

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА
Факультет економіки і підприємництва

Кафедра маркетингу

Допущено до захисту

«_____» _____ 2023 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор

_____ **Пенькова О.Г.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГ-ЛОГІСТИЧНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА» М.КИЇВ

Виконав – студент 2 курсу,
групи 21м-ма
освітньої програми «Маркетинг»
спеціальності 075 Маркетинг
Зіновкін Богдан Костянтинович

Науковий керівник – к.е.н., доцент
Семенда Ольга Володимирівна

Умань – 2023

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

Факультет економіки і підприємництва

Кафедра маркетингу

Освітня програма «Маркетинг»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

(підпис) (ініціали, прізвище)

«___» _____ 2022 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

студенту Зіновкіну Богдану Костянтиновичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГ-ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ТОВ «НОВА ПОШТА» М.КИЇВ

керівник роботи Семенда Ольга Володимирівна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «___» _____ 202_року № _____

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи праці провідних вітчизняних та іноземних вчених,
матеріали особистих спостережень автора, інформаційні ресурси світової
комп'ютерної мережі Internet

4. Перелік питань, які потрібно розробити

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГ-ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ТА
- ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»
3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «НОВА ПОШТА»

5. Перелік графічного матеріалу

таблиць – 13;

рисунків – 15.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи магістра	05-12.10.2022	
2.	Одержання індивідуального завдання	13-14.10.2022	
3.	Складання календарного плану написання кваліфікаційної роботи магістра	18-19.10.2022	
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи магістра - підбір та вивчення літератури - участь у виконанні науково-дослідних робіт - виконання курсових робіт - інші заходи	30.08.2023 30.10.2023 18.05.2023 24.11.2023	
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи магістра та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	28.07.2023	
6.	Підготовка: - першого розділу - другого розділу - третього розділу - висновків	18.10.2023 02.11.2023 16.11.2023 20.11.2023	
7.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи магістра з урахування зауважень наукового керівника	30.11.2023	
8.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	04.12.2023	
9.	Одержання відгуку наукового керівника	07.12.2023	
10.	Перевірка роботи на академічний плагіат	11.12.2023	
11.	Попередній захист роботи на кафедрі	13.12.2023	
12.	Затвердження роботи завідувачем кафедри	14.12.2023	
13.	Одержання рецензії	15.12.2023	
14.	Захист кваліфікаційної роботи магістра	18.12.2023	

Студент _____ Зіновкін Б.К.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Семенда О.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

**Реферат
на кваліфікаційну роботу
«ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГ-ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ТОВ «НОВА ПОШТА» М.КІЙВ**

студента факультету економіки та підприємництва
Уманського національного університету садівництва
Зіновкіна Богдана Костянтиновича

Сучасний бізнес-світ стає все більш конкурентним, і компаніям потрібно шукати способи виокремитися. Дослідження маркетинг-логістичної діяльності дозволяє компаніям зрозуміти, як вдосконалювати свої процеси розподілу, привертати нових клієнтів і зберігати існуючих. Споживачі стають все вимогливішими щодо якості обслуговування та швидкості доставки товарів. Дослідження маркетинг-логістичної діяльності допомагає компаніям зрозуміти потреби своїх клієнтів і відповідно адаптувати свої процеси, щоб задовольняти ці вимоги. Швидкий технологічний прогрес приводить до змін у логістичних процесах. Впровадження нових технологій, таких як автоматизовані системи управління ланцюгом постачання, може поліпшити ефективність та точність розподілу товарів. Дослідження маркетинг-логістичної діяльності допомагає виявити потенційні можливості для впровадження нових технологій і оптимізації процесів, є важливим етапом стратегічного планування компанії. Воно допомагає визначити мету, обґрунтувати стратегії та вибрати оптимальні методи розподілу, які дозволять досягти конкурентних переваг. Узагалі, дослідження маркетинг-логістичної діяльності є важливим інструментом для підвищення ефективності, конкурентоспроможності та успішності логістичних компаній у сучасному бізнес-середовищі. Тому, дослідження маркетинг-логістичної діяльності ТОВ «Нова пошта» є актуальним у сучасному бізнес-середовищі. Маркетинг-логістика ТОВ «Нова пошта» є важливим елементом стратегії компанії, оскільки допомагає забезпечити ефективне розподілення товарів і послуг від постачальників до кінцевих споживачів.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який включає 47 наукових праць та Інтернет ресурси. Загальний об'єм роботи складає 73 сторінки. Робота містить 13 таблиць, 15 рисунків.

Метою дослідження є розгляд теоретико-методологічних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо формування стратегії підприємства ТОВ «Нова Пошта».

У першому розділі розкрито теоретичні аспекти маркетинг-логістичної діяльності.

У другому розділі проведений аналіз результатів дослідження маркетингової та логістичної діяльності ТОВ «Нова пошта»

Третій розділ присвячено шляхам удосконалення ефективної маркетингової діяльності та формуванню стратегії розвитку ТОВ «Нова пошта»

Анотація

В кваліфікаційній роботі на прикладі ТОВ «Нова пошта» проведено дослідження маркетинг-логістичної діяльності, розкрито стан та шляхи удосконалення ефективної маркетингової діяльності та формуванню стратегії розвитку.

Ключові слова: логістика, маркетинг, обслуговування, конкурентоспроможність, сервіс, лояльність, споживач, стратегія.

The summary

In the qualifying paper, a study of marketing and logistics activity was conducted on the example of Nova Poshta LLC, the state and ways of improving effective marketing activity and the formation of a development strategy were revealed.

Key words: logistics, marketing, service, competitiveness, service, loyalty, consumer, strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГ-ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ТА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»	26
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Нова пошта»	25
2.2. Маркетинговий аналіз діяльності ТОВ «Нова пошта»	35
2.3. Оцінка логістичної діяльності ТОВ «Нова пошта»	45
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «НОВА ПОШТА»	52
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Компанії працюють у постійно змінюваному світі збільшуючи конкуренцію. Поточна нестабільність ринків у поєднанні з більш детальним аналізом внутрішніх та зовнішніх факторів прямо впливає на постановку цілей компаній. З'явилась необхідність в розвитку маркетингової діяльності. Тепер перед кожним власником бізнесу постає питання – як утримати та зміцнити свої позиції на ринку та залучити більше лояльних клієнтів, а найголовніше - закласти фундамент довготривалих стосунків зі споживачами.

У таких умовах основними критеріями оцінки конкурентноспроможності компанії, здатної швидко реагувати на зміни економічних процесів та забезпечувати виживання у фазах кризи, є постійний аналіз результатів діяльності та пошук інноваційних інструментів для підвищення ефективного функціонування системи підприємства та його окремих підрозділів, вкладення значних ресурсів у підтримку та розвиток капіталу.

Виходячи з необхідності швидко і ефективно реагувати на ринкові умови, що змінюються, необхідно сформулювати стратегії, які, виходячи з довгострокових цілей компанії, можуть істотно змінити всю системну організацію процесів. Вдало обрана стратегія здатна підвищити потенціал компанії, налагодити механізми функціонування матеріальних, транспортних та інформаційних потоків, підвищити стабільність та конкурентоспроможність компанії. Проблема формування ефективної стратегії підприємств в сучасних умовах є вкрай актуальною та потребує досліджень.

Мета і завдання кваліфікаційної (дипломної) роботи магістра.

Метою роботи є розгляд теоретико-методологічних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку ТОВ «Нова Пошта». Відповідно до зазначеної мети поставлено такі завдання:

- розглянути сутність та значення маркетинг-логістичної діяльності підприємств;

- здійснити аналіз основних показників діяльності компанії ТОВ «Нова Пошта»;
- проаналізувати маркетингову діяльність компанії;
- оцінити логістичну діяльність ТОВ «Нова Пошта»
- розробити стратегії подальшого розвитку компанії.

Об'єкт дослідження – маркетингова та логістична діяльність ТОВ «Нова Пошта» м.Київ.

Предмет дослідження - особливості формування стратегії на підприємстві.

Методи дослідження. В процесі дослідження застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів. У процесі дослідження сучасних поглядів на маркетингову та логістичну стратегію застосовувалися: метод логічних узагальнень, абстрактно-логічний метод, методи групування. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, внутрішньої, зокрема, бухгалтерської звітності. Для вибору та обґрунтування напрямів розвитку підприємства використовувалися: метод порівняння, за допомогою якого була обрана найкраща система автоматизації складських операцій. Статистичний аналіз показників діяльності підприємства надав можливість виокремити проблемні питання.

Інформаційною базою дослідження є результати теоретичних, дослідницьких, дослідно-аналітичних і прикладних розробок, прогнозів вітчизняних і закордонних експертів, вчених і фахівців з маркетингу та логістики, аналітично оброблені статистичні дані про логістичного провайдера за 2020-2022 рр.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГ-ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Динамічний розвиток ринків і технологій посилюють актуальність й необхідність мотивації теоретичних аспектів взаємоузгодження маркетингового та логістичного забезпечення підприємств для підвищення ефективності їх діяльності у ланцюгах постачань.

У трактуванні маркетинг-логістичного забезпечення підприємства як створенні умов та здійснення заходів, що гарантують ефективну взаємодію комплексів маркетингу та логістики задля підвищення ефективності роботи підприємства [1], привертає увагу відсутність зв'язку з іншими управлінськими комплексами та концепціями, зокрема, корисності та менеджменту.

В той же час, потреба в базуванні маркетинг-логістичного забезпечення на концепції корисності полягає в тому, що синергійний ефект інтеграції маркетингу і логістики в управлінні підприємств відслідковується в причинно-наслідковому зв'язку: стратегія конкуренції → стратегія маркетинг-міх → логістика-міх → корисність-міх [2], де кожна ланка ланцюга виконує свою особливу функцію у формуванні мінімальних сукупних втрат, оптимального рівня логістичного сервісу, максимальної корисності товару чи послуги для споживача і це узгоджується зі стратегічними цілями підприємства. За тетраедром корисності Армистеда-Кіллія комплекс корисності включає: корисність місця – стосується зміни місцезнаходження споживача або матеріальної власності, що йому належить; корисність придбання – трансформація торкається лише сфери власників тих чи інших товарів; корисність стану (володіння) – створюється шляхом трансформацій в клієнті, чи операцій із власністю клієнта; корисність часу – створюється при своєчасній пропозиції товару чи послуги або завдяки економії часу споживача.

Доцільність долучення до трактування сутності маркетинг-логістичного забезпечення підприємства комплексу менеджменту засвідчується еволюцією трьох визначних наукових теорій: менеджменту, маркетингу і логістики, що

являє собою сукупність вбудованих етапів (ланок) за принципом «телескопічної антени» [3]. При цьому пропонується використати як комплекс об'єктів менеджменту OS2TP (objectives – цілі, structure – структура, tasks – завдання, technology – технологія, people – люди), так і концепцію операційного менеджменту 5PS (plants – організації, що виробляють продукти і послуги, parts – продукти та послуги, planed control systems – виконання функцій управління, process – проектування бізнес-процесів, people – підбір персоналу). Застосовування згадуваних комплексів в мотивації сутності маркетинг-логістичного забезпечення підприємств спрямоване на підвищення його якості.

Використання маркетингу в сфері логістики [4; 5; 6; 7] пов'язане з розробкою спеціального логістичного продукту на ринку з його орієнтацією на конкретного споживача, розробкою стратегії розширення продажів, вибором найбільш ефективних засобів поширення рекламної інформації. Життя сучасного суспільства характеризується зростанням ролі і значення сфери послуг. Чим вище рівень економічного розвитку країни, тим більше частка витрат на послуги в загальній структурі споживчих витрат.

В умовах сьогодення практично кожне підприємство декларує принципи максимальної орієнтованості на споживача. Споживачі є ключовими складовими і ресурсами виробничо-підприємницької діяльності, тому є нагальна потреба інвестувати в їхні враження та емоції, щоб у перспективі отримати необхідний комерційний результат. Споживачі жадають емоцій та вражень і готові платити за їх отримання [8]. Тому на зміну традиційному маркетингу приходить маркетинг вражень, який надає нові ринкові можливості для підприємств. Актуальність цього напрямку зумовлює необхідність та важливість розробки науково-методологічних основ маркетингу вражень.

Майже 25% світової торгівлі становить торгівля різними послугами, в 2020 році досягла рекордного рівня 5,8 трлн дол. США, підтвердивши динаміку експорту послуг, який ріс швидше, ніж експорт товарів як в розвинених, так і в країнах, що розвиваються [9]. Дослідження основних характеристик логістичного бізнесу дозволяє зробити висновок про те, що він не містить

принципових відмінностей від промислових та інших видів виробничо-комерційної діяльності. Виходячи з цього можна стверджувати, що всі основні положення сучасного маркетингу в повній мірі можуть бути використані і в сфері логістики.

Логістика, що позиціонується як пріоритетна галузь економіки України, може зробити позитивний вплив на рішення не тільки економічних завдань, а й на досягнення мети соціального характеру, може також забезпечити охорону навколишнього середовища. Логістика, особливо в Україні з її природними можливостями і культурною спадщиною, може зробити великий внесок для зростання зайнятості населення та економічного поступу. В умовах жорсткої конкуренції на світовому логістичному ринку надзвичайно важливе значення має здатність логістичної фірми правильно вибрати маркетингову стратегію. При цьому необхідно активно використовувати старі і освоювати нові маркетингові концепції, такі як: створення і розвиток бренду та маркетингу вражень. Сильний бренд дозволяє створити глибоку емоційну зв'язок між логістичною послугою і її споживачем. Одним з інструментів, що створює подібний зв'язок, є маркетинг вражень.

В даний час необхідність використання маркетингового підходу в діяльності логістичних фірм не викликає сумнівів, існує достатня кількість ефективних методик і перевірених на практиці інструментів, що сприяють розвитку ефективного маркетингу. Основним завданням компаній, фірм та підприємств є задоволення потреб цільових ринків, в тому числі споживачів, партнерів по бізнесу, а також суспільства в цілому і розвиток співпраці, розрахованої на довгострокову перспективу. Для зниження рівня невизначеності і ризику логістична фірма зобов'язана мати інформацію, яка буде надійною, своєчасною та достатньою за обсягом. Її отримання можливо шляхом здійснення маркетингових досліджень [10].

Маркетингові дослідження – це процес збору та аналізу даних з різних маркетингових джерел, за допомогою спеціальних методів і прийомів маркетингу. Реалізація маркетингових досліджень у логістичній індустрії має

свою специфіку, що пов'язано, в першу чергу, з тим, що логістика відноситься до сфери послуг. Якщо порівнювати проведення маркетингових досліджень в сфері послуг і в сфері товарного ринку, то можна побачити, що в першому випадку використовуються більш складні методи. Це пояснюється наступним [11]:

а) відношення споживача до послуги і її якості досить суб'єктивно, що обов'язково позначається на інтерпретації кінцевих результатів;

б) має місце нагальна необхідність проведення оцінки і аналізу трудової діяльності персоналу логістичної фірми, так як саме від його кваліфікації та рівня майстерності залежить сприйняття послуги і ступінь задоволення споживача.

В якості специфічних особливостей маркетингу в логістиці можна визначити:

а) основним завданням логістичного маркетингу є не пасивне слідкування за попитом, а активне його формування на основі прогнозу розвитку уподобань та потреб споживачів логістичного продукту;

б) при формуванні логістичних послуг набуває більшої значущості ретельність в їх розробці;

в) при реалізації логістичного продукту особливо важливо проводити достовірні інформаційні заходи по відношенню до споживачів;

г) так як в Україні значення фактору сезонності в сфері логістики досить велике, це формує потребу в період міжсезоння приділяти підвищену увагу маркетинговим заходам, що дозволить логістичному підприємству бути менш залежним від фактору часу;

д) у системі управління маркетингом в логістиці необхідно враховувати крім матеріальних аспектів, психологічний та емоційний стан споживача, а також його індивідуальні особливості;

е) у зв'язку з тим, що логістичний продукт включає як речові, так і нематеріальні компоненти, величезне значення приділяється функції координації маркетингової діяльності кожного учасника виробництва логістичних послуг, а також регулювання логістики на державному рівні.

Грунтуючись на вищесказаному, можна виділити наступні особливості проведення маркетингових досліджень в логістиці:

- маркетингове дослідження повинно бути спрямоване насамперед на управління попитом, а з цією метою необхідно особливу увагу приділяти аналізу споживчих переваг;
- при проведенні маркетингових досліджень в логістиці виникають труднощі з отриманням достовірної інформації про логістичного продукту, так як немає єдиного реєстру даних, а думка експертів суб'єктивно;
- необхідно враховувати сезонні коливання попиту в логістиці при проведенні маркетингових досліджень;
- при проведенні маркетингових досліджень в логістиці центральна роль належить психолого-поведінковим та соціальним особливостям споживача;
- необхідно приділяти особливу увагу не тільки логістичного продукту та його складових, а й, в першу чергу, інфраструктурі логістичного ринку.

Вітчизняні та західні фахівці в останні роки активно обговорюють становлення нової економіки – економіки вражень. Концепція економіки вражень була вперше запропонована американцями Дж.Б. Пайном і Дж.Х. Гилмором. На їхню думку, споживачі ставлять враження від товарів і послуг вище цінності самих товарів і послуг [12; 13; 14]. Проведені дослідження свідчать про те, що виробники товарів стоять перед дилемою, коли споживачам, з одного боку, надокучає однотипні масові товари, пропоновані виробниками. Виходом з подібної ситуації є випуск нового продукту під вузьку аудиторію, але виробляти речі, які задовольняли б запитам окремих споживачів, є досить трудомістким і витратним. У цих умовах майбутнє за виробництвом масових товарів, які будуть враховувати запити окремих споживачів. В епоху економіки вражень «люди прагнуть купувати речі психологічно їм близькі».

Економіка вражень надала імпульсу розвитку емоційного маркетингу, який базується на побудові емоційного зв'язку з брендом, і маркетингу вражень. Основоположником маркетингу вражень вважають професора Стенфордського університету Б. Шмітта (B. Schmitt) [15]. За період 1999-2014 рр. він опублікував

безліч робіт, які присвятив формуванню споживчого досвіду, почуттів, вражень і використання цих аспектів в системі маркетингу підприємств та організацій. Він зазначає взаємозв'язок між враженнями і лояльністю, говорить про необхідність перетворення споживачів в адвокатів бренду. Основою для цього перетворення виступає вибудований емоційний зв'язок між брендом (товаром) і споживачем. Концепція маркетингу вражень, за Б.Шміттом, ґрунтується на зусиллях підприємства по формуванню вражень у споживача, вивченні раціональних та емоційних сторін поведінки споживачів, створенні іміджу товару та послуги за допомогою різноманітних вражень.

Фахівці вважають, що в структурі інструментарію маркетингу вражень необхідно виділити дві основні частини: «самі враження, завдяки яким стає можливим впливати на споживача, а також методи, способи і прийоми, якими враження можна створювати». В рамках сучасних концепцій маркетингу враження розглядаються як похідна успішного просування товару або послуги, що стимулюють збільшення обсягу продаж. Споживачеві все частіше стає важливіше не те, що він отримує, а «як він це отримує – які емоції і почуття переживає в процесі споживання послуги чи товару».

С.М. Ілляшенко зазначає, що значний імпульс маркетингу вражень дала сфера послуг. «Розвиток потреб призводить до виникнення нової споживчої цінності – враженню, що особливо активно проявляється на ринку послуг» [4]. У сучасних умовах важливим є не тільки сам зміст послуги, а й індивідуальне враження від кожного відвідування певного місця. Ідеї маркетингу вражень, знаходять реалізацію при просуванні логістичних послуг і брендів логістичних підприємств.

Для підприємств логістичної індустрії важливим є той факт, що на наших очах процес розвитку міграції цінності дає поштовх створенню зовсім нових економічних і маркетингових інструментів діяльності логістичних підприємств на цільовому ринку: виникає економіка і маркетинг вражень, що і є основним предметом розгляду.

Характерні особливості вражень споживача, які дозволяють більш чітко

відрізнити враження від товару і послуги наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Характерні особливості вражень споживача

<i>Товар</i>	<i>Послуга</i>	<i>Враження</i>
Матеріальне	Нематеріальне	Запам'ятовується
Стандартизоване	Персоналізоване	Приватне
За описом	На вимогу	Виявляється згодом

Важливу роль набуває ланцюжок перетікання цінності ринкового продукту:

Товар > послуга > враження.

Враження як продукт мають ряд специфічних особливостей, основні з них:

По-перше, враження нематеріальні, а це означає, що репутація постачальника вражень має надзвичайну важливість.

По-друге, враження – це «швидкопсувний продукт», їх не можна запасти на майбутнє.

По-третє, враження є вельми особистими, тому мають високу варіабельність. Якщо говорити мовою сервісного операційного менеджменту, «закінченість» враження, на відміну від послуги, вкрай низька – враження передбачає «виготовлення» послуги прямо на очах у споживача, причому (що вкрай важливо!) з його участю. У порівнянні з послугами, в маркетингу вражень ще більше зростає важливість персоналу.

На думку Д.Коціскі [9], найбільш широко і детально зміст маркетингового продукту розкриває чотирьохрівнева або мультиатрибутивна маркетингова модель Т. Левітта, яка передбачає розгляд будь-якого товару або послуги у вигляді набору атрибутів, а також комплексу даного товару або послуги з іншими товарами і/або послугами, які спільно продаються, надаються або потрібні для споживання:

- ядро маркетингового продукту в моделі виступає як основна вигода, одержувана споживачем, задоволення основної потреби;

- очікуваний маркетинговий продукт – мінімальний набір очікувань споживача, який визначає товарні рішення по відчутним і недосяжним атрибутам продукту;

- доповнений або розширений продукт – пропозиція понад очікування споживача;

- потенційний продукт – комплекс потенційних можливостей використання продукту, який є фактором розробки маркетингових заходів по залученню і/або утримуванню споживачів.

При проведенні маркетингових досліджень на ринку логістичних послуг доцільно виділити ще один рівень логістичного продукту – рівень враження від нього (рис. 1.1).

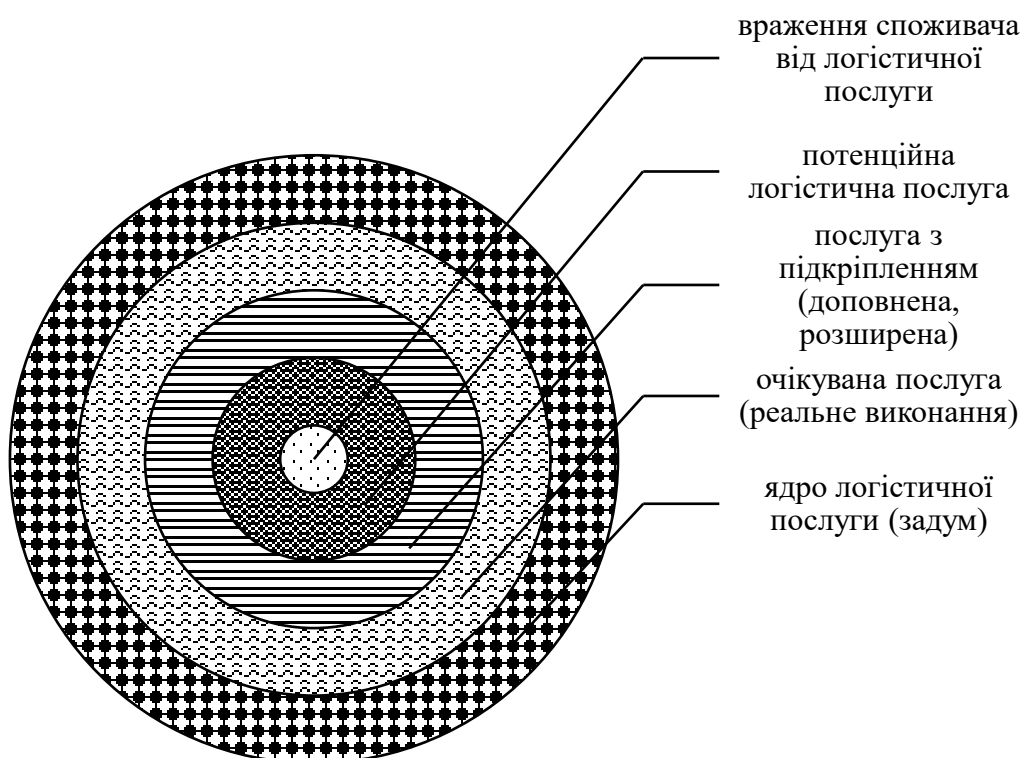


Рис. 1.1. П'ятирівнева модель логістичної послуги

Таким чином, формується п'ятирівнева модель логістичного продукту, де на п'ятому рівні відбувається формування і управління враженнями від логістичного продукту та процесу його споживання.

Вищенаведені приклади практики формування окремих логістичного продуктів, а також аналіз теоретичних основ моделювання продукту, дозволяють зробити висновок, що наповнення перших чотирьох рівнів в п'ятирівневій моделі продукту відбувається в основному завдяки функціональним, естетичним і маркетинговим елементам логістичного продукту, а також супутнім і

додатковим послугам.

Р.Фортмюллер стверджує, що логістичний сервіс виступає основним інструментом формування вражень про логістичний продукт. Більш того, сервіс створює те середовище (сервісний логістичний простір), в якому здійснюється вибір і споживання логістичного продукту.

Маркетинг вражень представляє собою інноваційну маркетингову політику в складі виробничо-комерційної діяльності логістичної фірми. Інструментарій цього виду маркетингу для використання логістичними підприємствами ще практично не розроблено, тому є нагальна необхідність надати пропозиції по його формуванню.

У складі інструментарію маркетингу вражень для використання на логістичному підприємстві, слід виділити дві основні інструментальні сфери:

а) самі враження, завдяки яким стає можливим впливати на споживача логістичної послуги;

б) методи, способи і прийоми, якими враження можна створювати.

Формування вражень залежить від ступеня залученості споживача логістичної послуги (активне, пасивне) і положення споживача в процесі отримання вражень (пропозиції і продажу логістичної послуги). Залежно від поєднання цих чотирьох факторів можна виділили чотири основних види вражень:

- *навчальні враження*, припускають, що споживач поглинає ті події, які розгортаються перед ним і бере в них активну участь;

- *враження «відхід від реальності»* формуються, коли споживач активно та ініціативно занурюється в логістичне середовище, яке йому пропонується згідно змісту логістичної послуги, і активно діє в ньому;

- *розважальні враження*, які формуються при пасивній участі споживання логістичної послуги і поглинанні розважаючих елементів;

- *естетичні враження* не припускають активного участі при зануренні споживача логістичної послуги в середовище, яке складає зміст цієї послуги.

Отже, маркетинг вражень у логістиці – це система спрямована на

безперервне узгодження між пропозицією і попитом на логістичні послуги, де логістичний бізнес враховуючи свою ринкову можливість здатне забезпечити себе ефективно і з максимальним прибутком в порівнянні з конкурентами.

Формування нових підприємств, в умовах нестачі якісних послуг, слабкий контроль з боку державних органів і недостатня юридична основа, все це постало причиною виникнення вимушеної конкуренції. Конкуренція деяких підприємств перетворюється в конкуренцію альянсів. З року в рік підвищуються податки, споживач пред'являє до якості послуг постійно зростаючі вимоги, які суворо охороняються законом і регулюються державою. Це змушує розробляти нові системи контролю, координацію діяльності партнерів, тому керівники підприємств змушені звертатися до наукових досліджень, які змушують уважніше вивчати і аналізувати обслуговування споживачів.

Результати аналізу серед наукових напрацювань вчених, присвячених логістичній галузі, дозволили виділити роботи дослідників, серед яких О.Кобиліух, О.І.Гірна [16], Т.О.Водолажська, Л.М.Ачкасова [17], О.М.Криворучко, А.Г.Овчаренко [18], В.О.Шишкін, Я.Ю.Бахметова [19], О.Комліченко [20], Т.Шилова [21], І.О.Мельник, О.М.Власенко, Е.В.Черевчук [22], В.В.Клименко, Н.І.Новальська, Г.М.Лозова [23] тощо.

Логістична сфера перебуває в постійному процесі розвитку, що у свою чергу, вимагає постійного аналізу та визначення динаміки змін споживчого задоволення.

Д.Бауерсокс і Д.Клосс говорять про логістику, як про процес задоволення потреби в корисності часу і місця. Іншими словами, логістика забезпечує запити споживачів, що відносяться до часу і місця наявності продуктів, а також до відповідних послуг. Якою б не була потреба і завдання поставок товару, обслуговування споживачів буде завжди опинятися головною причиною, яка визначає необхідність в логістичному обслуговуванні. Потрібно проаналізувати принцип обслуговування споживачів, а також виробити політику, яка збільшує продуктивність методів логістичного обслуговування споживачів.

Логістика сприяє успіху підприємства на основі забезпечення споживачів

продукцією своєчасно і у відповідності з потребами. В цьому сенсі ключовим питанням є в'ясування того, хто є споживачем. Для логістики споживачем є будь-яка юридична і фізична особа, якому надаються постачання в необхідне місце призначення.

Розробляючи логістичну стратегію підприємства потрібно чітко уявляти собі можливості підприємства в наданні обслуговування. Необхідно розглянути характер та особливості обслуговування споживачів, а також стратегії, що підвищують результативність функціонування системи обслуговування.

Головними положеннями, що створюють збільшення важливості розвитку політики логістичного обслуговування споживачів, виступає ринкова конкуренція. Основною ідеєю логістичного обслуговування споживачів, виступає сукупність управління всіма матеріальними потоками, що дозволяють постачати потрібний продукт в необхідній кількості і необхідної якості в необхідній місці в призначений час для заданого числа споживачів з мінімальними витратами [24].

Установлюючи стандарти обслуговування клієнтів фірми необхідно розрізняти цілі і задачі. Це важливе рішення, що приймається на верхньому рівні менеджменту, так як стандарти обслуговування клієнтів можуть значно впливати на успіх в області продажів. Цілі, як правило, стосуються загальних результатів, які фірма хоче досягнути. Задачі, як засоби досягнення цілей, мають чіткі межі. Зазвичай, на фірмі визначають мінімальний набір вимог, і потім намагаються реалізувати їх [25].

Користуючись поняттям обслуговування клієнтів, розглядається широке коло факторів, від яких залежить базовий рівень компетентності в обслуговуванні споживачів (цей рівень виражається в показниках доступності, функціональності та надійності обслуговування). Очікування споживачів безперервно змінюються, вони стають все більш вимогливими, що призводить до виникнення концепції звуження діапазону прийнятного рівня обслуговування. Відповідно до даної концепції безпомилкова (без збоїв) робота переходить в розділ переважаючих очікувань споживачів, і отримує розвиток в

формі так званого досконалого замовлення. Вводиться поняття відповідності послуг індивідуальним запитам клієнтів.

У задоволенні потреб клієнтів полягає провідна мета і рушійна сила всіх дій. Концепція «націленості на споживача» повинна підкріплюватися логістичними можливостями. При розробці планів базового обслуговування необхідно добре розібратися в очікуваннях споживачів. Логістика розглядається як одна з основних стратегій завоювання лояльності клієнтів. Це формує новий тип конкуренції в логістиці, який можна описати словами «наздожени мене, якщо зможеш» і який веде до загального зростання споживчих очікувань. Цей феномен отримав свій відбиток у концепції звуження діапазону прийнятного обслуговування. Сьогодні споживачі очікують від постачальника 100% своєчасних безпомилкових дій, а значить, нинішні вимоги до обслуговування можна визначити поняттям досконалого замовлення.

Удосконалення якості логістичного обслуговування несе за собою масу додаткових витрат, але необхідність зменшення загальних логістичних витрат потрібно для досягнення найвищої якості при одночасному зниженні рівня собівартості наданого обслуговування.

Науковці з логістики пропонують оцінювати логістичне обслуговування споживачів за трьома параметрами: доступність, функціональність та надійність [26].

Доступність може бути підтримувана за рахунок локально сконцентрованих об'єктів із залученням надійного, рухомого й дорожчого транспорту. Таким чином оптимізовані витрати з логістики при заданому рівні обслуговування здобуваються за рахунок нижчих витрат на утримання та управління системою складу. Фактично, доступність – це готовність постачальника виконати замовлення.

Функціональність характеризується здатністю системи обслуговування підтримувати очікувані строки й прийнятну мінливість операцій. Функціональність як критерій рівня обслуговування складається з таких показників: тривалість (час обслуговування), безперебійність, гнучкість і

адаптованість, рівень безпретензійної роботи.

Надійність обслуговування являє собою якісну характеристику логістики та визначає здатність підприємства дотримуватися планового рівня функціональності операцій. Ключовим фактором якості в цьому випадку є точна й ретельна оцінка доступності й функціональності. Тільки така всеосяжна оцінка дозволяє визначити, чи забезпечує логістична система підприємства бажаний рівень обслуговування споживачів. [27]

В якості додаткового показника можна використовувати ціновий показник. Ціновий показник характеризує вартісну доступність певного виду послуг, тобто визначає відповідність очікуваної ціни фактичній величині тарифу за послугу або замовлення.

Нині все більшого значення починають набувати питання підвищення рівня логістичного обслуговування, що в ринкових умовах господарювання тісно пов'язані з проблемою якості наданих послуг. Рівень логістичного обслуговування стає одним із основних факторів конкурентоспроможності підприємств. Рівень логістичного обслуговування – це узагальнюючий показник, який характеризує кількість та діапазон зміни якості логістичних послуг. Таким чином, рівень обслуговування являє собою баланс між якістю обслуговування споживачів і відповідними витратами.

Із сучасними логістичними технологіями досяжний практично будь-який рівень обслуговування, якщо підприємство має у своєму розпорядженні необхідні ресурси, а споживач готовий за це платити.

Мінімально необхідний рівень обслуговування. Обслуговування на цьому рівні повинно надаватися, коли клієнт при укладанні договору в більшому ступені мотивований вартістю обслуговування, ніж якістю та кількістю послуг. Мінімально необхідний рівень обслуговування визначається якісним наданням основних необхідних послуг.

Максимально можливий рівень обслуговування. Цей рівень обслуговування доцільно застосовувати при обслуговуванні ключових (як стосовно прибутку, рентабельності, так і стосовно обсягу ділових операцій) споживачів, що

визначають ринкові позиції та фінансовий стан підприємства. При наданні такого рівня обслуговування для компанії основними економічними критеріями є операційні витрати та отриманий прибуток.

Середній рівень обслуговування може набувати будь-якого значення між мінімально необхідним та максимально можливим рівнями. Для різних сегментів споживачів можуть бути установлені свої рівні необхідного обслуговування, які можуть змінюватися залежно від вимог клієнтів.

Відповідно до другого підходу розрізняють базовий рівень обслуговування, обслуговування з доданою вартістю та досконале обслуговування [16].

Відповісти на запитання, який обсяг послуг повинна надавати система обслуговування, досить не просто. На стратегічному рівні відповідь залежить від загальної маркетингової політики підприємства. Якщо підприємство розглядає логістику як засіб диференціації, то йому важливо досягти високого базового рівня обслуговування. Якщо ж головним фактором конкурентоспроможності є ціна, то для підприємства важливіше здійснювати контроль над загальними витратами ресурсів.

Обслуговування з доданою вартістю засноване на унікальних чи особливих діях, які підприємство здійснює разом зі споживачем для підвищення продуктивності та ефективності та які, через це, сприяють зміцненню договірних відносин. Обслуговування з доданою вартістю має індивідуальний характер стосовно кожного споживача. Послуги з доданою вартістю призначені для задоволення індивідуальних потреб конкретного споживача.

Відповідні витрати на логістичну систему та дохід від логістичних послуг визначають прибуток компанії. Ці прибутки значною мірою залежать від обслуговування клієнтів, яке пропонує компанія [28].

Існують деякі стратегії в управлінні логістичним процесом, які включають стратегії інвентаризації, такі як прогнозування, рішення щодо інвентаризації, рішення щодо планування закупівель і поставок, рішення щодо зберігання, транспортні стратегії, такі як транспортне планування, планування та вибір способу. Існують також стратегії, що включають аналіз розташування та

планування мереж. Усі ці стратегії мають вирішальне значення для ефективного логістичного обслуговування споживачів (рис. 1.2).

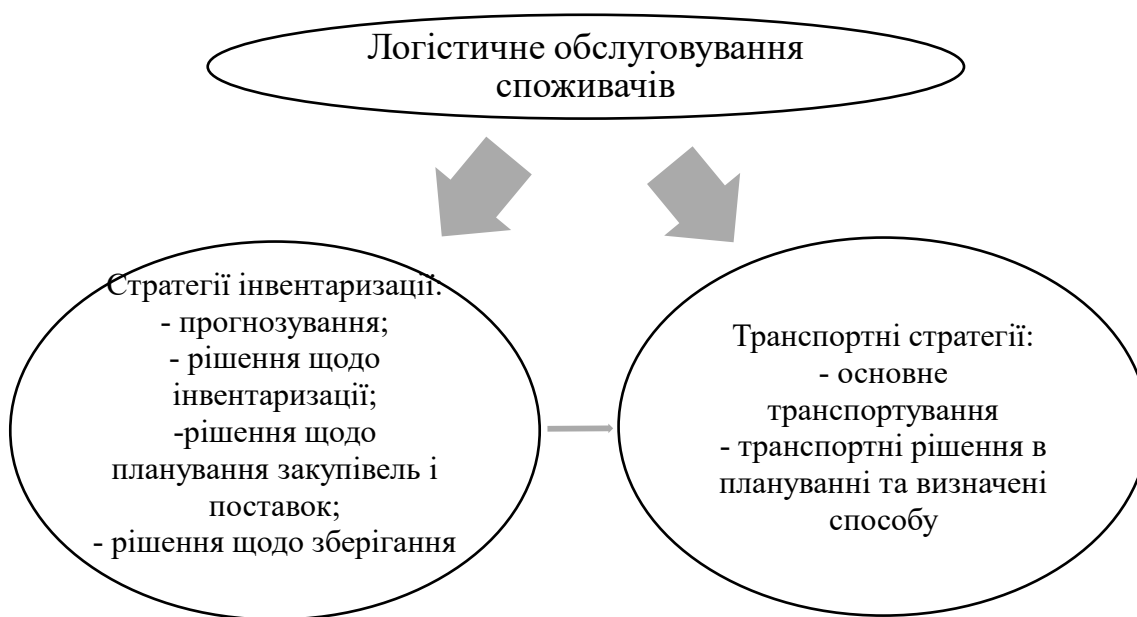


Рис. 1.2 Планування логістичного обслуговування споживачів [29]

Планувальники логістики повинні зосередитися на певних підходах і функціях, щоб забезпечити якісне обслуговування споживачів. Такі підходи включають розбудову стратегічного процесу для надання високоцінних послуг клієнтам, своєчасні поставки, забезпечення компромісу між витратами та послугами, підтримку гармонійних відносин між усіма партнерами в ланцюзі постачання, постійне підвищення задоволеності та лояльності клієнтів, а також створення конкурентного середовища на ринку (рис.1.3).

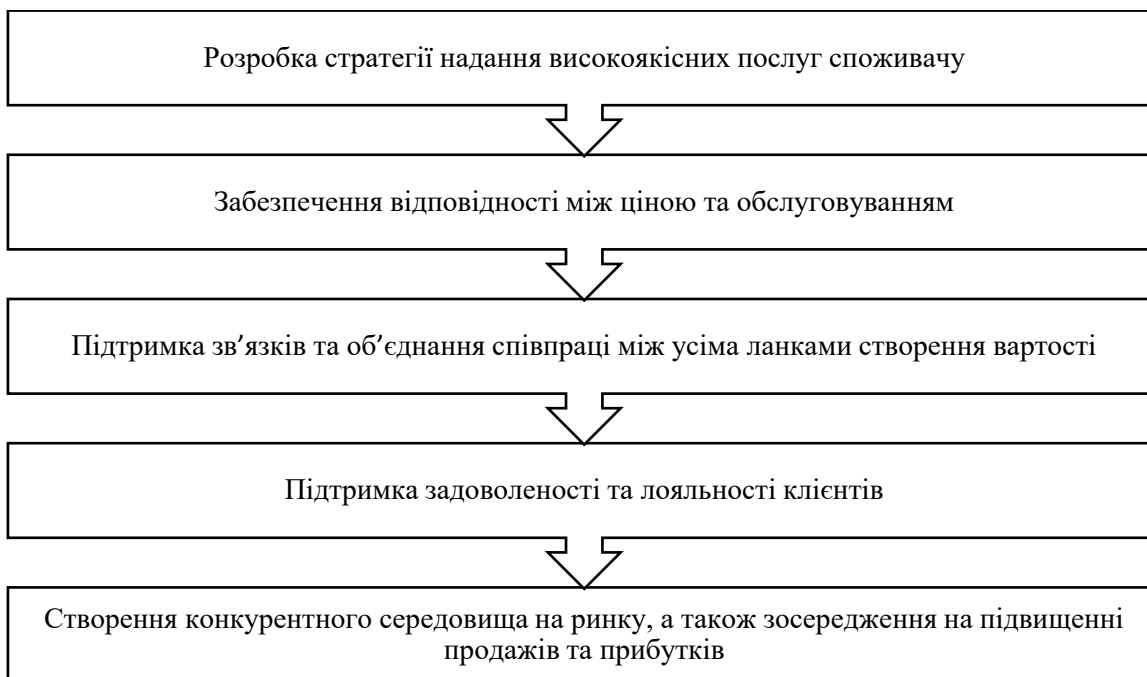


Рис. 1.3. Особливості обслуговування споживачів в логістиці

Обслуговування включає процес обробки запитів і скарг клієнтів, а саме надання інформації про статус замовлення, відстеження відправлення та вирішення проблем з розрахунками. Представники служби підтримки споживачів мають нести відповідальність за продаж товарів або послуг клієнтам за допомогою спеціально розроблених додатків[30].

Поліпшення логістичного обслуговування споживачів може бути складним завданням, але важливо враховувати всі аспекти клієнтського досвіду. При створенні стратегії покращення обслуговування клієнтів слід враховувати кожен точку взаємодії, від початкового контакту до кінцевої доставки. Найважливішою частиною логістичного обслуговування є забезпечення виконання замовлень вчасно та згідно з обіцянками, це важливо для задоволення очікувань клієнтів.

У галузі логістики є кілька ключових речей, про які слід пам'ятати, надаючи логістичні послуги: по-перше, важливо реагувати на запити та проблеми клієнтів, по-друге, необхідно надавати точну та актуальну інформацію про відправлення та, бути гнучким, щоб задовольнити потреби клієнтів. Забезпечення відмінного логістичного обслуговування може допомогти створити лояльність споживачів, зберегти позитивну репутацію та побудувати довгострокові відносини з споживачами.

Щоб покращити логістичне обслуговування споживачів необхідно:

- переконатися, що є чіткий і стислий процес обробки запитів і скарг клієнтів;
- зосередитися на навчанні співробітників обслуговуванню споживачів, це допоможе професійно та ввічливо проводити взаємодію з клієнтами;
- постійно відстежувати відгуки і використовувати їх для покращення обслуговування. Прагнення вдосконалювати обслуговування споживачів, є гарантією, що бізнес залишиться конкурентоспроможним;
- використовувати інноваційні технології у своїх інтересах - чимало програм і онлайн-інструментів можуть допомогти оптимізувати процес обслуговування.

Задоволеність обслуговування споживачів вимірюється задоволеність по відношенню до отриманих послуг. Виміряти рівень задоволеності обслуговуванням можна збираючи відгуки від клієнтів щодо отриманих послуг. Зробити це можна за допомогою форм, спливаючих вікон, живого чату, онлайн-опитування або опитування електронною поштою. Для цього потрібно лише поставити запитання: «Чи були ви задоволені нашим сервісом?» Якщо ставити своїм клієнтам одне й те саме стандартизоване запитання, то можна з часом побачити тенденції та закономірності змін. Це допоможе визначити сфери для покращення та визначити пріоритети покращень, щоб підвищити загальну задоволеність клієнтів [31].

Багато компаній акцентують увагу на важливості якісного обслуговування споживачів, яка може дати їм конкурентну перевагу. Проблеми в логістичному обслуговуванні клієнтів можна розділити на дві категорії: операційні проблеми та людський фактор.

Операційні проблеми включають забезпечення точного та своєчасного виконання замовлень, доставку продукції клієнту в належному стані та оперативну обробку запитів. Людський фактор включає забезпечення того, щоб представники служби обслуговування клієнтів були належним чином підготовлені та володіли необхідними навичками для надання якісних послуг.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ТА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Нова пошта»

Дослідження здійснене на матеріалах товариства з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта» (ТОВ «Нова Пошта»). Дата державної реєстрації 19.01.2001 року. Адреса: м. Київ Код ЄДРПОУ: 31316718. Основні види діяльності за КВЕД:

52.29 – Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту (основний);

53.20 – Інша поштова та кур'єрська діяльність;

49.41 – Вантажний автомобільний транспорт.

Історія компанії «Нова Пошта» розпочалася в лютому 2001 року, коли ТОВ «Нова Пошта» було зареєстроване засновниками: Інною Поперешнюк, Володимиром Поперешнюком і В'ячеславом Климовим. На момент заснування стартовий капітал Компанії складав 7000 доларів, а в команді було 7 осіб [32].

У 2005 році в компанії з'явилися перші великі клієнти та конкуренти. Якраз тоді сформувалися та зміцніли дві основні цінності – висока якість послуг та клієнтський сервіс. У той час в «Нова Пошта» почалося формування ключової команди управлінців, а також адміністративної структури з поділом на центральні офіси в Києві і Полтаві і регіональні філії. Найвищий ступень в організаційній структурі ТОВ «Нова пошта» посідає Рада директорів, котра є вищим органом управління товариством між загальними зборами акціонерів (рис. 2.1).

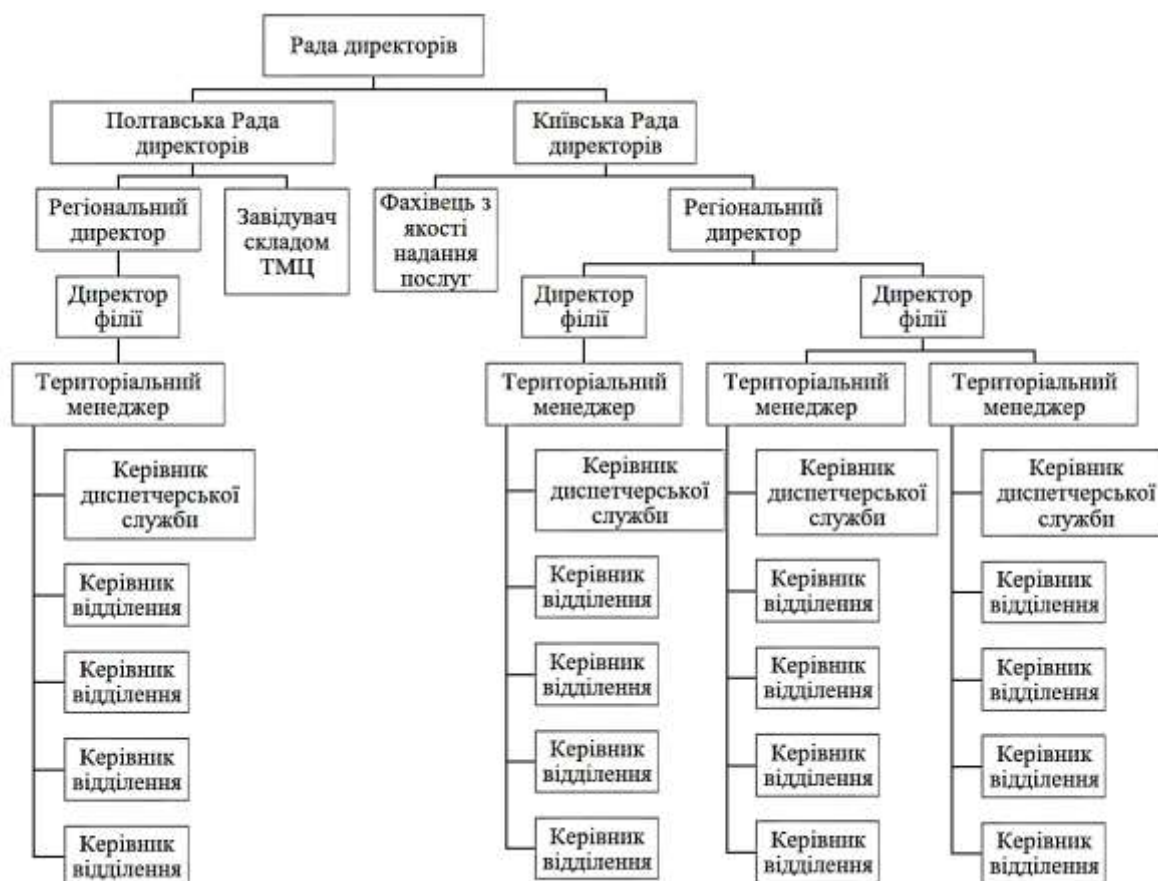


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта» [33]

Раді директорів підпорядковуються регіональні директори, котрі контролюють роботу директорів філій. Директору філії підпорядковані територіальні менеджери, котрі контролюють роботу керівників відділень, до обов'язків котрих входить управління безпосередньо відділенням.

У 2007 році діяльність ТОВ «Нова Пошта» стала прибутковою. Уже в 2009 році ТОВ «Нова Пошта» стала лідером ринку експрес-доставки в Україні, доставивши за рік більш ніж 1,6 млн. посилок, а її мережа зросла до 80 відділень. В 2010 році збільшується мережа (140 відділень), удосконалюється система сортування вантажів та логістики, оновлюється автопарк. Завдяки роботі даного складного й в той же час злагодженого механізму ТОВ «Нова пошта» гарантує клієнтам надійність, легкість та своєчасність сервісу. За 2012-2016 роки ТОВ «Нова пошта» починає активно модернізувати свою логістичну інфраструктуру, щоб збільшити швидкість доставки для потоку відправлень, який постійно зростає. Протягом 2015-2018 років тривало будівництво 1 черги Київського

інноваційного термінала - найсучаснішого в Україні автоматизованого сортувального центру. Після відкриття термінал почав обробляти 200 тис. посилок на добу. У 2019 році починають роботу Хмельницький та Львівський інноваційний термінали (ХІТ та ЛЕО), у 2020 році - Харківський інноваційний термінал (ХАІ), а у 2021 році - 2 частина КІТа, після чого його потужність зростає до 50 тис. посилок на годину.

Рекордних темпів сягає швидкість розвитку мережі, а разом з нею - і зростання обсягів відправлень. Якщо на кінець 2017 р. ТОВ «Нова пошта» мала 2300 відділень, то вже у 2021 р. їх стало 9900. У 2020 р. особливу увагу компанія приділила відкриттю поштоматів. Поштомати дають змогу отримувати відправлення менше, ніж за 10 секунд та повністю безконтактно, що стало особливо актуально в 2020 році на тлі пандемії. Так, зручні поштомати з'явилися у торговельних та бізнес-центрах, супермаркетах, магазинах та навіть у під'їздах. На кінець 2021 р. кількість поштоматів склала – 12739, в 2022 р. на тлі початку повномасштабної війни кількість відділень скоротилася до 9300 внаслідок частково окупованих територій, проте кількість поштоматів зростає (рис. 2.2.).

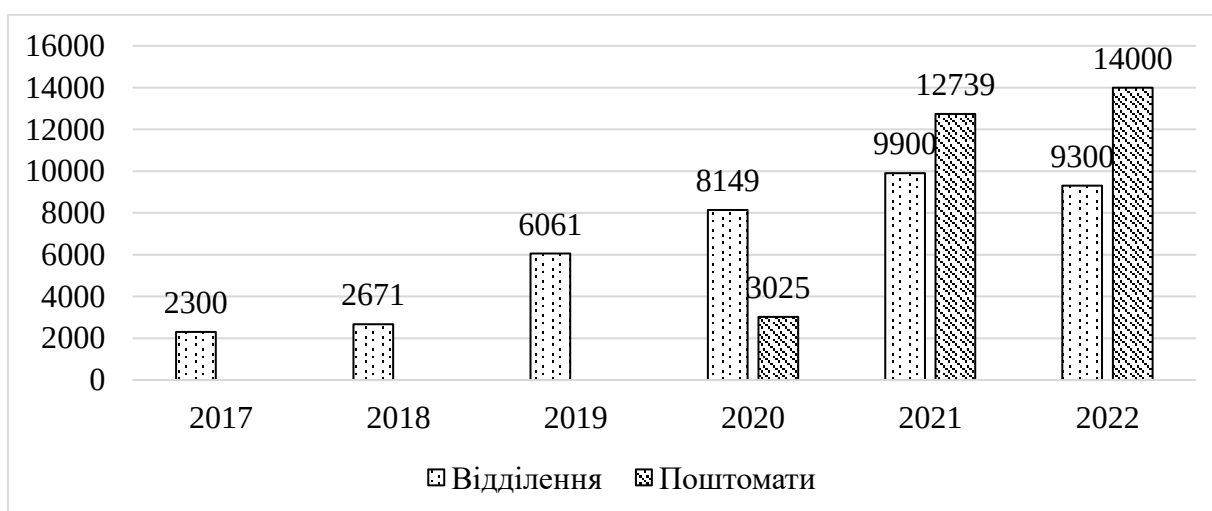


Рис. 2.2. Динаміка відкриття відділень ТОВ «Нова Пошта» 2017-2022 рр.

Кількість доставлених посилок зросла зі 147 млн. у 2017 р. році до рекордних 372 млн. у 2021 р. 2022 рік став новим викликом для компанії, з початком повномасштабного вторгнення рф потік посилок фактично зупинився. Втім, ТОВ «Нова пошта» вдалось зберегти стійкість та майже повернутись на

довоєнні обсяги: за результатами року було доставлено 315 млн. посилок та вантажів (рис. 2.3.).

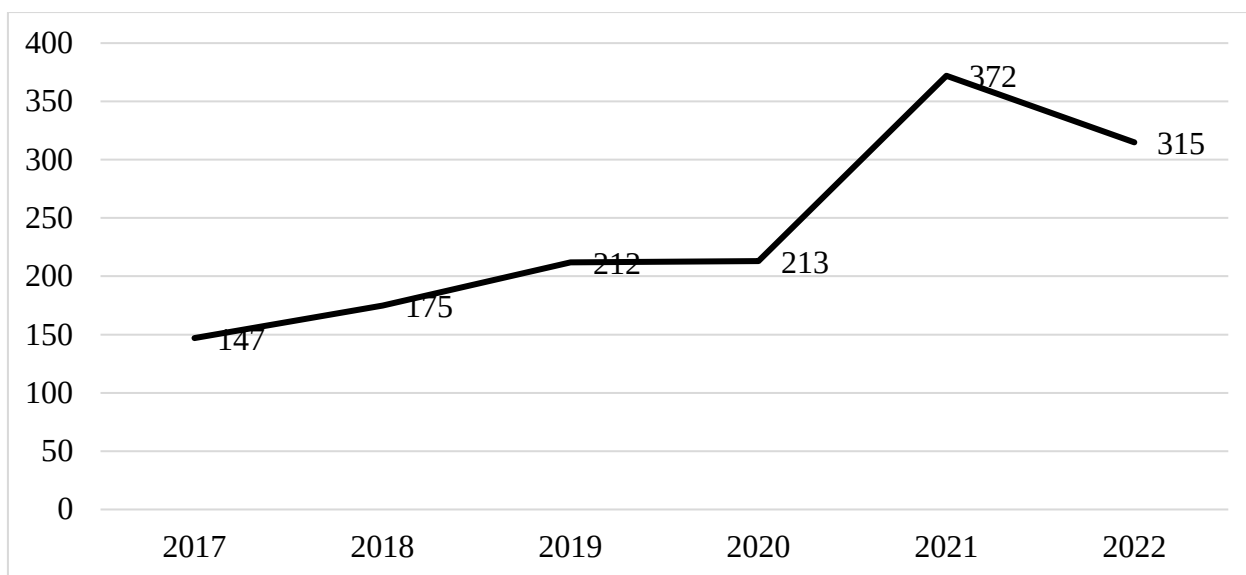


Рис. 2.3. Кількість доставлених посилок ТОВ «Нова Пошта», млн.

Активно зростає і міжнародна доставка. Якщо на 2015 р. у НП Глобал було лише 2 бізнес-клієнти, то на кінець 2021 р. кількість тих, хто хоч раз скористався послугами компанії, зросла до 7 млн., а з бізнес-клієнтами було укладено 7000 договорів. Щоб гарантувати терміни доставки та організовувати регулярні рейси з будь-якої точки світу, у 2021 р. «Нова пошта» заснувала авіакомпанію Supernova Airlines.

У до-ковідний період ТОВ «Нова пошта» ввела медичне страхування для всіх працівників коштом компанії (2018 р.), а також активно розвивала соціальні та неприбуткові ініціативи - Школу бізнесу для навчання малого та середнього бізнесу, проєкт Круто (освітня платформа для студентів), марафони та півмарафони по всій країні тощо. На час пандемії у 2020 р. компанія частково скоротила ці проєкти, зосередившись на головному: допомозі лікарням та порятунку людей від хвороби. Нова пошта швидко знаходила, закуповувала та безоплатно передавала медзакладам дефіцитне обладнання, медикаменти, засоби захисту, а також організувала масову вакцинацію співробітників. Загалом у боротьбу з коронавірусом ТОВ «Нова пошта» вклала 60 млн. грн., надавши допомогу більш як півсотні лікарень по всій Україні.

Після 24 лютого 2022 року «Гуманітарна пошта» трансформувалась в окремий гуманітарний напрям роботи Нової пошти. За 2022 рік обсяг допомоги, доставку якої оплатила Нова пошта, склав 22073т - це як вага 77 літаків «Мрія». Усього ж за 8 років програми допомогли з логістикою та доставкою у рамках цього проекту 1150 благодійним фондам та організаціям.

З самого початку великої війни компанія ні на мить не зупиняла підтримку армії та гуманітарну допомогу, інвестувавши у наближення перемоги за рік від 24 лютого 2022 року понад 400 млн. грн. У 2023 році обсяг цих інвестицій щомісяця збільшується на 50 млн. грн. Компанії групи перерахували до бюджетів країни 7,1 мільярда гривень податків та зборів. Сума податків за 2022 рік збільшилась на 700 млн. грн порівняно з минулим мирним роком.

У найближчих планах ТОВ «Нова пошта» - експансія у Європу, розпочата 2022 року. Компанія вийшла на ринок Польщі під брендом Nova Post та відкрила 30 власних відділень у 18 найбільших польських містах. Мета - дати можливість українцям відправляти та отримувати посилки так само легко і зручно, як і вдома. До кінця 2023 року у країні буде працювати понад 50 відділень Nova Post. У лютому запрацювала «Нова пошта» у Литві - Nova Post Lietuva. Перше відділення відкрилось у Вільнюсі. Далі на черзі - вихід Нової пошти на ринки Естонії, Латвії, Румунії, Чехії, Німеччини.

У 2022 авіакомпанія Supernova Airlines розпочинає виконувати рейси літаками АН-26. Перші заплановані маршрути - Рига-Жешув та Рига-Кишинів, які будуть підв'язані під доставку вантажів із Китаю та США.

Водночас компанія продовжує активно розбудовувати та модернізувати мережу сортувальних терміналів. У лютому 2022 р. відкрились інноваційні термінали ДАО у Дніпрі та ЗІТ у Запоріжжі. У 2023р. триває будівництво інноваційних терміналів в Одесі та у Борисполі. Також компанія має два вантажні термінали на території Польщі - у містах Варшава та Глогув Малопольський. Їхня сумарна потужність - 4500 посилок на добу.

Згідно з соціологічними дослідженнями, вже багато років ТОВ «Нова пошта» залишається love mark для українців - сервісом, яким вони користуються

регулярно та з задоволенням, а також рекомендують іншим. Компанія щодня працює над тим, щоб покращувати сервіс, і щоб кожен контакт компанії з клієнтом залишав лише позитивні враження. Нова пошта прагне бути не лише сервісом з доставки, а й партнером у житті кожного українця, його опорою у складних ситуаціях, а також відповідальним корпоративним громадянином України [34].

ТОВ «Нова пошта» є членом Співки Українських Підприємців. Товариство не бере участь в будь-яких корпораціях, асоціаціях, концернах, консорціумах.

За даними фінансової звітності ТОВ «Нова пошта», яку компанія оприлюднює кожного року, проведений аналіз фінансового результату за останні 3 роки (2020-2022 р.). Відображення показників, які мають вплив на розрахунок фінансового результату наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Показники діяльності ТОВ «Нова пошта» за 2020-2022 р., тис. грн.

Показник	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, +/-			Відносне відхилення, %		
				2021-2020	2022-2021	2022-2020	2021-2020	2022-2021	2022-2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	16902857	20843502	23687034	3940645	2843532	6784177	123,31	113,64	140,14
Собівартість	13293349	17002848	19276532	3709499	2273684	5983183	127,90	113,37	145,01
Адміністративні виплати	1469141	1923703	1673172	454562	-250531	204031	130,94	86,98	113,89
Інші операційні доходи/витрати	-1204517	-306011	215107	898506	521118	1419624	25,40	-70,29	-17,86
Інші фінансові доходи/витрати	154292	1183993	764735	1029701	-419258	610443	767,37	64,59	495,64
Податок на прибуток	98850	194613	254392	95763	59779	155542	196,88	130,72	257,35

За даними таблиці простежуються динаміка на щорічне збільшення чистого доходу від реалізації послуг. За період, що розглядається зазначений показник зріс на +6784177 грн. (на 140,14%).

У 2020 й 2021 роках збільшення собівартості продукції відносно до значення показника за попередній рік менше ніж збільшення чистого доходу. Це, звичайно, позитивна тенденція, котра свідчить про те, що у ТОВ «Нова пошта» залишається більше коштів для проведення інших витрат. Як результат валовий

прибуток господарюючого суб'єкта протягом аналізованого періоду збільшувався, не дивлячись на істотне зростання витрат на збут й адміністративних витрат.

За досліджуваний період сума валового прибутку ТОВ «Нова пошта» має позитивне значення, що вказує на ефективний контроль за собівартістю продукції, до того ж зафіксоване суттєве зростання значення показника, інакше кажучи керівництво ТОВ «Нова пошта» вживає ефективні кроки задля зростання ефективності господарської діяльності господарюючого суб'єкта, що чинить позитивний вплив на фінансове становище підприємства, збільшує його частку ринку.

Як наслідок вищерозглянутих факторів суб'єкт господарювання ТОВ «Нова пошта» формувало позитивний чистий фінансовий результат за аналізований період, що вказує на ефективну діяльність господарюючого суб'єкта ТОВ «Нова пошта».

За підсумками, ТОВ «Нова пошта» за роки присутності на ринку нашої країни стала визнаним лідером логістичного ринку, забезпечуючи швидку доставку відправлень до поштомату, відділення чи за адресою (на вибір клієнта). Ґрунтуючись на здійсненому аналізі, можемо підсумувати, що діяльність ТОВ «Нова пошта» характеризується стабільністю показників. З огляду на зростання чистого доходу від реалізації продукції, валового прибутку, валюти балансу, виробничо-господарську діяльність суб'єкта господарювання ТОВ «Нова пошта» можна назвати успішною.

Місія ТОВ «Нова пошта»: «Легкість доставки для життя та бізнесу». Цінності ТОВ «Нова пошта»: Ефективність, Працівники, Технології, Клієнти. Тільки синергія трьох цінностей Клієнти-Працівники-Технології забезпечує Ефективність.

Від початку 2019 року в компанії діє Політика застосування стандарту ISO 26000 із соціальної відповідальності, що вказує на додержання найліпших світових практик. Сталий розвиток компанії передбачає роботу у наступних напрямках: стратегія сталого розвитку; звітування зі сталого розвитку; взаємодія

із зацікавленими сторонами [35].

ТОВ «Нова пошта» впровадило одразу декілька міжнародних стандартів управління у свою діяльність. Зокрема, з 2018 року було пройдено аудит за міжнародним стандартом ISO 9001:2015 (система управління якістю) терміном на 4 роки. Аудит було проведено міжнародною аудиторською компанією за сертифікацією DEKRA. У 2021 компанія пройшла аудит повторно продовживши дію сертифікату відповідності стандарту ISO 9001:2015 до 2024 року. Також ТОВ «Нова пошта» успішно пройшла сертифікацію в сфері охорони та безпеки праці. Зокрема, у 2019 році було пройдено сертифікацію та отримано відповідний сертифікат OHSAS 18001: 2007 (Occupational health and safety management systems requirements) – міжнародний стандарт системи менеджменту гігієни та безпеки праці. У 2020 році було пройдено сертифікацію та отримано другий сертифікат ISO 45001:2018 (системи менеджменту охорони здоров'я та безпеки праці). Ці два сертифікати були отриманні завдяки впровадженні системи менеджменту охорони професійного здоров'я та безпеки праці в автомобільних перевезеннях та завантажувально-розвантажувальних роботах на інноваційних терміналах в Києві (KIT) та Хмельницькому (ХІТ) відповідно.

Наявність сертифікатів розширює можливості співпраці ТОВ «Нова пошта» з європейськими бізнес-партнерами. Крім того, саме стандарт 45001:2018 розглядає охорону праці не у вигляді окремої сфери діяльності, а у вигляді складової частини перспектив сталого розвитку організації. Побудувавши систему менеджменту на основі стандарту OHSAS 18001, можна досить просто перейти на оновлений стандарт ISO 45001:2018. А використання високорівневої структури, загального підходу і спільних термінів та визначень, які представлені в ISO 9001:2015 та ISO 45001:2018, значно полегшує створення єдиної системи менеджменту у сфері охорони та безпеки праці організації.

Для відповідності Цілям сталого розвитку ТОВ «Нова пошта» впроваджує екологічні проекти за напрямками (рис. 2.4):

- впровадження у робочі процеси принципу 3R (Reduce: припинення використання виробів з пінопласту, упровадження нового пакування у формі

коробок-трансформерів зі змінною висотою, оптимізація пакування з тубуса 60 см на 33% сировини менше, та тубус 120см на 14% менше сировини; Reuse: повторне використання коробок; Recycle: встановлення боксів для збору вторинної сировини у відділеннях та терміналах);

– мінімізація викидів CO₂ шляхом будівництва інноваційних терміналів (введено в дію 4 інноваційних терміналів в різні проміжки часу, а саме: Київський інноваційний термінал (KIT) у 2018 році, Хмельницький інноваційний термінал (ХІТ) та Львівський інноваційний термінал (ЛЕО) у 2019 році, Харківський інноваційний термінал (ХАІ) у 2020 році, Дніпропетровський інноваційний термінал (ДАО) у 2022 році;

– мінімізація викидів CO₂ шляхом оновлення автопарку та моніторингу його відповідності стандарту ЄВРО 4 та вище (75% автомобілів організації заявлені як такі, які відповідають стандарту ЄВРО 4 та вище, що є досить хорошим показником. У загальній структурі автомобілів, які використовуються організацією заявлені наступні: електроскутери – 2%, легкові автомобілі – 13%, мікроавтобуси – 23%, вантажівки вантажопідйомністю до 3 тон – 14%, вантажівки вантажопідйомністю до 3 тон – 14%, вантажівки вантажопідйомністю до 10 тон – 24%, вантажівки вантажопідйомністю до 20 тон – 24%. Також фіксується і вираховується коефіцієнт CO₂ на тону перевезеного вантажу (частка CO₂ на тону перевищеного вантажу у 2019 році становила 0,09));

– впровадження комплексної системи обліку енергоресурсів та заміна засобів освітлення на LED-лампи (система реалізується за рахунок заміни засобів освітлення на LED-лампи (з вказаною розрахунковою економією електроенергії 200 000 кВт) та встановлення енергоефективних обігрівачів з вказаною розрахунковою економією електроенергії 900 000 кВт).

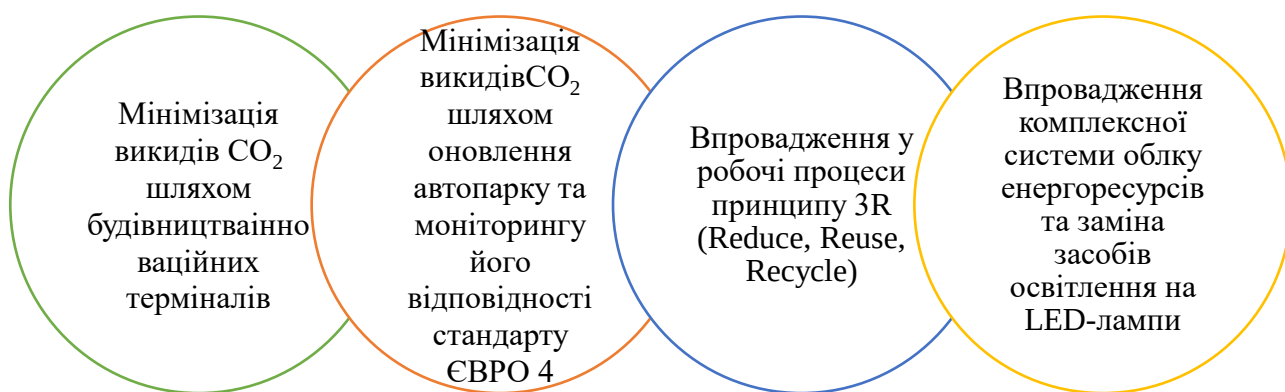


Рис. 2.4. Ключові напрями екологічних проектів ТОВ «Нова пошта»[35]

З рисунку 2.4. бачимо ключові напрями у яких ведеться проектна діяльність компанії. Зокрема, у звіті зі сталого розвитку вказується, що запуск лише одного інноваційного терміналу у Хмельницькому дозволив зменшити викиди CO₂ на 1200 тон на рік.

Також компанія зазначає, що впроваджує у свою діяльність такі рішення по мінімізації викидів CO₂ як оновлення автопарку організації, на ті автомобілі, які мають вищий клас Євро, впроваджує принцип и 3R: Reduce, Reuse, Recycle.

Що стосується четвертого напрямку у рамках якого діє комплексна система обліку енергоресурсів та сформовано норми енерговитрат. У підсумку пропонується розглянути ключові напрямки в управлінні екологічним проектами організації та виділити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, на основі екологічного SWOT-аналізу (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Екологічний SWOT-аналіз ТОВ «Нова пошта»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
1. Впізнаваний бренд та достатні фінансові ресурси для реалізації масштабних екологічних проєктів. 2. Сучасне обладнання та автоматизація більшості з процесів, наявність власних інновацій. 3. Сертифікація за міжнародними системами якості і безпеки праці. 4. У розпорядженні персоналу є енергозберігаюче обладнання 75% автомобілів організації заявлені як такі, які відповідають стандарту ЄВРО 4 та вище, також незначна частина кур'єрів забезпечена електротранспортом. 5. Є певні напрацювання і успішні кейси у сфері управління екологічними проєктами.	1. Відсутність системи заохочень для споживачів у плані співучасті та долученості до екологічних проєктів, а також недостатня комунікація у цій сфері з персоналом. 2. Незначна кількість електротранспорту в автопарку компанії. 3. Недостатньо добре налагоджений збір на відділеннях вторинної сировини. 4. Не розвинена співпраця у сфері екологічних проєктів з громадськими організаціями, державними структурами та іншими зацікавленими сторонами.
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
1. Підвищення рівня екологічної свідомості та відповідальності персоналу. 2. Перехід на альтернативні транспортні засоби задля зменшення вуглецевого сліду. 3. Більш ефективний роздільний збір побутових відходів та їх подальше використання для потреб компанії. 4. Використання механізмів співробітництва з партнерами та громадськими організаціями та державними структурами у впровадженні спільних масштабних екологічних проєктів.	1. Економічна нестабільність та руйнування, які пов'язані з повномасштабним вторгненням Росії. 2. Зростання цін на нові матеріали та технології. 3. Недосконалість законодавчих та нормативно-правових актів. 4. Ослаблення конкурентних переваг через недостатню комунікаційну політику у сфері екологічних проєктів. 5. Низький рівень екологічної культури населення

Компанії слід звернути увагу на комунікаційні складові своєї екологічної діяльності, проводячи ширше ознайомлення зацікавлених сторін, залучатись підтримкою партнерів, громадськими організаціями та державними структурами у впровадженні спільних масштабних екологічних проєктів.

2.2. Маркетинговий аналіз діяльності ТОВ «Нова пошта»

Внутрішнє середовище підприємства є частиною загального середовища, здійснює постійний безпосередній вплив на функціонування суб'єкта

господарювання, фактори внутрішнього середовища відносно контрольовані підприємством: кількість відділень, обсяг виробництва послуг, продуктів тощо.

До зовнішнього середовища належать неконтрольовані господарюючим суб'єктом фактори: дії постачальників, споживачів, конкурентів тощо. Розглянемо детальніше кожен із факторів.

Конкуренція суб'єктів господарювання, котрі виробляють різні види продукції чи надають різні види послуг визначається за різними напрямками діяльності. Крім ТОВ «Нова Пошта» на території нашої країни працюють інші оператори поштового зв'язку. Топ-5 поштових операторів, які працюють в Україні: «Нова пошта», «Укрпошта», Meest, Justin, «Делівері».

Динаміку частки ТОВ «Нова Пошта» на ринку поштових послуг України в 2012-2022 рр. зображену на рис. 2.5.

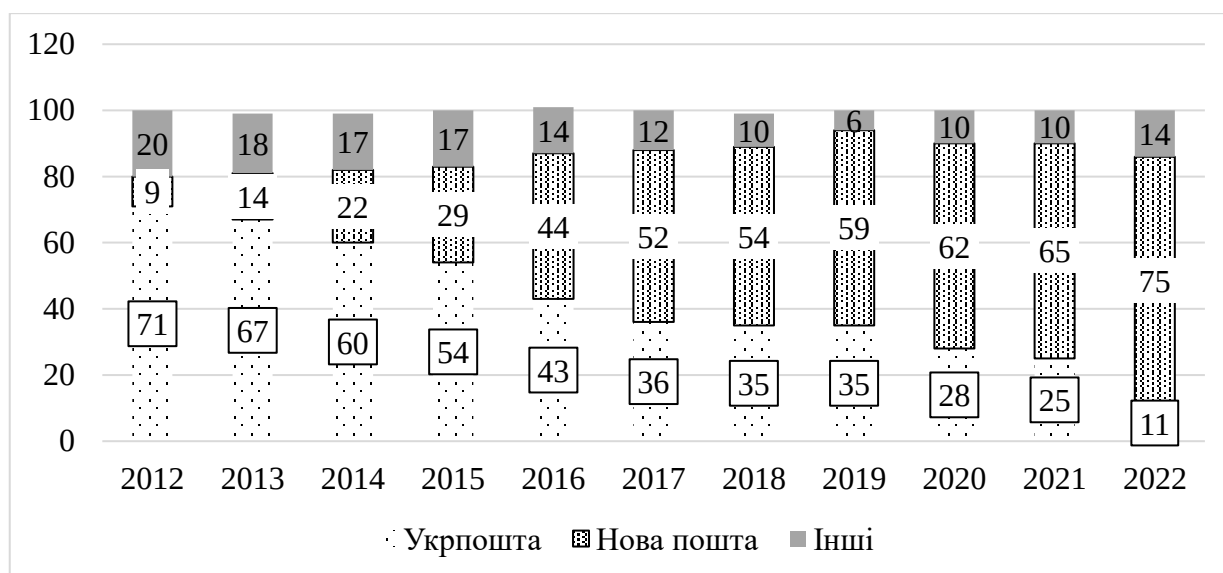


Рис. 2.5. Частка ТОВ «Нова пошта» на ринку поштових послуг України за 2012-2022 рр., % [36]

З наведених даних рис. 2.5, монополістом ринку поштових послуг в Україні довгий час було АТ «Укрпошта». Проте, вже починаючи з 2014 року відчувається суттєве збільшення на ринку поштових послуг України інших компаній-конкурентів, зокрема і ТОВ «Нова Пошта». А починаючи з 2016 року зрівнялась з АТ «Укрпошта» досягнувши частки ринку у 44%. Все це відбулось зокрема і завдяки продуманому до дрібниць сервісу, інноваційним рішенням, зручним додаткам, і що не менш важливо більш швидшим термінам доставки.

Крім того, було забезпечено і міжнародну доставку та власну платіжну систему. У цей час АТ «Укрпошта» не здійснювала таких потрібних кроків, які б покращували послуги та конкурентоспроможність на ринку, що дозволило ТОВ «Нова Пошта» у 2022 році досягнути позначки у 75%.

Автоматизована система управління закупівлями APS Smart забезпечує співпрацю ТОВ «Нова пошта» із партнерами на взаємовигідних умовах, максимально прозоро і надійно. Закупівлі здійснюються публічно на майданчику zakupki.prom.ua. Всі постачальники проходять ретельну перевірку і зобов'язані дотримуватись Кодексу поведінки постачальника ТОВ «Нова пошта», котрий включає вимоги до охорони праці, трудових відносин, системи управління, корпоративної етики і охорони навколишнього середовища.

Сильними сторонами компанії є надання якісних послуг і обслуговування з орієнтацією на потреби споживачів. Також ваговими перевагами є можливість замовити товар за допомогою накладної плати, а також створення спецзамовлення для бізнесів на їх інтернет-сайтах, що є однією з передових умов під час вибору партнера для експрес-доставки. Гнучка цінова політика допоможе компанії розширити частку в сегменті і запровадити нові види послуг. Вагомим фактором є те, що ТОВ «Нова Пошта» є поштовим оператором із багаторічним досвідом роботи. Загрозливими факторами для ТОВ «Нова Пошта» є поява нових конкурентів більш привабливих для клієнтів. Таким чином, компанії необхідно на постійній вдосконалювати власні технології задля збереження конкурентоспроможності. Можливостями для ТОВ «Нова Пошта» є ефективна маркетингова діяльність компанії (комп'ютерні технології, модернізація обладнання, розширення ринку).

Слабкими сторонами ТОВ «Нова Пошта» є відсутність системи заохочень для споживачів, що здійснює вплив на низький рівень прив'язаності до бренду.

Негативними чинниками на діяльність ТОВ «Нова пошта» є економічні наслідки, спричинені тривалим карантинном і обмеженням роботи більшості господарюючих суб'єктів на всій території нашої країни. Можливе зменшення фінансового потенціалу середнього та малого бізнесу, котрий займає певну

частку в структурі продажів емітента. До того ж можливе зменшення купівельної спроможності населення, що може відбитися на затребуваності послуг емітента. З метою зниження впливу даних факторів ТОВ «Нова пошта» вживає такі заходи: оптимізація витрат і процесів, розробка нових продуктів, на кшталт, доставка медичних і лікарських виробів, інших товарів першої необхідності тощо [37].

До того ж, ускладнює діяльність ТОВ «Нова пошта» недосконале правове регулювання в сферах:

- автомобільних перевезень (zareєстровано законопроект, який передбачає обмеження дорожнього руху вантажних автомобілів в населених пунктах у певні години; Міністерством інфраструктури України розроблено законопроект, що передбачає розширення переліку послуг, які підлягають ліцензуванню);

- дистанційної торгівлі ліками.

З метою зниження впливу даних факторів ризику ТОВ «Нова пошта» вживає такі заходи: приймає активну участь в робочих групах по розробці законопроектів, створених Міністерством інфраструктури України й іншими органами державної влади; розробляє альтернативні схеми руху і застосування транспорту тощо.

Розробки і дослідження ТОВ «Нова пошта» направлені на удосконалення й впровадження інноваційних технологій задіяних в усіх ланках ланцюга *Продавець - Покупець*, створення передового сервісу обслуговування споживача в усіх каналах взаємодії, удосконалення робочого середовища для створення роботи-мрії. Запланована сума витрат на дослідження і розробку ТОВ «Нова пошта» на 2022 рік складає 9,3 млн.грн.

У 2014 році компанія організувала масштабний ребрендинг, до якого було прикладено багато зусиль та інвестицій. Окрім створення нового фірмового стилю, компанія додала абсолютно нові на той час для українського ринку поштових послуг можливості: маркування та зберігання вантажів, перевірка товарів, а також початок відправки товарів за кордон. Головним меседжем компанії відтоді стала фраза «Доставка майбутнього», що яскраво відображає її

першість в гонці за титул найбільш інноваційної компанії на ринку поштових послуг.

Варто зазначити, що компанія «Нова Пошта» протягом останніх років ставала лідером таких авторитетних нагород, як «Бренд Року» та «Якість третього тисячоліття».

З початку заснування ТОВ «Нова Пошта» і вже протягом років компанія має широкий спектр послуг, що сформувало певні цінності бренду компанії. Нижче табл. 2.4 описані найголовніші чотири цінності компанії «Нова Пошта»:

Таблиця 2.4

Цінності компанії «Нова Пошта»

Клієнт	Ми робимо усе можливе, щоб подорож клієнта до нас була легкою, швидкою та приємною. Ми намагаємось завжди бути пунктуальними, щоб до нас повертались.
Технології	Завдяки сучасним технологіям ми маємо змогу ефективно, безпечно виконувати наші завдання. Нова Пошта – це доставка майбутнього, тому з нами найкращі технології.
Працівники	Як і наші клієнти, співробітники – це невід’ємна частина нашого всесвіту, тому для нас важливо приймати на роботу односторонців, надійних людей, які теж хочуть разом з нами змінювати світ. Нова Пошта – це місце для самореалізації та ми створюємо усі умови для успішного старту кар’єри.
Ефективність	Завдяки наших трьом китам (клієнтам, технологіям, працівникам), ми можемо на виході отримувати бажаний ефективний результат, який переростає у прибуток і такий цінний актив, як бренд.

В структурі «Нова Пошта» присутній відділ, який відповідає за управління просування бренду компанії, визначає довготривалу стратегію по просуванню бренду на ринку поштових послуг; тісно співпрацює з маркетинговим відділом; розробляє заходи щодо забезпечення конкурентоспроможності послуг. Попри це, часто компанія звертається до аутсорс-агенцій за допомогою тендерів, які можуть не тільки заощадити час пошуків нових ідей та фінансові витрати, але й акумулювати на одній платформі усі пропозиції під певні потреби замовника.

Для досягнення глобальних цілей розвитку та лідирування бренду на ринку поштових послуг, «Нова Пошта» веде активну соціальну кампанію, серед яких такі відомі проекти, як: акції «2000 подарунків дітям-сиротам», «Надсилаю добро». Також підприємство часто реалізовує збори для закупки медичного обладнання для учасників АТО. Усі ці процеси лише підсилюють силу бренду

компанії, тим самим, робить «Нову Пошту» соціально- відповідальним бізнесом, що зміцнює її позиції на ринку поштових послуг.

Так як основним компонентом при якісному управлінні просування бренду є працівники, менеджмент компанії безперервно навчає своїх співробітників та практикує ротацію всередині колективу, щоб знайти потенціал в кожному.

Система управління просуванням бренду ТОВ «Нова пошта» спрямована на згуртування діяльності працівників, співробітників та керівництва компанії з метою формування позитивного іміджу суб'єкта господарювання, забезпечення прихильності споживачів, стійкості конкурентних позицій й успіху підприємства на довгострокову перспективу, а також встановленню міцних довгострокових партнерських відносин із постачальниками. Відзначимо, що за ринкових умов сучасності й в умовах суспільних трансформацій керівництву ТОВ «Нова пошта» при управлінні просуванням бренду компанії, аби забезпечити сильну позицію бренду, необхідно орієнтуватися як на партнерів, так й на споживачів.

В наш час найбільш важливою складовою ефективної діяльності суб'єкта господарювання ТОВ «Нова пошта» на ринку є прихильність споживачів до бренду та схильність до співпраці партнерів, а також пошук на постійній основі найбільш ефективних шляхів розвитку і вдосконалення, при котрому провадиться переорієнтація діяльності у відповідності до умов ринку, що дозволяє компанії ТОВ «Нова пошта» досягти, зберегти й посилити власні конкурентні переваги.

Для більш якісного аналізу та подальших рекомендацій щодо вдосконалення просування бренду «Нова Пошта», перш за все, були розроблені етапи дослідження щодо сприйняття споживачами бренду ТОВ «Нова Пошта»:

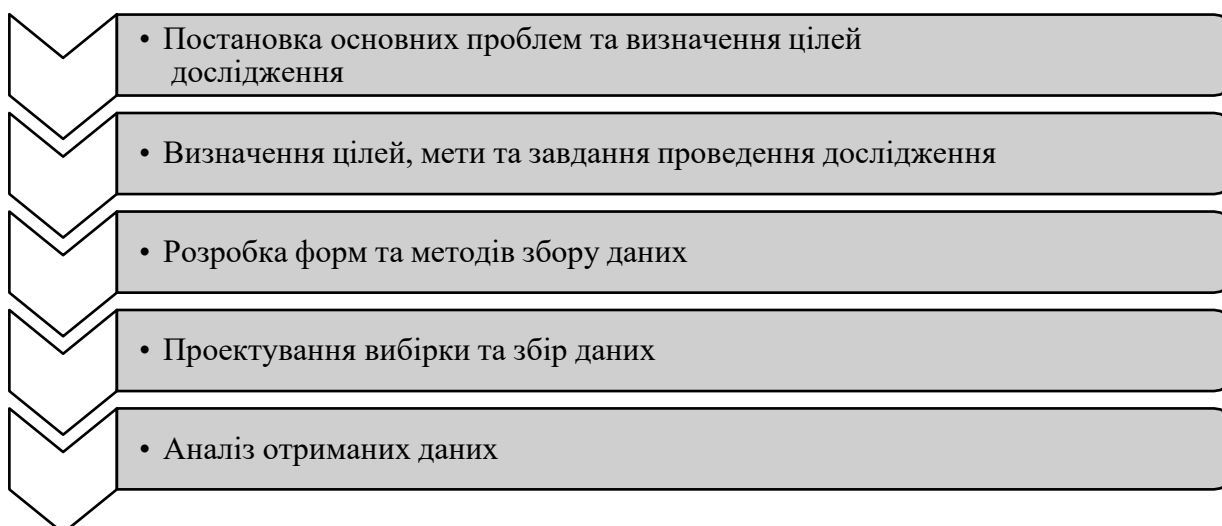


Рис. 2.6. Основні етапи проведення дослідження з управління просування бренду «Нова Пошта»

Для збору даних було опитано 100 людей, які хоча б один раз користувались послугами компанії «Нова Пошта». Їх було поділено на 3 вікові групи:

- від 18 до 25 років;
- від 25 до 40 років;
- 40 + років.

При виборі вікових категорій авторка відштовхувалась насамперед від:

- фізичних можливостей та доступу до поштоматів/відділень;
- доступу та права користування інтернетом;
- знань та вмінь користуванням додатком (сайтом) «Нова Пошта».

Під час вибору експрес доставки пріоритети у споживачів залишаються незмінними - це швидкість, ціна та надійність. В ході дослідження клієнтів ТОВ «Нова Пошта» попросили надати анонімну оцінку цим трьом головним параметрам, де 1 – дуже не подобається, 5 – максимально задоволений (а).

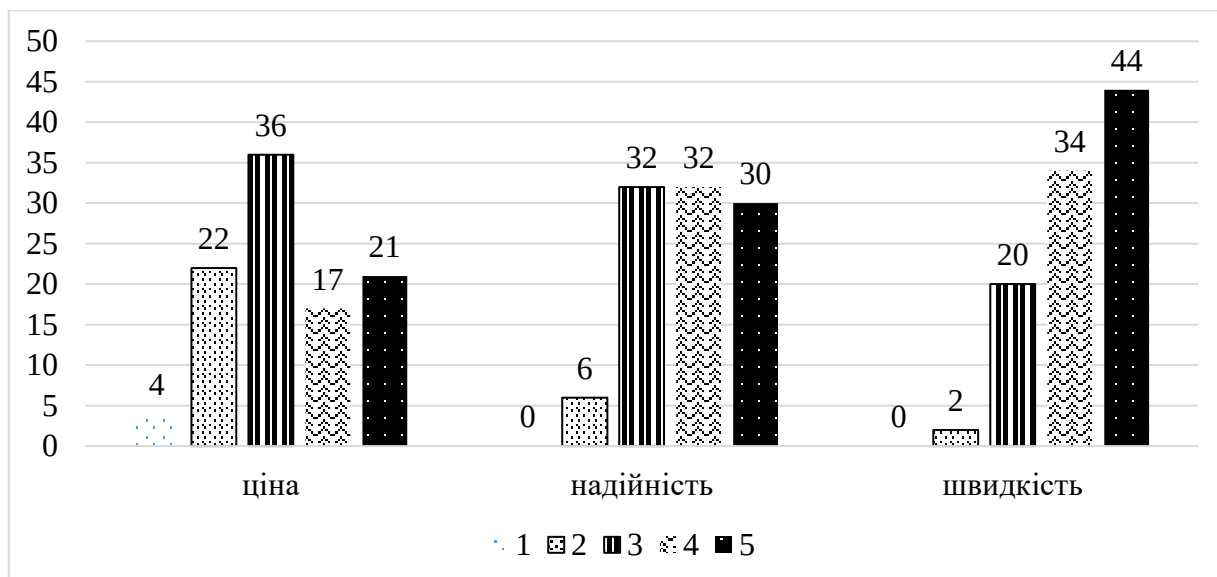


Рис. 2.7. Оцінка споживачів ТОВ «Нова Пошта» за трьома головними ознаками, (%)

Аналізуючи критерій «ціна», можна побачити, що більший відсоток респондентів (36%) поставили оцінку «3». На другому місці за кількістю відповідей (22%) йде оцінка «2», що аналогічно думці «не задоволений (а)». Підводячи підсумки по критерію «ціна» можна зазначити, що оцінки «1» і «5» (дуже не задоволений (а) та максимально задоволений (а) відповідно) не переважають серед респондентів трьох вікових груп. Це означає більш менш «нейтральне ставлення» до цінової політики компанії.

Під час оцінювання такого важливого критерію як «надійність», за оцінку 2 і 3 (які означають «нормальне і «задоволений (а) відповідно) проголосувала рівна частина респондентів – 32 %. Лише з різницею в 1% найвища оцінка «5», дуже задоволений (а), посіла 2 місце в рейтингу. Також варто зауважити, що ніхто з опитуваних не присвоїв найнижчий бал «1» компанії «Нова Пошта» за надійність.

Особливої уваги заслуговує критерій «швидкість», якому більша частина респондентів (44%) поставила найвищий бал – 5, що ще раз підкреслює сильну сторону компанії «Нова Пошта» навіть в умовах воєнного стану.

Далі були проаналізовані основні точки дотику між компанією «Нова Пошта» та її клієнтами. Оскільки бренд орієнтується на масового споживача, було виділено наступні точки дотику, які, у свою чергу, дозволяють вибудувати

ефективні маркетингові комунікації:

- відділення;
- поштомати;
- кур'єр;
- додаток/сайт;
- соціальні мережі.

Після виділення основних точок дотику між брендом та аудиторією, респондентів просили оцінити від 1 до 5 рівень задоволення під час користування різними видами послуг компанії.

Результати продемонстровано у вигляді діаграми (рис 2.8.):

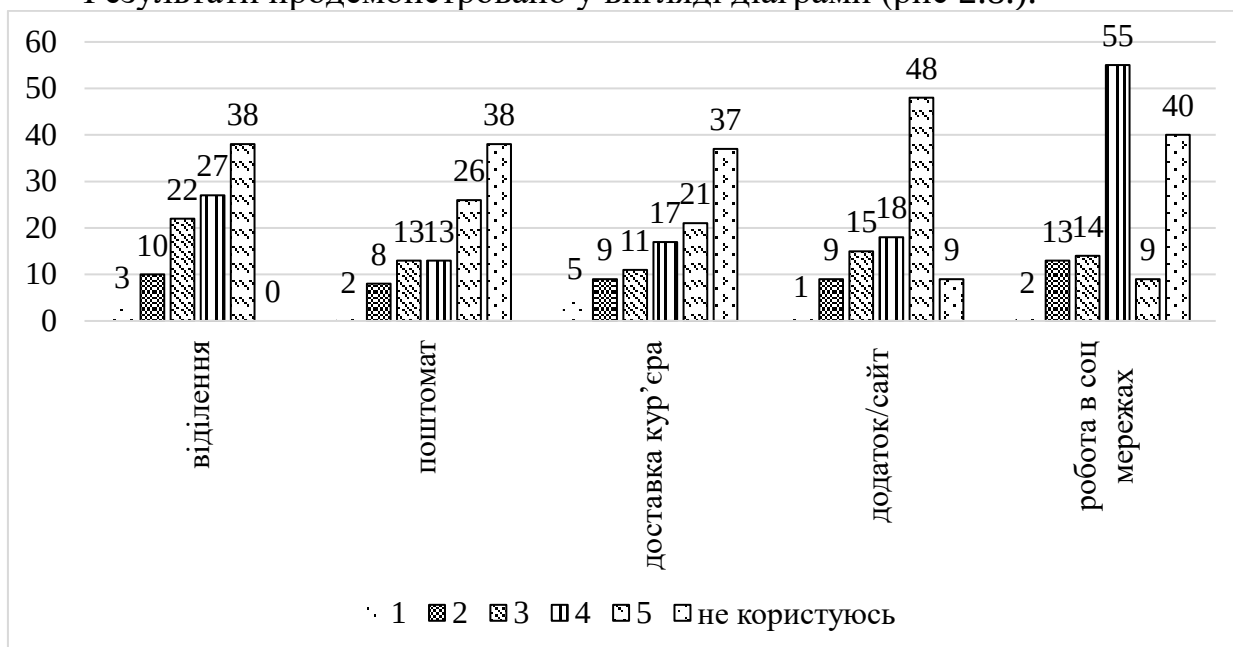


Рис. 2.8. Оцінка основних точок дотику між компанією «Нова Пошта» та її клієнтами, (%)

Аналізуючи відповіді респондентів та їхні оцінки щодо роботи відділень ТОВ «Нова Пошта», було додано ряд додаткових запитань, такі як: поведінка/ставлення працівників - обслуговування, доступ до відділення, атмосфера відділення - зовнішній вигляд. Результати представлені на рис. 2.9:

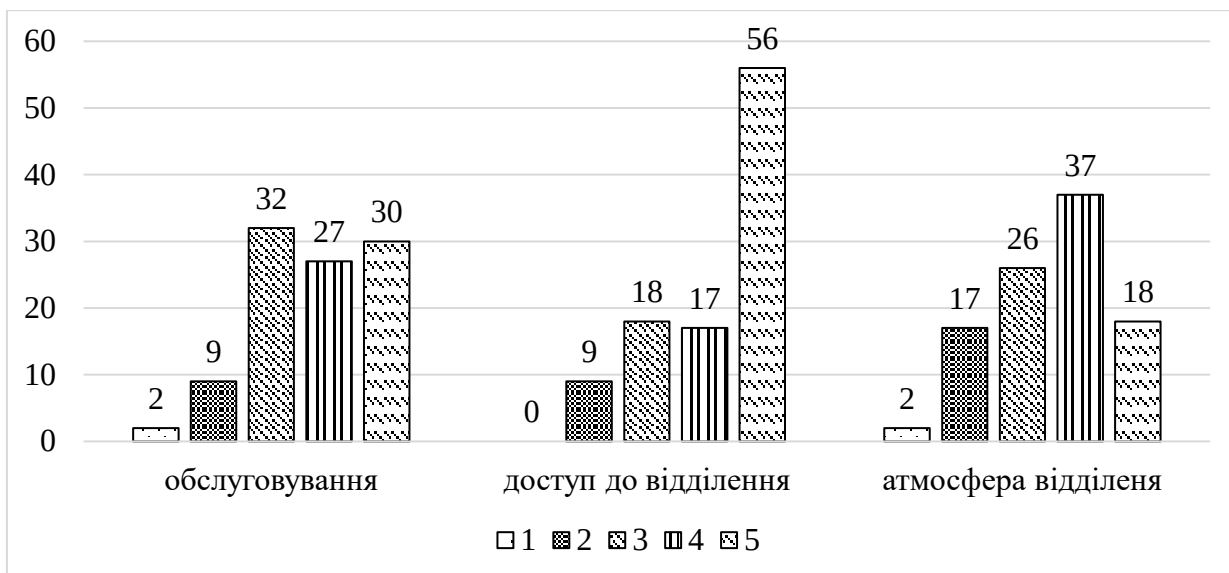


Рис. 2.9. Оцінка споживачів ТОВ «Нова Пошта» роботи відділень

Після проведеного дослідження та аналізу оцінки респондентів щодо обслуговування у відділенні, роботи поштомату, кур'єра, додатку, ведення соціальних мереж, можна зробити наступні висновки:

- однією з найбільш цінних переваг компанії «Нова Пошта» є велика кількість відділень і, як наслідок, простий доступ до пунктів пошти;
- додаток компанії користується великою популярністю та високо цініться серед споживачів. Варто зазначити, що під час пандемії, додаток «Нова Пошта» увійшов в ТОП-3 найбільш скачуваних безкоштовних додатків в Україні;
- низький рівень задоволеності споживачів від роботи та комунікаційної політики компанії через соціальні мережі.

2.3. Оцінка логістичної діяльності ТОВ «Нова пошта»

Оцінка ефективності логістичної діяльності передбачає виділення основних напрямів аналізу показників. В ТОВ «Нова Пошта» основним напрямом діяльності компанії є послуги транспортування та складування продукції, отже до системи оцінки функціонування логістичної системи варто включити показники, що характеризують роботу саме в цих сферах.

Основна увага в логістичній діяльності підприємства приділяється зменшенню витрат на усі види логістичних операцій, покращення гнучкості логістичної системи та ефективності.

Обрано кілька напрямів аналізу ефективності логістичної діяльності ТОВ «Нова пошта»:

- 1) аналіз структури та обсягу логістичних витрат;
- 2) розрахунок показників прибутковості та ефективності логістичної діяльності;
- 3) розрахунок показників гнучкості логістичної ситеми;
- 4) визначення основних показників пов'язаних з запасами та товарообігом [38];

Таблиця 2.3

Динаміка обсягу та структури логістичних витрат ТОВ «Нова Пошта»
2020-2022 рр. [39]

Показник	2020	2021	2022	Відхилення 2022 р. до 2021 р. (+; -)	%
Частка логістичних витрат в складі собівартості реалізованих послуг, %	85	80	70	-10	- 12,50
Частка логістичних витрат в складі адміністративних витрат, %	37,4	35,5	30,2	-5	- 14,93
Частка логістичних витрат в складі витрат на збут, %	70	65	50	-15	- 23,08
Частка логістичних витрат в складі інших операційних, витрат, %	5	4	4	0	0,00

Найбільша частка в структурі логістичних витрат припадає на вартість послуг. Цей показник склав 80 і 70% всіх витрат на збут. Така велика частина безпосередньо пов'язана зі сферою бізнесу. Найменшу частку витрат на логістику становлять інші операційні витрати компанії, а саме 4%.

Основним показником, що характеризує ефективність і надійність підприємства, є прибуток. Проаналізувавши вплив кожного елемента логістичної системи на еволюцію прибутку, ми можемо оцінити їх важливість, що дозволить побудувати раціональну модель вдосконалення.

Другий етап - вибір і аналіз показників, що характеризують ефективність, продуктивність і гнучкість логістичної діяльності компанії. З ряду показників віднесемо ті, які мають найбільше значення для подальшої побудови моделі. Для зручності наведемо дані по одному блоку, на основі якого буде побудовано новий проект благоустрою, а саме: СД - служба доставки, блок адресного обслуговування Київ-Захід, який охоплює половину Київської агломерації [40].

Таблиця 2.4

Показники логістичної діяльності ТОВ «Нова Пошта» 2020-2022 рр.

Показник	2020	2021	2022
Середній запас на складі, шт.	8000	14000	18000
Швидкість товарообігу, днів	2	2	2
Час обігу товарів, днів	5	5	5
Готовність до поставки, %	0,99	0,99	0,99
Частка запасів в обігу, %	50	52	60

Із даних таблиці 2.4, товар на складах ніколи не затримується більше, ніж на 2-3 дні в загальній експлуатації та на 5 днів у нестандартних ситуаціях, а також дуже добре налагоджена система повернення, відвантаження та перепланування дати доставки, загалом дає якісне обслуговування на рівні вище 98%, а за часом 93%, що є безпрецедентним результатом на ринку з огляду на обсяги товарообігу, адже в середньому через термінал служби доставки проходить близько 8000 відправлень на день. Ці показники додатково описані в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Показники ефективності логістичної діяльності ТОВ Нова Пошта»			
Показник	2020	2021	2022
Показники, що характеризують ефективність логістичної системи			
Оборот логістичних активів, %	25,0	25,1	22,2
Рентабельність інвестицій в логістичну систему, %	6,0	8,1	9,9
Надійність поставок, %	98,0	98,5	99,0
Готовність до здійснення поставки, %:	96,0	97,0	98,0
Показники, що характеризують продуктивність логістичної системи			
Кількість розвантажень/відвантажень на 1 робітника, шт.	120	130	200
Показники, що характеризують гнучкість логістичної системи			
Гнучкість виконання замовлення, %	99,0	99,0	99,0
Гнучкість оплати, %	1	1	1

Компанія орієнтована на клієнта, і це одна з її критичних проблем, тому що організація намагається забезпечити максимальний рівень якості обслуговування, оскільки витрати на підтримання цього рівня перевищують прибуток, і оскільки цей прибуток є основною місією компанії.

Адресна служба має 50 лізингових автомобілів Citroën Berlingo спеціальної комплектації для потреб ТОВ «Нової пошти». Кожне авто закріплено за певним кур'єром, графік роботи одиниці з 8:00 до 21:00, 7 днів на тиждень. Інформаційна система AWIS побудована таким чином, що на рівні програмного забезпечення та доставки кожне відправлення встановлює дата і час поставки, які формують % якості в системі, а отже, повний робочий день кожен автомобіль повинен повернутися на склад, щоб завантажити доставку вантажу на склад [41].

Таблиця 2.6

Структура завантаження на підрозділі адресного обслуговування			
	8.00	12.00	16.00
Завантаження, шт	60	60	7
Частка сервісу, %	45%	45%	2-3%
Витрати			
Пробіг, км	40	40	40
Паливо, л	5л	5л	5л
Заробітна плата грн/год	80грн/год	80грн/год	80грн/год
Людина/год	16	16	16

З даних у таблиці 2.6, залишки складають лише 2-3% від загальної

кількості відправлень на добу, але, незважаючи на це, використовують повний ресурс людських і матеріальних ресурсів. Якщо уважніше розглянути графік постановок авто до терміналу (3 відправлення на добу), то можна за допомогою простих розрахунків визначити, що виїзд повністю завантаженого автомобіля (95% корисної площі) о 8 і 12 годині, коштує компанія так само, як і майже порожній автомобіль у вечірній час, додаючи лише 2-3% до якості обслуговування, а якщо врахувати, що витрати часу на третій заїзд не відрізняються від перших двох, то негативні виходять ефекти, а саме: часто через потребу в 3-х рейсах кур'єри не встигають виїхати до клієнтів через скупчення тощо, в цьому випадку якість обслуговування ще більше знижується. Отже, у гонитві за високим рівнем обслуговування рентабельність всього підрозділу значно знижується, тим більше, що якість обслуговування сама по собі є скоріше інструментом маркетингу, і що на рівні цього підрозділу це не має сенсу і перешкоджає ефективній діяльності [42].

Логістичний процес - це певна послідовність основних логістичних операцій і комплекс дій, що забезпечують їх виконання з метою ефективної взаємодії з елементами та оптимізації логістичної системи в цілому. Логістичний процес на складі можна розглядати як управління логістичними операціями, пов'язаними з обробкою товарів і координацією супутніх послуг, які так чи інакше забезпечують ефективну роботу складу.

ТОВ «Нова Пошта» має власний склад загальною площею 1250 м². Композиція ділиться на такі зони:

- зона приймання товару;
- зона маркування та пакування товарів;
- штаб-квартира;
- зона відвантаження товарів.

Характерні для нього складські операції здійснюються на певній ділянці: На складі ТОВ «Нова Пошта» здійснюються наступні види діяльності:

- розвантаження та приймання вантажу. Розвантаження на цьому складі відбувається на вагоно-розвантажувальному віадуку. Адже спеціалізоване

обладнання пунктів розвантаження та правильний підбір навантажувально-розвантажувального обладнання дозволяють ефективно розвантажувати (у найкоротші терміни та з мінімальними витратами), що зменшує простої автомобілів і тим самим зменшує витрати на обіг;

- внутрішня пам'ять. Транспортування всередині складу включає переміщення вантажів між різними ділянками поїзда: від розвантажувального віадуку до зони прийому, звідти до основного поїзда, потім до зони збору та до зони навантаження. Ця операція здійснюється за допомогою підйомних механізмів і механізмів, що значно спрощує ці процеси;

- складування та зберігання. Складський процес складається з розміщення та укладання вантажу;

- комплектація та відвантаження замовлення. Процес складання зводиться до підготовки товару відповідно до замовлень споживачів.

Виконання та доставка замовлень включає:

- отримати замовлення від клієнта (перелік варіантів);
- підбір продукції кожної назви за бажанням замовника. Характеризуючи логістику складського господарства, слід зазначити, що компанія не використовує автоматизовані системи, такі як WMS, термінали збору даних тощо. Компанія працює на 1С, вона добре підходить і запрограмована для цих складів і операцій.

Ефективність роботи складу в цілому буде визначено статистичним аналізом товарообігу за 2020-2022 рр. (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Вантажообіг складу

Процес	2020, м ³	2021, м ³	2022, м ³	Відхилення 2022 р. до 2020 р., %
Вантажообіг по приходу	8567	9365	12452	38,8
Вантажообіг по витратам	8669	9490	11776	31,1
Вантажообіг загальний	18004	18348	24418	64,1

З таблиці 2.7 видно, що вхідний оборот збільшується з кожним роком. За

період 2020-2022 рр. вантажообіг збільшився. Причини такої позитивної динаміки: висока продуктивність праці, використання підйомно-транспортного обладнання, швидкість виконання замовлень. У підсумку можна зробити висновок, що компанія успішно розвивається.

- транспортування та доставка замовлень. Перевезенням і відвантаженням замовлень займається відділ транспорту та логістики. У цьому відділі працюють три спеціалісти, які здійснюють усі види діяльності, пов'язані з доставкою товарів споживачу.

Підприємство не має власного автопарку і користується транспортними послугами різних індивідуальних підприємців та транспортних компаній. Вибір транспортного засобу здійснюється виходячи з обсягу перевезених вантажів і місця розташування споживача.

Між перевізниками та ТОВ «Нова пошта» існує конкуренція. Група екосистем має право встановлювати власні тарифи та обирати перевізника.

Аналізуючи всі етапи, від переговорів з покупцями до відправлення товару споживачеві, було виділено «вузьку зону» – етап збору та складання товару. Через неефективну роботу на цьому етапі періодично виникають затримки відправлення товару споживачеві. Служба доставки повинна дочекатися, поки замовлений товар доставлений, забрати та передати в місце доставки. Цей внутрішній фактор гальмує весь взаємопов'язаний і злагоджений ланцюг складських операцій.

У зоні збору та комплектації знаходиться 14 колекторів та 5 навантажувачів. Нормативна продуктивність на 1 колектор 250-300 тис., але наразі цю норму виконують 3-4 працівники, а продуктивність решти не перевищує 116-120 тис. грн., і, відповідно, добова норма праці всіх працівників, яка має становити 3600 тис. грн. виконано лише на 50%.

Аналіз складської логістики показав, що для більш успішного та динамічного розвитку підприємства його керівництво повинно приділяти увагу вдосконаленню логістичних операцій з транспортування продукції та підбору спеціалістів у сфері логістики постачання. А також розробити ряд заходів щодо

покращення складської логістики та рівня спеціалістів.

Таким чином, протягом 2020-2021 років загальна господарська діяльність ТОВ «Нова Пошта» була ефективною. Загалом, в оцінці поточного стану компанії досягнуто значних успіхів у модернізації та утриманні лідируючих позицій на ринку. Аналіз складської логістики показав, що для більш успішного та динамічного розвитку підприємства його керівництво повинно приділяти увагу вдосконаленню логістичних операцій з транспортування продукції та підбору спеціалістів у сфері логістики постачання. А також розробити ряд заходів щодо покращення складської логістики та рівня спеціалістів.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «НОВА ПОШТА»

Формування стратегії розвитку логістичної компанії є важливим процесом, що дозволяє визначити напрямки подальшого розвитку, поставити цілі і стратегічні завдання, а також визначити шляхи досягнення успіху на ринку. Формулювання чітких та конкретних цілей, які компанія прагне досягти можуть включати збільшення обсягу перевезень, розширення географічного покриття, покращення якості обслуговування клієнтів, впровадження нових технологій тощо. Врахування конкурентного середовища і вибір оптимальної конкурентної стратегії, може бути реалізована за рахунок реалізації стратегії лідерства за вартістю, диференціації, фокусуванні на ринковому сегменті або ж комбінація різних стратегій.

Для створення конкретних планів та стратегій реалізації цілей були враховані такі аспекти, як ресурси, технології, маркетингові зусилля. Регулярний аналіз результатів та коригування стратегії залежно від змін в середовищі дадуть можливість досягнення конкурентоспроможності та прибутковості. Важливо брати до уваги нові технологічні тенденції, такі як автоматизація та цифрові рішення, які можуть суттєво вплинути на логістичний бізнес. Також варто враховувати фактори сталого розвитку та екологічну відповідальність. Усі ці аспекти допоможуть сформувати стратегію розвитку логістичної компанії, спрямовану на досягнення успіху на ринку та задоволення потреб клієнтів [43].

Особливу увагу слід приділити розробці рішень щодо вдосконалення організації складських процесів і технологій. Швидке виконання роботи та отримання результатів цієї роботи роблять організаційні рішення «локомотивом оптимізації» [44].

Аналіз попиту та пропозиції на ринку управління складами дозволяє зробити висновки, які допоможуть керувати процесом прийняття рішення про використання WMS:

– з усіх потенційних клієнтів лише близько 30% здатні чітко сформулювати

свої потреби та відчуті результати, досягнуті впровадженням системи. Інші, ймовірно, отримають користь від послуг комп'ютерних консалтингових фірм;

- оскільки вартість систем і послуг для їх впровадження досить висока, потрібно ретельно подумати над вибором постачальника рішення. Підписання контракту з високопрофесійною консалтинговою фірмою дозволить уникнути критичних простоїв під час впровадження та застрахує від серйозних фінансових втрат;

- використання WMS у поєднанні з обладнанням для роботи зі штрих-кодами та RFID значно покращує загальний ефект від його використання на підприємстві;

- використання WMS, інтегрованої в систему ERP, дає можливість значно підвищити ефективність інформаційної системи компанії в цілому;

Придбана система повинна бути масштабованою та гнучкою. Масштабованість означає можливість використання систем із зростаючими обсягами бізнес-операцій. Гнучкість, у свою чергу, визначається збільшенням функціональності системи при використанні модулів, пов'язаних з WMS (управління постачанням, фінансами, бюджетуванням) і можливістю вести власні розробки в системі алгоритмів розрахунку та форм звітів [45].

Аналіз діяльності ТОВ «Нова пошта» показав, що компанія не повністю використовує свій потенціал. Аналіз також виявив основні проблеми, безпосередньо пов'язані зі складською роботою в цілому. Це такі проблеми, як:

- високе навантаження;
- низька продуктивність повноти укладання.

Основою іншої успішної діяльності має стати акцент на впровадженні систем автоматизації та навчання працівників. Виходячи з цього, можна запропонувати ряд заходів для підвищення ефективності бізнесу:

1. Заходи щодо впровадження системи WMS, системи автоматизації роботи складу.

2. Оптимізація розміщення продуктів за допомогою аналізу ABC та XYZ.

3. Заходи щодо вдосконалення системи мотивації персоналу: розробка системи морального та матеріального стимулювання персоналу.

4. Заходи з навчання та перепідготовки персоналу, а також курси навчання нових співробітників компанії.

З метою підвищення якості логістичних процесів компанії, насамперед, необхідно покращити роботу відділу логістики ТОВ «Нова Пошта».

Для реалізації логістичної стратегії необхідно повністю реструктурувати логістичний функціональний підрозділ. Оскільки питання принципу та управління є дуже важливим при визначенні підходів до реорганізації матеріально-технічного забезпечення на підприємстві, централізовану систему управління можна вважати доцільною на підприємстві.

Централізація управління матеріально-технічним забезпеченням визначається наявністю логістичних відділів, безпосередньо підпорядкованих загальному керівництву підприємства. Перевагою такого підходу в управлінні логістикою є можливість використання універсальних, радикально узгоджених, але дуже ефективних інформаційних систем для зміни взаємозв'язків між функціональними підрозділами компанії та надання сильного ефекту в управлінні ланцюгом поставок.

Для реалізації логістичної стратегії доцільно запровадити посади менеджера з логістики збуту та менеджера складу, які входять до структури логістичних послуг:

- команда обслуговування клієнтів;
- складські приміщення.

Впровадження системи WMS для автоматизації складських операцій. Практика впровадження та експлуатації системи WMS показує, що термін окупності таких інвестицій становить не більше 1,5-2 років. Сьогодні існують і використовуються в бізнесі такі системи WMS:

- Популярний проект EME.WMS;
- ASTOR: WMS;
- Logistics MANAGER LM7 7 та Radio Beacon WMS;

- Система управління складом e-СИСТЕМА;
- 1С-Логістика: Управління складом під ред. 2,0;
- Вектор 11.WMS BOOK: Складський комплекс;
- Рішення Distribution Center для Microsoft Dynamics;
- управління складом Aldata;
- AVARDA.WMS і SV: Склад (WMS);
- КОМПАС;
- Astro WMS та Core IMS.

Кожна з цих систем має свої особливості. Так як всі системи поділяються на 4 основні групи за масштабом складського комплексу.

Premier-WMS початкового рівня, призначений для роботи зі складами та малими підприємствами, які не мають дуже різноманітної лінійки продуктів. Так звані «коробкові» майданчики для управління складами середньої та великої площі (до 10 тис. км²) та різноманітної номенклатури, але в яких динаміка ротації відносно низька. «Адаптовані» платформи» - користуються як великі компанії, основним профілем яких є логістика, так і розподільчі центри. Платформи «настроюються» - призначені для управління складами з великою площею, широким асортиментом і сильною динамікою товарообігу.

Дотримуючись рейтингових показників та ділової практики, визнано 3 WMS системи, які найкраще відповідають характеристикам бізнесу «Нова пошта». Це такі системи, як:

- Cortex;
- 1С: WMS Логістика. Управління складом 4;
- Buhta,; WMS.

Будь-яка WMS-система має в наявності певний алгоритм реалізації. Це досить складний процес, оскільки кожна компанія має свої особливості. Таким чином, порядок реалізації індивідуальний (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Етапи впровадження WMS-системи

Етап	Характеристика	Термін
Обстеження	Обстеження складського комплексу. Аналіз бізнес-процесів.	1 місяць
Погодження технічного завдання	Підбір обладнання. Складання схеми розміщення обладнання на складі. Затвердження технічного завдання на основі проведеного обстеження.	3-5 днів
Розробка індивідуального плану	Доопрацювання системи відповідно до технічного завдання. Тестування доробок. Налагодження системи та усунення помилок. Налаштування інтерфейсу.	до 1 місяця
Підготовка системи до запуску	Монтаж обладнання. Установка системи на сервер. Додавання даних співробітників. Організацій і ТМЦ. Створення топології складу. Маркування стелажів і палет. Збір штрих-кодів товару та введення	10-15 днів
Навчання співробітників для роботи з системою	Навчання фахівців обслуговування системи. Навчання диспетчерів і робітників на складі роботи з системою і обладнанням.	3-5 днів
Запуск системи в експлуатацію	Тестовий запуск, виявлення збоїв. Налагодження системи, запуск складу в роботу.	3-7 днів
Технічна підтримка	Оперативна допомога, усунення неполадок.	1 місяць

Отже, як видно з таблиці 3.1, середній термін впровадження системи становить 2-4 місяці. Але найчастіше на практиці трапляються непередбачені ситуації, а тому термін реалізації може бути продовжений до 1 року.

Далі необхідно вибрати відповідну WMS систему для бізнесу. Площа складу складає 1250 м², в ньому зберігається близько 30000 одиниць товару.

При виборі системи необхідно враховувати наступні критерії:

- надійність систем управління складом та умов гарантійного обслуговування;
- професіоналізм спеціалістів постачальника систем управління складом;
- широкий функціонал WMS-рішень.

Проведемо порівняльний опис потенціалу кожної із систем і відобразимо дані у вигляді таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Порівняльний аналіз потенційних можливостей систем автоматизації

Операції	Cortex, бал	1С: WMS Логістика. Управління складом 4, бали	Buhta, WMS, бал
Оформлення і розрахунок первинних документів	0,1	0,2	0,3
Облік додаткових затрат	0,1	0,1	0,1
Облік товарів за індивідуальними кодами	0,1	0,3	0,4
Адресне зберігання	4	3	3
Можливість інтеграції в управлінську систему	3	3	1
Управління персоналом	3	3	3
Моделювання схеми руху товару	0	0	3
Інвентаризація	4	3	4
Оптимізація розміщення	3	4	2
Всього	17,3	16,6	16,8

З даних таблиці простежується, що найвищий бал за бажаними критеріями отримала система WMS «Cortex». Але не менш важлива економічна сторона цих систем автоматизації. Адже для остаточного рішення дуже важливо засвоїти всю необхідну інформацію, яка може якось вплинути на вибір підприємця (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Порівняння економічних витрат по кожній системі

Складові системи	Cortex, бал	1С: WMS Логістика. Управління складом 4, бали	Buhta, WMS, бал
Ліцензія	140000	132000	99750
Термінали, 20шт.	647820	647820	647820
Принтер	36639	36639	36639
Навчання персоналу, 4 чол.	180000	200000	236000
Wi-Fi роутери, 4шт	40000	40000	40000
Сервери	150000	150000	150000
Всього	1194459	1206459	1210209

Враховуючи рейтинг програмного забезпечення та вартість їх впровадження, можна зробити висновок, що найкращим варіантом впровадження системи WMS є програмне забезпечення Cortex.

Компанія також надає програмне забезпечення після продажу. За допомогою програмного забезпечення можна налаштувати систему голосового керування, яка може стати одним із варіантів у майбутньому.

Слід зазначити, що використання автоматизації дозволить забезпечити застосування другого методу – оптимізувати розміщення товарів за допомогою аналізу ABC та XYZ. Адже WMS-система має можливість виконувати такі розрахунки і сприятиме правильному розміщенню товарів на полицях.

Також є пропозиція створити ще один склад у Києві для зниження транспортних витрат. При створенні власного складу необхідно розрахувати, яка площа підходить для зберігання продукції ТОВ «Нова Пошта». Візьмемо найбільш затребувані товари. Розрахувати склад необхідної площі при поточній виробничій потужності та ступеню ринкового попиту.

Метод навантаження використовується для розрахунку площі складів загального призначення та на першому етапі проектування складу.

Загальна площа складу за способом завантаження визначається за такою формулою:

$$S_{\text{заг}} = Z_{\text{max}} * K_{\text{н}} / q_{\text{ср}} * K_{\text{вик}} \quad (3.1)$$

де $S_{\text{заг}}$ – загальна площа складу, м^2 ;

Z_{max} – максимальна норма зберігання вантажів на складі;

$K_{\text{н}}$ – коефіцієнт нерівномірності надходження вантажів складу;

$q_{\text{ср}}$ – середнє розрахункове навантаження на 1 м^2 площі складу, $\text{т}/\text{м}^2$;

$K_{\text{вик}}$ – коефіцієнт використання площі складу.

Максимальна норма зберігання вантажів на складі визначається за такою формулою:

$$Z_{\text{max}} = \sum_{i=1}^n \frac{Q_{pi}}{360} * Z_{\text{max } i} \quad (3.2)$$

Q_{pi} – річний обсяг надходження складу i -го вантажу;

$Z_{\text{max } i}$ – максимальна норма запасу i -го вантажу, добу. Вантажів, що надходять на склад;

n – кількість найменувань.

Коефіцієнт нерівномірності надходження вантажу складу визначається за

формулою:

$$K_n = Q_{\text{доб.макс}} / Q_{\text{доб.серд}} \quad (3.3)$$

де $Q_{\text{доб.макс}}$ – максимальний добовий обсяг вантажів, що надходять на склад, т/д;

$Q_{\text{доб.серд}}$ – середньодобовий обсяг вантажів, що надходять на склад, т/д.

Середнє розрахункове навантаження на 1 м^2 складських приміщень залежить від характеристик вантажу, що зберігається, та конструктивних особливостей будівлі складу і визначається за довідковими даними.

Коефіцієнт використання складу – це відношення корисної площі складу до загальної, яке визначається за довідковими даними.

Тепер, визначимо розмір складської площі методом завантаження при таких умовах:

- річний обсяг надходять на склад товарів – 1447,2 т;
- максимальний запас 30 днів;
- середня розрахункова навантаження – $0,08\text{ т/м}^2$;
- коефіцієнт використання складської площі – $0,5$;
- коефіцієнт нерівномірності надходження товару на склад – $1,4$.

$$1) Z_{\text{max}} = \frac{1447,2}{360} * 30 = 120,6\text{ т.}$$

$$2) Z_{\text{заг}} = \frac{120,6 * 1,4}{0,08 * 0,5} = 4221\text{ м}^2.$$

Таким чином, для зберігання потрібна складська площа розміром 4221 м^2 . Далі порахуємо ефект від вмісту власного товарного складу, знаючи, що щорічно на складі зберігатиметься 4824 види продукції. Прибуток від продажу покриття – 169600 грн.

Отже, ефективність = Прибуток/Витрати = $169\,600\text{ грн} / 97\,326\text{ грн} = 1,72$.

Можна зробити висновок, що створення власного складу дуже позитивно вплине на збільшення прибутку.

Отже, було визначено напрями підвищення якості логістичних процесів, охарактеризовано види робіт, що входять до складських процесів, та вдосконалена організаційна складова управління складськими процесами.

В умовах високої конкуренції на ринку експрес-доставки на території України формування стратегії управління брендом відіграє також одну з ключових та довготривалих ролей для компанії. Важливим чинником розвитку бренду ТОВ «Нова Пошта» є контакт зі споживачем у соціальних мережах.

Станом на липень 2023 року кількість підписників на сторінці Інстаграм «Нова Пошта» становить 148 тис., що є відносно небагато, порівнюючи зі світовими лідерами в сфері поштових послуг: «Amazon», «FedEx» чи «DHL». Головною ціллю кампанії є збільшення підписників задля посилення сили бренду в соціальній мережі Інстаграм. Завдяки існуючим сервісам в соціальних мережах можна постійно відстежувати ефективність своїх комунікаційних дій.

В умовах воєнного стану в Україні, ТОВ «Нова Пошта» також слід збільшити кількість поштоматів на території України, особливо зосередити їхню кількість в західних регіонах (це обумовлено край високим попитом на ЖК на території Львівської, Волинської, Закарпатській, Чернівецькій областях). Таким чином, це:

- мінімізує на деякий час та полегшить навантаження для працівників відділень;
- зробить подорож клієнта до пункту «Нової Пошти» більш безпечним (поштомати знаходяться у під'їздах житлових будинків, а отже і близько біля бомбосховищ).

Таблиця 3.4

Витрати на впровадження 1 поштового пункту компанії «Нова Пошта»

Назва	Витрати, грн
Вартість встановлення поштового пункту	560000
Обслуговування поштового пункту протягом місяця	10000
Оновлення карти поштоматів /додаткових функцій на сайті/додатку	30000
Проведення дослідження для вибору житлових будинків для встановлення поштоматів	1400
Рекламна діяльність	4300
Проведення опитування споживачів	500
Всього	606200

Для подальшої оцінки ефективності прорахована орієнтовна вартість тестового поштового пункту в західному регіоні України (табл. 3.4).

Отже, орієнтовні витрати на встановлення та тестування одного поштомату на території Західної України становитиме 606200 грн., що включатиме: вартість самого поштомату, рекламна кампанія, опитування мешканців, оновлення карти та інформації в додатку/на сайті компанії, утримання поштомату. Важливо розуміти, що для більш якісного виконання поставленої задачі, для початку варто провести тестування 1-3 встановлених поштоматів в різних областях України. Останнім етапом буде проведення повторного опитування споживачів та оцінка ефективності поштомату, що допоможе дослідити результативність даного заходу.

Календарний план роботи зображений нижче у вигляді діаграми Ганта. Даний графік (рис. 3.1.) допоможе більш якісно організувати та провести усі етапи, що необхідні для виконання поставленого завдання.

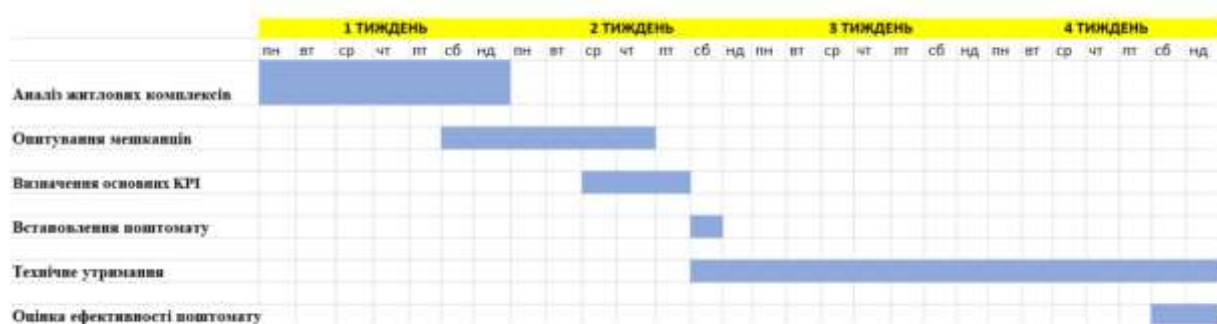


Рис. 3.1. Діаграма Ганта для встановлення нового поштомату «Нова Пошта»

Отже, майже усі кроки завдання не можуть бути виконаними одночасно, адже перед встановленням та тестуванням роботи поштомату, необхідно провести наступні дії:

- аналіз житлових комплексів на території Західної України;
- аналіз містечок для тимчасових переселенців з різних регіонів України;
- опитування мешканців;
- розрахунки та визначення основних КРІ.

Після успішного проведення аналізу та встановлення поштоматів безпосередньо в житлових кварталах, останнім етапом буде оцінка ефективності поштоматів, що допоможе при подальших дослідженнях та прийнятті рішень щодо розширення їх кількості.

Повний аналіз та, як наслідок, перевірка ефективності одного поштомоту займе приблизно місяць. Більшу частину часу буде присвячено вивченню житлових кварталів і їхніх мешканців для більш успішних результатів після тестування. Встановлення поштомоту та інші дедлайни залежатимуть від результатів аналізу та подальших прогнозів. Усі кроки мають виконуватись залежно один від одного.

Основні показники ефективності роботи поштомотів, які враховуватимуться при подальшій політиці розширення точок, представлено нижче на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Основні показники ефективності роботи поштомоту «Нова Пошта».

Насправді компанія має дві основні стратегії, але вони різняться напрямом логістичних стратегій:

- 1) логістична стратегія;
- 2) сервісно-орієнтована логістична стратегія.

Згідно з першою стратегією - логістичною (орієнтованою на витрати) компанія концентрує свою логістичну діяльність на максимально можливому зниженні логістичних витрат, зокрема менш продуктивних. Ця стратегія проявляється в мінімальному, але достатньому для клієнта рівні обслуговування, яке він платить меншу ціну.

Основними критеріями супроводу є витрати на логістику та рівень логістичного сервісу (витрати на логістику повинні бути найнижчими, а рівень

логістичного сервісу – не нижчим, ніж у конкурентів).

Згідно з другою стратегією (сервіс-орієнтованою) компанія концентрує свою логістичну діяльність на максимально можливому задоволенні потреб при «розумних» витратах. Цієї стратегії достатньо для замовника.

Логістичні послуги, за які він готовий заплатити за розумну ціну. Основними критеріями для відстеження є рівень ефективності логістики та витрати на логістику (рівень ефективності логістики має відповідати вимогам замовника, а витрати на логістику мають бути оптимальними, а не надто високими).

Дійсно, при виборі логістичної стратегії компанії перебувають у скрутному становищі з погляду вибору першої чи другої стратегії, які кардинально відрізняються. І тут компанія змушена диференціювати свою логістичну стратегію, щоб виділитися серед конкурентів. Один із виходів із цієї ситуації – розробити інші «середні» стратегії, які містять характеристики цих двох стратегій та мають додаткову спрямованість, та запропонувати їх керівництву компаній. Ця комбінація дозволяє компаніям отримати рішення, яке найкраще відповідає їхній корпоративній стратегії та цільовому ринку. Одним із варіантів такої логістичної стратегії може бути логістична стратегія, орієнтована на результат.

Згідно з зазначеною логістичною стратегією, компанія не орієнтована на мінімальні витрати та максимальну логістичну ефективність і намагається досягти максимуму. Оперативність роботи логістичної системи підприємства у цілому, тобто окремих зв'язків, операцій тощо. Тобто така стратегія працює за принципом «роби все якнайкраще» (якщо споживач хоче отримати товар із мінімальними витратами, компанія має його надати), мінімальні витрати за високої ефективності логістики одночасно; резидент хоче отримати товар з високим рівнем обслуговування, компанія має запропонувати його за відповідною ціною та оптимально.

Основним критерієм відстеження є рівень логістичної продуктивності (ставлення результатів логістичної системи до логістичних витрат (рівень

логістичної продуктивності та логістичних витрат має бути оптимальним)).

Переваги логістичної стратегії з акцентом на продуктивність:

- орієнтація на постійне вдосконалення, підвищення продуктивності, впровадження перевірених інновацій;
- гнучкість по відношенню до клієнтів та їх потреб (можливість охопити ширше коло споживачів);
- розробка гнучкої, високоадаптивної логістичної системи;
- кадровий та управлінський розвиток та ін.

Недоліками логістичної стратегії, орієнтованої на продуктивність, можуть бути:

- нездатність надати найкращий логістичний сервіс;
- неможливість забезпечити мінімально можливу вартість логістики;
- необхідність інвестувати у розвиток гнучкості тощо.

Для ефективної реалізації логістичної стратегії, орієнтованої на продуктивність, а також будь-якої іншої логістичної стратегії, необхідно надати спеціальну систему показників, за допомогою якої можна ефективно контролювати процес реалізації стратегії. Така система індикаторів має бути інтегрована на всю інформаційну систему компанії чи логістичну інформаційну систему компанії.

ТОВ «Нова Пошта» має таку систему показників для кожного підрозділу окремо. Наприклад Служба Доставки в основному оцінується за плановим товарообігом, тобто кількість відправлень, що проходять через підрозділ. Межа для виконання плану формується на основі попереднього місяця та додатково сезонних коефіцієнтів. Також в системі присутні ефективність роботи працівників окремо відповідно до його посади. Але головним залишається якість, а саме: відсоток доставленого вантажу за кожен день, кількість пошкодженого вантажу, відмови клієнтами від відправлень та недоставлений вантаж на який очікує клієнт. На загальний показник якості впливає все навіть скарги в додатку чи скарги на порушення Правил Дорожнього Руху водіями ТОВ «Нова Пошта». Вкінці кожного дня формується звіт, що відправляється на аналіз

в аналітичний відділ, який на їх основі формує КРІ всього підрозділу вкінці місяця [46].

Розглядаючи стратегію диференціації обслуговування клієнтів, що має в своїй основі надання переваги рентабельності перед надвисокою якістю обслуговування, ми повинні розглянути цілі які потрібно ставити для максимальної продуктивності рис 3.3.



Рис. 3.3. Стратегічні цілі логістики відповідно до корпоративної стратегії

Для фінансового компонента логістичної стратегії, орієнтованого на продуктивність, можна визначити такі стратегічні цілі, як підвищення продуктивності компанії.

- зростання продажів
- оптимізація логістичних витрат;

Останні цілі покликані забезпечити досягнення першої - підвищення прибутковості.

Фінансова складова логістичної стратегії в основному є типовим складом для логістичної стратегії різної спрямованості, оскільки відображає загальний напрям підвищення прибутковості будь-якої компанії, хоча деталі стратегічних

цілей та субпоказників відображають напрямок логістичної стратегії. Фінансова складова логістичної стратегії відповідає групі показників, що відображають рівень досягнення стратегічних цілей табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Показники оцінки фінансової складової логістичної стратегії підприємства	
Стратегічна мета	Показники
Зростання прибутковості підприємства	Рентабельність активів – ROA; чистий операційний прибуток після вирахування податків – NOPAT.
Зростання обсягів продажу продукції	Оборот підприємства; оборотність активів
Оптимізація логістичних витрат	Загальна сума логістичних витрат; питомі логістичні витрати

Запропонована система показників продуктивної логістичної стратегії не є остаточною, її можна адаптувати до умов, які складаються. Система індикаторів значно підвищить рівень інформаційної підтримки прийняття логістичної стратегії і її успішної реалізації, що зрештою покращує результати підприємства над ринком, підвищує її конкурентоспроможність тощо.

Використання індикаторної системи для логістичної стратегії є необхідною передумовою сучасного управління логістикою, орієнтованого в розвитку компанії на ринку.

Застосування стратегії логістики, орієнтованої на продуктивність, дозволяє врахувати необхідність зниження витрат на логістику, і забезпечення необхідного рівня обслуговування, створюючи широке коло потенційних і існуючих клієнтів компанії.

В нашому випадку буде доцільно поєднати стратегії продуктивності, мінімальних витрат з диференціацією обслуговування клієнтів, адже не зважаючи на домінуючі позиції на ринку компанія завоювала їх за допомогою якісного сервісу.

ВИСНОВКИ

За підсумками, ТОВ «Нова пошта» за роки присутності на ринку України стала визнаним лідером. Ґрунтуючись на здійсненому аналізі, можемо підсумувати, що діяльність ТОВ «Нова пошта» характеризується стабільністю показників. З огляду на зростання чистого доходу від реалізації продукції, валового прибутку, валюти балансу, виробничо-господарську діяльність суб'єкта господарювання ТОВ «Нова пошта» можна назвати успішною.

Компанії слід звернути увагу на комунікаційні складові своєї екологічної діяльності, проводячи ширше ознайомлення зацікавлених сторін, залучатись підтримкою партнерів, громадськими організаціями та державними структурами у впровадженні спільних масштабних екологічних проектів.

Система управління просуванням бренду ТОВ «Нова пошта» спрямована на згуртування діяльності працівників, співробітників та керівництва компанії з метою формування позитивного іміджу суб'єкта господарювання, забезпечення прихильності споживачів, стійкості конкурентних позицій й успіху підприємства на довгострокову перспективу, а також встановленню міцних довгострокових партнерських відносин із постачальниками. Відзначимо, що за ринкових умов сучасності й в умовах суспільних трансформацій керівництву ТОВ «Нова пошта» при управлінні просуванням бренду компанії, аби забезпечити сильну позицію бренду, необхідно орієнтуватися як на партнерів, так й на споживачів.

Аналіз складської логістики показав, що для більш успішного та динамічного розвитку підприємства його керівництво повинно приділяти увагу вдосконаленню логістичних операцій з транспортування продукції та підбору спеціалістів у сфері логістики постачання. А також розробити ряд заходів щодо покращення складської логістики та рівня спеціалістів.

Для створення конкретних планів та стратегій реалізації цілей були враховані такі аспекти, як ресурси, технології, маркетингові зусилля. Регулярний аналіз результатів та коригування стратегії залежно від змін в середовищі дадуть можливість досягнення конкурентоспроможності та прибутковості. Важливо

брати до уваги нові технологічні тенденції, такі як автоматизація та цифрові рішення, які можуть суттєво вплинути на логістичний бізнес. Також варто враховувати фактори сталого розвитку та екологічну відповідальність. Усі ці аспекти допоможуть сформулювати стратегію розвитку логістичної компанії, спрямовану на досягнення успіху на ринку та задоволення потреб клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушкевич З.М. Маркетинг-логістичне забезпечення діяльності машинобудівних підприємств: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Хмельницький. 2011. 20 с.
2. Тюріна Н.М. Маркетинг-логістична концепція управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. №2. Т.1. 2011. С.43–46.
3. Громовик Б.П. Фармацевтична логістика: питання теорії. *Фармац. журн.* 2002. №1. С.8–19.
4. Ілляшенко С.М., Перерва П.Г., Маслак О.І., Кобелева Т.О., Кучинський В.А. Аутсорсинг патентних, логістичних та інформаційних послуг як інструмент підвищення ефективності управління інтелектуальною власністю на промисловому підприємстві. *Вісник НТУ «ХПІ» Екон. науки*. Харків : НТУ «ХПІ». 2021. №2. С.21-26.
5. Косенко А.В., Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Косенко О.П., Ткачова Н.П. Стратегія маркетингу логістичних послуг у підприємницькій діяльності: ціноутворення та політика розподілу. *Вісник НТУ «ХПІ». Екон. науки*. Харків: НТУ «ХПІ». 2021. №1. С.91-97.
6. Назаренко С.М., Перерва П.Г. Економічна оцінка аутсорсингу: інформаційні та логістичні послуги. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. Т.5, №4. С.6-15.
7. Фортмюллер Р. Підприємництво: інноваційна діяльність, маркетинг, логістичні процеси, облік та оподаткування: підручник. Нац. техн. ун-т «ХПІ». Харків: Планета-принт. 2016. 600с.
8. Schmitt B.H., Rogers D.L. Handbook on Brand and Experience Management, 2009.
9. Kocziszky G., Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer. Kharkiv- Miskolc: NTU «KhPI». 2012. 668 p.
10. Семенда О.В. Перспективи розвитку підприємницької діяльності у

підсистемах логістики. *Підприємництво та інновації*. №24. 2022. С.108-112. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/24.18>.

11. Семенда О.В. Концепція обслуговування споживачів логістичної галузі: переваги, проблеми та способи вирішення. *Економічні горизонти*. 2023. №1(23). С.26-34. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(23\).2023.270796](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(23).2023.270796).

12. Кобєлева Т.О, Перерва П.Г., ТОВАЖНЯНСЬКИЙ В.Л. Попередження кризових явищ на підприємстві засобами санації та реструктуризації. *Вісник НТУ «ХПІ»*. Харків: НТУ «ХПІ». 2015. №60 (1169). С.78-81.

13. Pererva P.G., Tkachev M.M., Kobielieva T.O. Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights. *Науковий вісник Полісся*. 2016. №4(8), ч.2. С.240-246.

14. Tkachov M.M., Pererva P.G., Kobielieva T.O., Tkachova, N.P., Diachenko T.A. Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach. *Problems and Perspectives in Management*. 2021. Vol. 19, Iss.1. P.24-38.

15. Schmitt B.H. Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers, New York. Wiley. 2003.

16. Кобиліух О., Гірна О. Сучасні підходи до логістичного обслуговування клієнтів на основі використання CRM-системи. *Академічні візії*. 2022. №10-11. С.3–12. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/>.

17. Водолажська Т.О., Ачкасова Л.М. Моделювання логістичних стратегій підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. Харків. 2022. Вип. 40. С.170-183.

18. Криворучко О.М., Овчаренко А.Г. Розробка стратегій якості логістичного обслуговування споживачів. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. №38. С.61-76. URL: <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/249632/246995>.

19. Шишкін В.О., Бахметова Я.Ю. Перспективи використання логістичної стратегії як умова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. №14. С.296-300. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-46](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-46).

20. Комліченко О. Формування логістичної системи та її вплив на ефективність діяльності підприємства. *Grail of Science*. 2022. №14-15. С.125–127. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.27.05.2022.017>.

21. Шилова Т. Модель впровадження проекту реінжинірингу бізнес-процесів у транспортно-логістичній галузі. *Економіка та суспільство*. 2020. №22. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-86>.

22. Мельник І.О., Власенко О.М., Черевчук Е.В. Ціноутворення в логістичній системі. *Ефективна економіка*. 2018. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6690>. DOI: 10.32702/2307-2105-2018.11.87.

23. Клименко В.В., Новальська Н.І., Лозова Г.М. Організація просування транспортно-логістичних послуг на цільові ринки. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. Вид-во Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника. 2022. Вип. 18. Т.1. С.16-32.

24. Григорак М.Ю., Карпунь О.В. Логістичне обслуговування. НАУ- друк. 2010. 152с.

25. Виноградов А.С. Проблеми логістики. *Маркетолог*. 2013. №3. С.5–15.

26. Герасимчук В.О. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. Київ : КНЕУ. 2013. 360с.

27. Кальченко А. Г. Кривещенко В. В. Логістика: навч. посібник. 2-ге вид. Київ: КНЕУ. 2008. 472с.

28. Литвиненко С.Л., Трегубов О.С., Войцеховський В.С., Семенда О.В., Попова Ю.М., Кайдакова Т.В. Маркетинг в підприємницькій діяльності та управління продажем логістичних послуг: підручник. К.: Видавничий дім «Кондор». 2021. 280 с.

29. Sarder MD. Logistics customer services. *Logistics Transportation Systems*. 2021. P.197–217. DOI: 10.1016/B978-0-12-815974-3.00008-3.

30. Семенда О.В. Маркетингові стратегії задоволення потреб споживачів в логістиці. Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції кафедри маркетингу Уманського національного університету садівництва

«Становлення та розвиток маркетингу в Україні: від теорії до практики», 25 жовтня 2022р. Умань: УНУС, 2022. 185с. С.149-152.

31. Семенда О.В., Корман І.І. Методика проведення маркетингових досліджень поведінки споживачів у віртуальному середовищі. *«Věda a perspektivy»*. 2022. №1(8). С.60-71. DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-1\(8\)-60-71](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-1(8)-60-71)

32. Історія компанії. ТОВ «Нова пошта». 2022. URL: https://novaposhta.ua/istoriya_kompanii

33. Сайт ТОВ «Нова пошта». 2022. URL: https://novaposhta.ua/o_kompanii

34. Звіт про управління ТОВ «Нова пошта» за 2020-2022 рік. ТОВ «Нова пошта». 2022. URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%202020.pdf>

35. Звіт зі сталого розвитку 2020. ТОВ «Нова пошта». URL: https://novaposhta.ua/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2020/#/management#liveGloably

36. Forbes Україна. URL: <https://forbes.ua/richest/vidshtovkhnutis-vid-dna-yak-vlasniki-novoi-poshti-pereosmislyuyut-spravu-svogo-zhittya-14092022-8282>

37. Звіти. Інвесторам. ТОВ «Нова пошта». 2022. URL: <https://novaposhta.ua/partners>

38. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://novaposhta.ua/>

39. YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=11111190#express-universal-file>

40. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії. Львів. 2019. 416 с.

41. Кальченко О. Основи логістики. Київ. 2019. 136 с.

42. Короленко Н.В. Управління якістю логістичних процесів на підприємствах: інтегральна парадигма. *Ефективна економіка*. 2019. 14 с.

43. Semenda, O., Shevchenko, V., Purhani, S., Kharit, O., & Krasnostanova, N. (2023). Adaptation of Logistics Companies to Functioning under the Restrictions

Imposed by Military Operations. *WSEAS Transactions on Environment and Development*, vol. 19. P.558-570. DOI: 10.37394/232015.2023.19.54.

44. Борисенко З.М. Основи конкурентної політики. К.: Таксон. 2019. 30 с.

45. Удалов О.А. Удосконалення методики аналізу матеріально- виробничих запасів у комерційних організаціях. Харків. 2018. 54 с.

46. Семенда О.В. Оцінка діяльності складу на основі збалансованої системи показників в логістиці. *Матеріали XIV Всеукраїнської наукової конференції за міжнародною участю «Актуальні питання сучасної економіки», 15 листопада 2022 року*. Умань: УНУС. 2022. 335с. С.203-205.

47. Зіновкін Б.К. Особливості стратегії маркетингу транспортних компаній. *Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції «Становлення та розвиток маркетингу в Україні: від теорії до практики» (25 жовтня 2023 року)*, м. Умань. 275с. С.229-232.