кількісними показниками фінансової стійкості (рівноваги активів і пасивів платформи) та кіберстійкості платформи, що показує ступінь здатності платформи протистояти кібератакам, та протидіяти під час атак, а також знижувати їх негативні наслідки. Якісними параметрами надійності партнерства доцільно вважати оцінку впливу цифровізації на рівень екологічності транспортних перевезень та ризиків основної діяльності АТП. Кількісними показниками ефективності партнерства з цифровими платформами є оцінка росту сукупної частки ринку після цифровізації бізнес-процесів АТП, коефіцієнт оборотності коштів, валовий дохід від реалізованих товарів і послуг, обсяги продажів АТП після цифровізації.

Цифровізація завдяки процесам автоматизації бізнес-процесів, покращує якісні параметри співпраці: якість обслуговування споживачів та провайдерів зростає, сприяючи росту рівня самообслуговування з мінімальними затратами часу, рівня задоволеності партнерів ІТ-можливостями. Завдяки використанню розумних систем управління та інтегрованим платформам здійснюється більш досконалий контроль бізнес-процесів, що дає змогу АТП маневрено реагувати на зміни ринкового

середовища: конкурентів, цінову динаміку, законодавчі, податкові зміни тощо – скорочувати час проведення розрахунків з контрагентами та оптимізовувати бізнес-процеси.

Таблиця 5. Система показників для аналізу ділового партнерства АТП з інформаційно-логістичними цифровими платформами

Парт-нери АТП	Напрямок аналізу	Показники	
		Кількісні (фінансові) показники	Якісні параметри
Інформаційно-логістичні платформи	Вибір потенційного партнера	Розмір компанії-платформи	Репутація платформи на ринку цифрових послуг
		Вартість обслуговування	Досвід роботи (кількість років функціонування на ринку)
		Собівартість бізнес-операцій після цифровізації (% зниження)	Якість обслуговування менеджерами платформи
			Стратегія ринкового культивування
			Стандарти для проведення інноваційних проєктів
			Можливості інтеграції із зовнішніми інформаційними системами
	Аналіз надійності партнерства	Показники фінансової стійкості платформи	Рівень екологічності після цифровізації (% підвищення)
		Рівень кіберстійкості платформи	Ризики основної діяльності після цифровізації (% зниження)
	Аналіз ефективності взаємозв'язків	Сукупна частка ринку (% росту після цифровізації)	Рівень самообслуговування клієнтів і постачальників
			Рівень задоволення партнерів ІТ-можливостями
			Ефективність автоматизації виробництва, транспортного режиму, продажів, фінансових операцій
			Ефективність контролю розумних систем управління
			Оптимізація часу на проведення розрахунків з партнерами
		Коефіцієнт оборотності	Рівень синхронізації бізнес-процесів
		Вартість реалізованих товарів і послуг (% зростання)	Якість автотранспортних послуг (% покращення)
		Обсяги продажів, (% зростання)	

Джерело: розроблено авторами

При цьому важливим компонентом підсистеми якісних параметрів є синхронізація всіх етапів цифрової трансформації партнерських відносин АТП. Це забезпечує процес тестування та оптимізації ІТ-архітектури бізнес-процесів задля вчасного відстеження проблемних точок та їх нівелювання [7].

На основі розробки концептуального підходу до оцінки партнерства АТП і кластеризації системи його показників за різними групами стейкхолдерів можна побудувати бізнес-модель багатостороннього партнерства АТП (рис. 1).

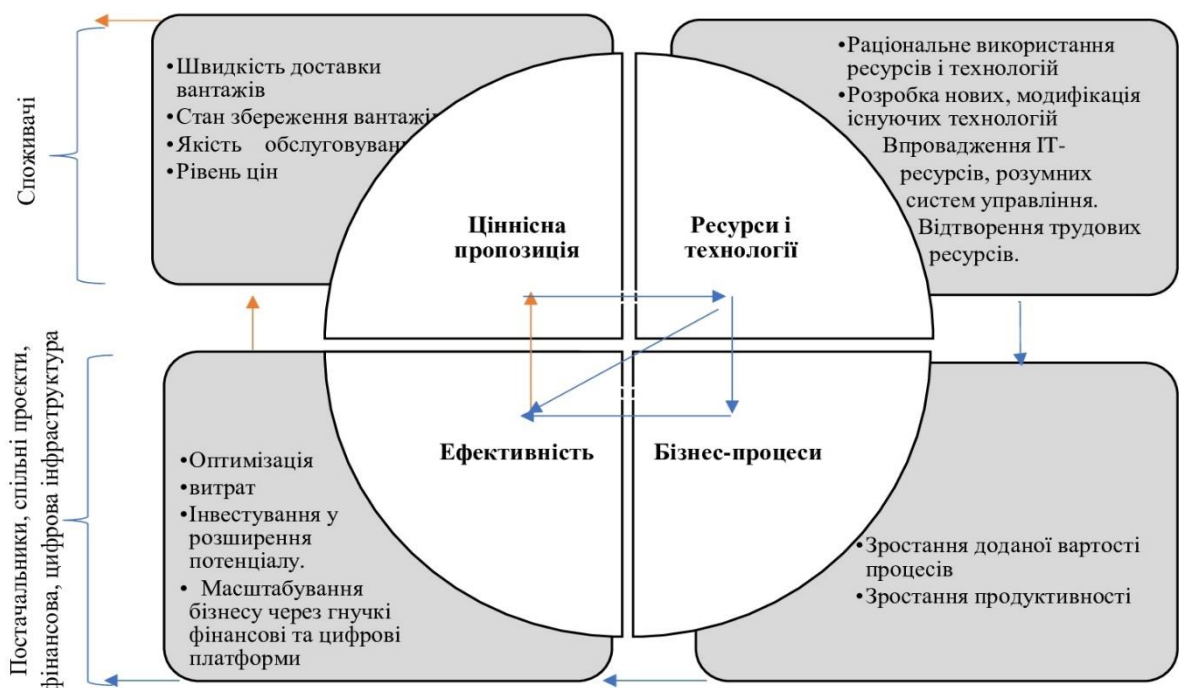


Рис. 1. Бізнес-модель багатостороннього партнерства автотранспортних підприємств

Джерело: побудовано авторами

Модель охоплює чотири класичних сегменти бізнес-моделі компанії: ресурси, бізнес-процеси, ефективність та ціннісна пропозиція – та інтегрує їх

з інтересами всіх стейкхолдерів ділового партнерства АТП. Особняком виділено споживачів, адже кінцева мета партнерства як окремого виду бізнесу полягає у створенні якісної товарно-ціннісної пропозиції для задоволення потреб споживачів, завоювання їх лояльності та збільшення ринкової частки.

Ціннісна пропозиція створюється в результаті органічної синхронної взаємодії ресурсів і технологій, бізнес-процесів та ефективності – сегментів, в яких зосереджені та перетинаються інтереси постачальників, співвиконавців проєктів, лізингових, страхових компаній, цифрових платформ. Завдяки ефективному партнерству ресурси використовуються більш раціонально, розробляються нові й модифікуються традиційні технології управління, впроваджуються ІТ-ресурси, відтворюються трудові ресурси через підвищення кваліфікації працівників та освоєння цифрових навичок. Це сприяє зростанню доданої вартості в кожній ланці бізнес-процесів, підвищуючи їх ефективність: оптимізуються витрати, що дозволяє інвестувати вивільнені кошти в розширення потенціалу АТП та масштабуванню бізнесу через гнучкі фінансові та цифрові платформи. Відбувається перебалансування витрат, спрямоване на спрямування грошових коштів на реалізацію стратегій бізнесу. В результаті суттєво вдосконалюється ціннісна пропозиція: зростає швидкість доставки вантажів, покращується стан збереження вантажів, якість обслуговування, а рівень цін цілком відповідає якості. Це сприяє росту клієнтської довіри та лояльності, споживчого попиту та, відповідно, обсягів реалізації і доходу АТП.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок.

Сучасні процеси глобалізації значно наблизили інтереси автотранспортних підприємств та підприємств пов'язаної з транспортно-логістичною сферою інфраструктури. Така інтеграція зміцнила систему взаємовідносин АТП зі всіма стейкхолдерами, перетворивши їх бізнес-моделі на врахування важливості фактору ділового партнерства.

Для аналізу ділового партнерства автотранспор^тного підприємства

запропоновано використовувати комплекс показників, що оцінюють різні аспекти співпраці між бізнес-партнерами: споживачами, постачальниками, партнерами по проєктам, партнерами фінансової та цифрової інфраструктури. Кількісні та якісні показники допомагають не лише вимірювати ефективність ділового партнерства, але і визначати напрямки для подальшого його розвитку та удосконалення співпраці.

У ході дослідження розроблено концептуальний підхід до ділового партнерства АТП та доведено необхідність врахування системи показників за критеріями вибору, надійності та ефективності співпраці зі споживачами, постачальниками, виконавцями спільних проєктів, об'єктами фінансової й цифрової інфраструктури. Запропоновано універсальну бізнес-модель партнерства АТП, що синтезує сегменти ресурсів, бізнес-процесів, ефективності та ціннісної пропозиції з різними сторонами, заінтересованими в співпраці з АТП.

Перспективами подальших досліджень є поглиблення аналізу ділового партнерства АТП та розробка його організаційно-інформаційної моделі.

Література

1. Бурак І. О. Оцінка надійності ділових партнерів підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 4(44). С. 619-622.
2. Гайкова Т.В., Загорянський В.Г., Леонтович А.О. Впровадження цифрових технологій в управління ланцюгами постачань. *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Technical Sciences*. 2023. Col.7(38), Part 1. С. 222-228, URL: <https://Dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/ff82bb9a-ce9a-4254-a4ba-c71e769d81f9/content> (дата звернення 12.01.2024).
3. Грабович І. В. Задоволеність споживачів як показник ефективності маркетингової діяльності підприємств. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи», 2022. С. 219, URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/271978> (дата звернення 11.01.2024).

4. Журило В. В. Оцінка та аналіз показників споживчої лояльності у маркетинговій діяльності компанії. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Випуск 1(34). С. 87-95.

5. Райко Д. В. Підприємство, партнер, споживач: теорія та практика взаємодії: Монографія. Харків : ФОП Александрова К. М.; ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с.

6. Федотова І. В. Теоретико-методологічні засади управління життєздатністю підприємств автомобільного транспорту : дис. ... докт. екон. наук; 08.00.04. Харків, 2020. 428 с.

7. Харламов П. Цифрова трансформація: чому вона необхідна кожній компанії. І які переваги завдяки їй отримує бізнес, 2021, URL: <http://mind.ua/publications/20229223-cifrova-transformaciya-chomu-vona-neobhidna-kozhnij-kompaniyi> (дата звернення 11.01.2024).

8. Шавлюк А. О. Аудит ефективності ділового партнерства : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.09. Київ, 2016. 27 с.

9. Шавлюк А. О. Методика аудиту ефективності ділового партнерства на підприємствах торгівлі. *Інноваційна економіка*. 2015. № 1(56). С. 239-245.

10. Buyvis, V. A., Yuryeva, E. Y., & Novichikhin, A. V. (2019, November). Algorithm for the selection of public-private partnership projects for planning the resources allocation in road and transport infrastructure. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. Vol. 377, No. 1, p. 012028.

11. Cruz, C. O., & Sarmiento, J. M. (2020). "Mobility as a service" platforms: A critical path towards increasing the sustainability of transportation systems. *Sustainability*, 12(16), 6368.

12. Dobranskyte-Niskota, A., Perujo, A., & Pregl, M. (2007). Indicators to assess sustainability of transport activities. *European Comission, Joint Research Centre*.

13. Du, J., Wang, W., Gao, X., Hu, M., & Jiang, H. (2023). Sustainable Operations: A Systematic Operational Performance Evaluation Framework for Public–Private Partnership Transportation Infrastructure Projects. *Sustainability*, 15(10), 7951.

14. Mikl, J., Herold, D. M., Ćwiklicki, M., & Kummer, S. (2021). The

impact of digital logistics start-ups on incumbent firms: a business model perspective. *The International Journal of Logistics Management*, 32(4), 1461-1480.

References

1. Burak, I.O. (2017), "Assessment of the reliability of the enterprise's business partners", *Molodyi vchenyi*, vol. 4(44), pp. 619-622.
2. Haikova, T.V., Zahorianskyi, V.H. and Leontovych, A.O. (2023), "Implementation of digital technologies in supply chain management", *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Technical Sciences*, vol.. 7(38), no. 1, pp. 222-228. Available at: <https://Dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/ff82bb9a-ce9a-4254-a4ba-c71e769d81f9/content> (Accessed 12 Jan 2024).
3. Hrabovych, I. V. (2022), "Consumer satisfaction as an indicator of the effectiveness of marketing activities of enterprises", *Materialy III Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy»*, Available at: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/271978> (Accessed 11 Jan 2024).
4. Zhurylo, V. V. (2022), "Assessment and analysis of consumer loyalty indicators in the company's marketing activities", *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vol. 1(34), pp. 87-95.
5. Raiko, D. V. (2010). *Pidpryiemstvo, partner, spozhyvach: teoriia ta praktyka vzaiemodii* [Enterprise, partner, consumer: theory and practice of interaction], FOP Aleksandrova K. M.; VD «INZhEK», Kharkiv, Ukraine.
6. Fedotova, I. V. (2020), "Theoretical and methodological principles of managing the viability of road transport enterprises", Abstract of Ph.D. Dissertation, Economy and enterprise management, Kharkiv National Automobile and Road Service University, Kharkiv, Ukraine.
7. Kharlamov, P. (2021), "Digital transformation: why every company needs it. And what advantages does the business get thanks to it", Available at: <http://mind.ua/publications/20229223-cifrova-transformaciya-chomu-vona-neobhidna-kozhnij-kompaniyi> (Accessed 11 Jan 2024).

8. Shavlyuk, A. O. (2016), "Audit of the effectiveness of business partnership", PhD Thesis, Accounting, analysis and audit, Kyiv National Trade and Economic University, Kyiv, Ukraine.
9. Shavlyuk, A. O. (2015), "Methodology for auditing the effectiveness of business partnerships at trade enterprises", *Innovatsiina ekonomika*, vol. 1(56), pp. 239-245.
10. Buyvis, V. A., Yuryeva, E. Y., & Novichikhin, A. V. (2019), "Algorithm for the selection of public-private partnership projects for planning the resources allocation in road and transport infrastructure", *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, Vol. 377, No. 1, p. 012028.
11. Cruz, C. O., & Sarmiento, J. M. (2020). "Mobility as a service" platforms: A critical path towards increasing the sustainability of transportation systems. *Sustainability*, vol. 12(16), 6368.
12. Dobranskyte-Niskota, A., Perujo, A., & Pregl, M. (2007). Indicators to assess sustainability of transport activities, *European Comission, Joint Research Centre*.
13. Du, J., Wang, W., Gao, X., Hu, M., & Jiang, H. (2023), "Sustainable Operations: A Systematic Operational Performance Evaluation Framework for Public–Private Partnership Transportation Infrastructure Projects", *Sustainability*, vol. 15(10), 7951.
14. Mikl, J., Herold, D. M., Ćwiklicki, M., & Kummer, S. (2021), "The impact of digital logistics start-ups on incumbent firms: a business model perspective", *The International Journal of Logistics Management*, vol. 32(4), pp. 1461-1480.

Стаття надійшла до редакції 18.01.2024 р.