

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського  
Навчально-науковий інститут управління та адміністрування

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач кафедри маркетингу,  
менеджменту та публічного  
адміністрування

\_\_\_\_\_ Приймак Н.С.  
(підпис)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 р.

## ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»  
з напрямку підготовки 6.030601 «Менеджмент»

на тему: « Організація логістичної діяльності у сфері послуг »

Виконав:

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник:

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент:

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Засвідчую, що у дипломній роботі  
немає запозичень з праць інших  
авторів без відповідних посилань

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Кривий Ріг  
2018

## План

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ПОСЛУГ	8
1.1 Сутність та основні принципи логістичної діяльності у сфері послуг	8
1.2 Особливості організації логістичної діяльності у сфері послуг	11
1.3 Методика оцінки ефективності логістичної діяльності у сфері послуг	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ПОСЛУГ ТОВ “НОВА ПОШТА”	26
2.1 Аналіз тенденцій розвитку логістичних послуг в Україні	26
2.2 Характеристика економічної діяльності логістичного підприємства - ТОВ “Нова Пошта”	37
2.3 Оцінка ефективності організації логістичної діяльності у сфері послуг ТОВ “Нова Пошта”	48
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ПОСЛУГ ТОВ “НОВА ПОШТА”	52
3.1 Напрями удосконалення організації логістичної діяльності у сфері послуг ТОВ “Нова Пошта”	52
3.2 Аналіз різних сценаріїв покращення організації логістичної діяльності ТОВ «Нова Пошта»	59
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	68

## ВСТУП

Логістику в Україні тільки починають застосовувати в повному обсязі. Актуальність теми обумовлена тим, що ринкова система підприємницької діяльності, яка склалася в Україні, потребує перегляду форм та методів підходу до організації логістичної діяльності у сфері послуг.

Незважаючи на наукові досягнення, становлення логістичних систем на вітчизняних підприємствах знаходиться в початковому стані свого розвитку.

Отже, логістична діяльність функціонує в умовах чітко вираженої невизначеності, нестійкого зовнішнього середовища. Тому, неодмінною умовою якісної логістичної діяльності є здатність до адаптації. Висока надійність та стійкість фундаментальні принципи її функціонування. Це, в свою чергу, створює передумови для організації комплексних логістичних систем з багатьма функціональними завданнями. Саме в цьому полягає наукова новизна роботи.

Метою дипломної роботи є обґрунтування найефективнішої організації логістичної діяльності у сфері послуг.

Для досягнення поставленої мети в дипломній роботі розглядаються:

- теоретичні основи організації логістичної діяльності у сфері послуг;
- аналіз тенденцій розвитку логістичних послуг в Україні та оцінці ефективності організації логістичної діяльності у сфері послуг ТОВ «Нова пошта»;
- визначення шляхів удосконалення організації логістичної діяльності у сфері послуг.

Об'єктом дослідження є організації логістичної діяльності у сфері послуг.

Предмет дослідження є теорія та методика ефективності організації логістичної діяльності у сфері послуг.

Методологічною та інформаційною базою дипломної роботи є праці вітчизняних авторів, інформаційний ресурс мережі Internet, статут ТОВ «Нова пошта», статистичні довідники та інші документи. Для більш ретельного дослідження організації логістичної діяльності у сфері послуг, було переглянуто значну кількість періодичних видань.

Дипломна робота складається зі вступу, 3 розділів, 8 підрозділів, висновків і пропозицій, списку літератури 32 найменування і 4 додатків. Текстова частина займає 75 сторінок тексту.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ПОСЛУГ

### 1.1 Сутність та основні принципи логістичної діяльності у сфері послуг

На сьогоднішній день стан розвитку українського ринку можна впевнено охарактеризувати стабільним зростанням конкуренції. І вона стає все напруженішою і напруженішою.

«Світовою практикою вже давно доведено, що якщо при виробництві і продажі знизити витрати неможливо, то потрібно звернути увагу на шлях проходження матеріального потоку у вигляді сировини, напівфабрикатів, матеріальнотехнічних цінностей та іншого «до», а також «всередині» виробника, на рух товарів між виробником, продавцем, а якщо треба, то і кінцевим споживачем» [11,с.25].

«Одним з найбільш радикальних і дієвих інструментів скорочення витрат по всій довжині ланцюжка руху матеріального потоку є логістика. Тому інтерес до неї сьогодні не зайве. Він обумовлений багатьма причинами і факторами, серед яких дуже важко виділити головні. І все ж головним, очевидно, є те, що логістика є і буде визначальним фактором у конкурентній боротьбі між організаціями, економічними регіонами та державами за створення «вартості». Успіх в цій боротьбі, в першу чергу, буде визначатися рівнем компетенції в логістиці» [11,с.27].

Нинішня світова практика доводить що для розвитку бізнесу та підприємництва, логістика необхідна в значній мірі для визначення

конкурентної стійкості як держави і певного регіону, так і конкретної організації.

«Аналіз наукової літератури небезпідставно вказує на швидко розвивається інфраструктуру в сфері економіки та організації виробництва, що, природно, породжує і новий науковий напрямок логістику. З цього приводу доктор технічних наук, професор Сміхов зазначає: «Ця інфраструктура ґрунтується на сучасних досягненнях науки і техніки і, зокрема, тієї ж кібернетики» [ 12, с.415].

Виходячи з літератури більшість вчених і дослідників вважали, що термін «логістика» походить від грецького слова і означає «мистецтво обчислювати, міркувати».

В даний час в більшості підручників, наукових статей та навчальних посібників початок логістики розглядаються з історичного аспекту як військова наука.

«Нова хвиля економічних криз охопила всі капіталістичні країни і відрізнялася високим рівнем інфляції та безробіття, переплетенням з глибокими структурними кризами, що вразили найважливіші сфери виробництва енергетику, сировинні галузі, включаючи і сільське господарство, а також валютну систему» [ 13, с 121].

Тобу більшість вчених та фахівців спрямували свої зусилля шукати рятівний «канат». Таким «канатом» виявилася логістика. Як наука логістика починає все ширше проникати в різні галузі економіки. Логістичний підхід використовується при управлінні матеріальними потоками у сфері обігу.

Вчені та фахівці зі всього світу поступово розширювали сферу впливу логістики на всі галузі економіки.

На даний час вчені та фахівці не прийшли до єдиного визначення поняття «логістика». Лише у вітчизняних посібниках поняття «логістика» налічується понад три десятки визначення (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 Визначення логістики у вітчизняній літературі

Тлумачення поняття "логістика"
«Логістика – вдосконалення управління рухом матеріальних потоків від первинного джерела сировини до кінцевого споживача готової продукції і пов'язаних з ними інформаційних і фінансових потоків на основі системного підходу і економічних компромісів з метою досягнення синергичного ефекту» [7,с.20].
«Логістика — це мистецтво управління потоком матеріалів і продуктів від зовнішнього джерела до споживача» [5, с.8].
«Логістика – наука управління матеріальними потоками від первинного джерела до кінцевого споживача з мінімальними потоком інформації» [6,с.7].
«Логістика — це наукове учення про планування, управління і контроль потоків матеріалів, енергії та інформації в окремих видах підприємництва» [4,с.512].
«Логістика — наука про планування, контроль і управління транспортуванням, складуванням та іншими матеріальними і нематеріальними операціями, що здійснюються у процесі доведення сировини і матеріалів до виробничого підприємства, внутрішньої переробки сировини, матеріалів і напівфабрикатів, доведення готової продукції до споживача відповідно до інтересів і вимог останнього, а також передання, зберігання та опрацювання відповідної інформації» [1,с.7].
«Логістика — наука про планування і оптимізацію матеріальних потоків, потоків послуг і пов'язаних з ними інформаційних і фінансових потоків у певній мікро, мезо, макроекономічній системі для досягнення поставленої мети» [3,с.9].

«Аналізуючи дані таблиці-1.1 можна зробити висновок, що найбільш поширення набули управлінські, економічні й оперативно-фінансові аспекти трактування логістики» [8,с.88].

Логістика набула такої популярності, що у Швейцарії був створений Європейський центр по логістиці. У містах Західної Європи були організовані наукові та навчальні центри з підготовки фахівців, які володіють правилами і принципами логістики. Міжнародні компанії, великі фірми створюють спеціальні служби та відділи логістики. У США переважна більшість фірм і компаній у своїй виробничій та комерційній діяльності використовують принципи логістики.

На сьогодні східна Європа знаходиться серед лідерів де логістика економічних процесів стоїть на перших рядках для створення стійкого становища на ринку.

Сучасні логістичні системи і технології, розроблені в США і Японії, які широко використовуються в Західній і Східній Європі, а саме:

- система планування потреби в матеріалах, деталях і вузлах (Materials Requirements Planning);
- система планування розподілу ресурсів (Distribution Requirements Planning);
- оптимізовані виробничі технології (Optimized Production Technologies);
- точно в термін (Justintime);
- «канбан» (Kanban).

Можна зробити висновок, що логістика продовжує розвиватись в сучасному світі, враховуючи сучасні тенденції управління та науково-технічного прогресу.

Після огляду еволюції логістики зрозуміло, що визначення і об'єкти дослідження логістики змінювалися та уточнювалися по мірі розвитку та становлення ринку відносин.

Незважаючи на це головним об'єктом дослідження управління і оптимізації в логістиці завжди залишався матеріальний потік. З часом до сфери інтересів логістики додалися інформаційні та фінансові потоки, що супроводжують матеріальний потік, а нещодавно дедалі активніше почали застосовувати принципи логістики до потоку послуг.

## **1.2. Особливості організації логістичної діяльності у сфері послуг**

Логістика охоплює комплексне управління матеріальними та інформаційними потоками в межах системи. Види функціональних галузей логістики.



Інформаційна логістика організовує потік даних, що в свою чергу супроводжує матеріальний потік, який і є тією ланкою для підприємства, яка пов'язує виробництво, постачання і збут. Інформаційна логістика охоплює управління всіма процесами переміщення і розміщення реальних товарів, дозволяючи забезпечити своєчасну доставку товарів або надання послуг у необхідній кількості та якості з мінімальними витратами і оптимальним сервісом.

В основу матеріальних потоків покладено опрацювання інформації, яка циркулює в логістичних системах. У цьому зв'язку одним з ключових понять інформаційної логістики є інформаційний потік.

Інформаційний потік — це потік сполучень між логістичною системою та зовнішнім середовищем, які циркулюють в логістичній системі й є необхідними для управління та контролю за виконанням логістичних операцій.

сукупність циркулюючих у логістичній системі, між логістичною системою і зовнішнім середовищем повідомлень, необхідних для управління логістичними операціями і їх контролю. Інформаційний потік відповідає матеріальному і може існувати у вигляді паперових та електронних документів.

Для інформаційних потоків загалом характерні такі показники:

- джерело виникнення;
- напрямок руху ;
- швидкість обробки інформації;
- інтенсивність потоку;
- періодичність;
- вид снування.

Способи управління інформаційними потоками наведені на рис. 1.1.

Вимірюється інформаційний потік кількістю обробленої або переданої інформації за одиницю часу. Інформаційний потік ґрунтується на переміщенні паперових або електронних документів.

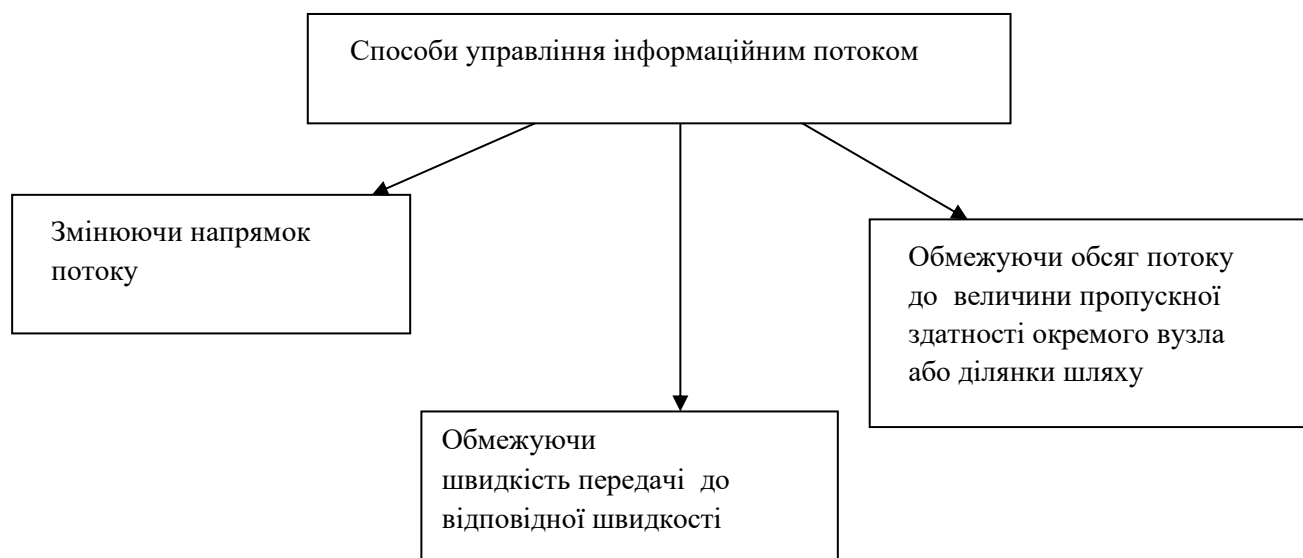


Рисунок 1.1- Способи управління інформаційним потоком

Транспортна логістика вивчає транспортні аспекти, які необхідно знати при розробці стратегії руху логістичного потоку. Транспортну логістику утворює сукупність алгоритмів і технологій. У завдання транспортної логістики входять: вибір виду транспортних засобів, вибір типу транспортного засобу, спільне планування транспортного процесу зі складським та виробничим, спільне планування транспортних процесів на різних видах транспорту, забезпечення технологічної єдності транспортно-складського процесу, визначення раціональних маршрутів доставки.

Транспортна логістика — функціональна сфера логістики, що оптимізує логістичні операції на шляху матеріального потоку від постачальника до кінцевого споживача, що здійснюється з застосуванням транспортних засобів.

Предметом транспортної логістики є комплекс завдань, пов'язаних з організацією транспортних переміщень вантажів (рис. 1.2).

«Завдання логістики полягає в комплексному управлінні наскрізними потоками матеріальних, фінансових та інших ресурсів. Тому аналіз формування та подальшого переміщення матеріальних потоків потрібно починати з галузі матеріальнотехнічного забезпечення. Логістика, що

займається цим комплексом проблем, називається заготівельною (постачальницькою), або закупівельною» [14,с.64].



Рисунок 1.2- Завдання транспортної логістики

До базових завдань закупівельної (заготівельної) логістики належать визначення потреби в матеріальних ресурсах; дослідження ринку закупівель; вибір постачальників; здійснення закупівель; контроль поставок; підготовка бюджету закупівель; координація і системний зв'язок закупівель з виробництвом, збутом, складуванням і транспортуванням, а також з постачальниками.

Ефективність закупівельної (заготівельної) логістики залежить від ефективності матеріальнотехнічного забезпечення, що становить комплексну економічну категорію, яка відображає якість функціонує на підприємстві заготівельної системи. Для аналізу ефективності матеріальнотехнічного

забезпечення існує багато показників (продуктивність праці, фондівіддача, рентабельність та ін.).

«У науковій літературі поняття логістики заготівельної, закупівельної та постачання використовуються як синоніми, адже їх цілі та завдання цілком збігаються. У подальшому застосовуватимемо термін «закупівельна логістика» [2, с.201].

Важливою функцією заготівельної логістики є аналіз ціни товарів, що купуються, встановлення оптимальних термінів заготівлі сировини, забезпечення чіткого співвідношення в кількості поставок та потребах в них, дотримання стандартів якості до виробництва комплектуючих та сировини.

Основна мета закупівельної логістики полягає у задоволенні потреб підприємств у матеріальних ресурсах та товарах з максимально можливою ефективністю. Основними завданнями закупівельної логістики проілюстровано на рис. 1.3.

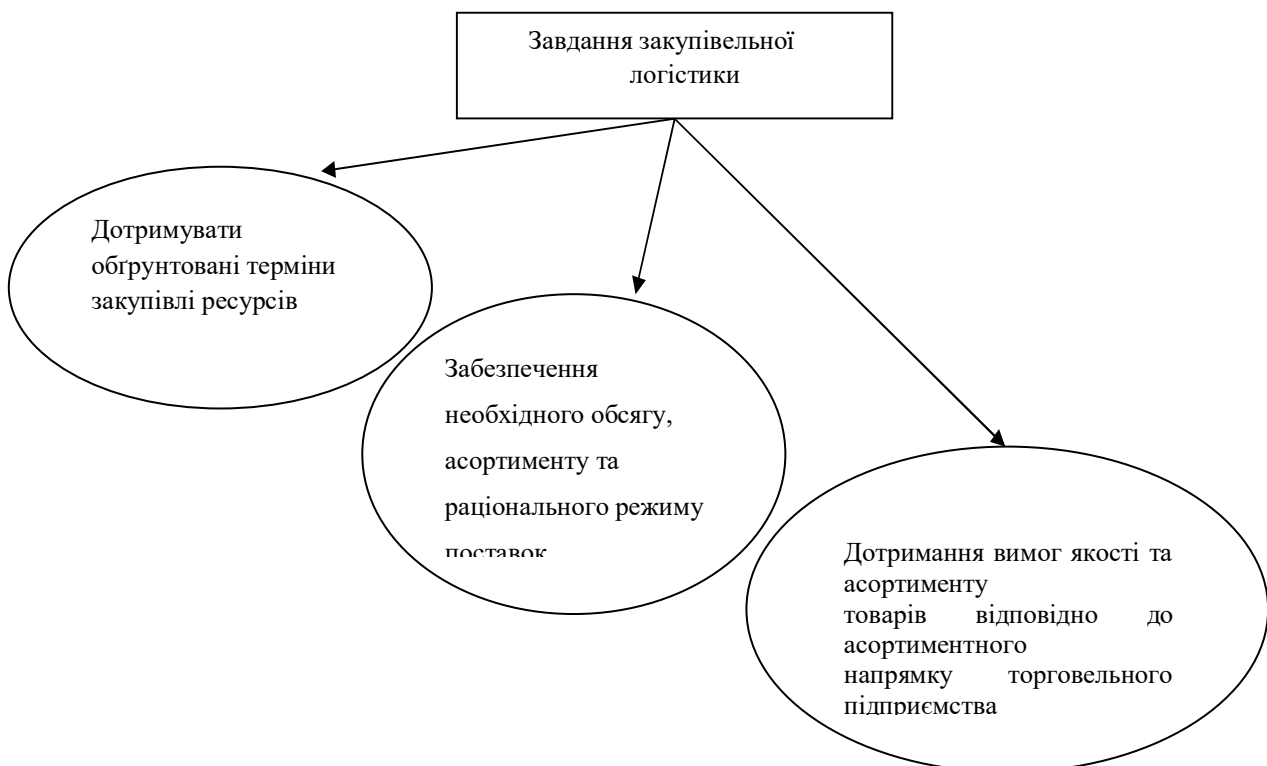


Рис. 1.3. Завдання закупівельної логістик

«Цілі закупівельної логістики повинні узгоджуватися з розвитком зовнішнього середовища, періодом життєвого циклу підприємства, його концептуально-стратегічною орієнтацією та комерційними можливостями» [15, с.401].

Розподільча логістика — це комплекс взаємо пов'язаних функцій, які реалізуються в процесі розподілу матеріального потоку між різними споживачами. Інакше розподільчу логістику можна назвати маркетинговою логістикою. Доцільно все ж використовувати термін «розподільча логістика» як такий, що найбільш точно відображає наявність у логістичній системі керуючих впливів під час доведення готової продукції до кінцевих споживачів.

Завдання розподільчої логістики на мікро та макрорівні різні (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 -Завдання розподільчої логістики на мікро та макрорівнях

Завдання розподільчої логістики	
на мікрорівні (на рівні підприємства)	на макрорівні
1. Планування процесу реалізації;	1. Вибір схеми розподілу матеріального потоку
2. Організація отримання і обробки замовлення;	2. Визначення оптимальної кількості розподільчих центрів (складів) на обслуговуваній території
3. Вибір виду упаковки, ухвалення рішення про комплектацію, а також організація виконання інших операцій, безпосередньо передують відвантаженню;	3. Визначення оптимального місця розташування розподільчого центру (складу) на обслуговуваній території, а також ряд інших завдань, пов'язаних з управлінням процесом проходження матеріального потоку по території району, області, країни, материка або всієї земної кулі.
4. Організація відвантаження продукції	
5. Організація доставки та контроль за транспортуванням;	
6. Організація доставки та контроль за транспортуванням;	

«На макрорівні розподільча логістика має значно менше завдань, ніж на рівні підприємства. Проте це не говорить про більшу значущість розподільчої логістики на одному рівні аніж на другому. І менший об'єм завдань на одному рівні не говорить про те, що на певному рівні процес розподільчої логістики здійснюється простіше і швидше» [16, с.131] .

Функції розподільчої логістики такі:

1. Планування:

- аналіз і оцінку кон'юнктури ринку;
- визначення споживацького попиту;
- формування асортиментного плану виробництва за замовленнями покупців;
- вибір каналів та товароруху;
- планування рекламних кампаній і розробку заходів стимулювання збуту;
- укладання кошторисів-витрат для цілей збуту та їх оптимізацію
- розробку перспективних та оперативних планів продажу;

2. Організація:

- організацію складського і тарного господарства для готової продукції;
- організацію продажу і доставки продукції споживачам;
- організацію допродажного і післяпродажного обслуговування споживачів;
- організацію каналів товароруху і розподільчих мереж;
- організацію проведення рекламних кампаній та заходів стимулювання збуту;
- організацію підготовки торговельного персоналу та управління діяльністю торговельних представництв;
- організацію взаємодії всіх підрозділів підприємства для досягнення цілей збуту

### 3. Контроль та регулювання

- оцінку результатів діяльності;
- контроль за виконанням планів;
- оперативне регулювання збутовою та розподільчою діяльністю підприємства з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх чинників;
- оцінку і стимулювання діяльності збутового апарату;
- статистичний, бухгалтерський та оперативний облік збутової діяльності.

Внутрішньовиробнича логістика — це спосіб організації виробництва на підприємстві, що передбачає узгодження принципів організації виробничого процесу з принципами і правилами логістики. Мета виробничої логістики полягає в оптимізації матеріальних і супутніх їм інформаційних та фінансових потоків усередині підприємств, які створюють додаткову вартість.

Внутрішньовиробничі логістичні системи досліджує виробнича логістика. Клас внутрішньовиробничих систем, якщо вони задовольняють принципи логістики, доволі великий, зокрема це промислові підприємства, автоматизовані складські системи, транспортні вузли, вантажні станції.

«Прагнення забезпечити одержання найбільшого прибутку підприємства має досягатися підвищенням ефективності процесів виробництва, тобто створенням оптимальної логістичної виробничої системи» [17, с. 156].

Виробнича логістика — це управління матеріальним потоком, який на своєму шляху від первинного джерела сировини до кінцевого споживача проходить ряд виробничих ланок. Фактори актуальності застосування виробничої логістики:

- останнім часом спостерігається тенденція звуження сфери масового і багатосерійного виробництва. Розширюється застосування універсального устаткування, гнучких переналагоджуваних (виробничих) систем. Виробники отримують все більше замовлень

- на виробництво невеликих партій і навіть одиничних виробів. При цьому з боку покупців все частіше висувається вимога задовольнити потребу за мінімально коротким термін з високим ступенем гарантії.
- організація виробництва у рамках кооперації з випуску складних виробів. У цьому випадку транспортно-пересувні операції можуть бути об'єктом як виробничої логістики, якщо використовуються власні транспортні засоби для внутрішньосистемного переміщення вантажів, так і транспортної за умови використання транспорту загального користування.

Особливою рисою об'єктів виробничої логістики є їх територіальна компактність. В літературних джерелах інколи зустрічається назва «острівні об'єкти логістики». Мета виробничої логістики є оптимізувати матеріальні потоки всередині підприємств, які створюють матеріальні блага або надають матеріальні послуги, як зберігання, фасування, укладання. Учасників логістичного процесу в рамках логістики пов'язують внутрішньовиробничі відносини.

«Логістика послуг поки що відноситься до недостатньо розроблених напрямків логістики, як новітнього науковопрактичного напрямку, який відрізняється надзвичайно високою динамікою розвитку в ХХІ ст. – як у світі, так і, останнім часом, в Україні. Незважаючи на це, сфера послуг бурхливо розвивається, при цьому в розвинених країнах світу на галузі сфери послуг вже давно припадає лівова частка валового внутрішнього продукту та кількості зайнятих 60-80%. Звичайно до сфери послуг включають: транспорт, зв'язок, торгівлю, матеріальнотехнічне забезпечення, побутові та комунальні послуги, фінанси, науку, освіту, охорону здоров'я, культуру і мистецтво, фізкультуру і спорт, туризм тощо. В літературі відмічається те, що об'єднує різні види трудової діяльності з надання послуг, а саме – виробництво таких споживчих вартостей, які переважно не набувають матеріальної форми. Тому послуги як товар, незважаючи на всю їх різноманітність, мають такі загальні



характерні риси, як невідчутність, нездатність до зберігання, мінливість якості, нерозривність виробництва і споживання. На цій підставі робиться правильний висновок, що ринки послуг абсолютно не схожі на інші ринки (маються на увазі передусім ринки товарів» [18, с.10].

«За таких передумов доцільно зробити висновок, що логістика послуг теж характеризується великою різноманітністю та складністю. При цьому якщо ринок послуг не є подібним до ринку товарів, то логістика послуг теж повинна мати свою відмінну специфіку. До такого висновку вже дійшли західні вчені логістики, які виділяють окремо логістику товарних потоків, або CRL (Commodity Response Logistics), та логістику сервісних потоків, або SRL (Service Response Logistics). У логістичній літературі наводяться їхні відмінності (табл. 1.3), але з них важко зрозуміти, як же практично можна підійти до вивчення, аналізу та вдосконалення логістики кожного конкретного виду послуг з тих, що наводилися вище. «Отже, логістика послуг відчуває певні труднощі в своєму розвитку через, поперше, специфіку послуг як товару, а по друге, через велику різноманітність послуг, їх диференціацію, яка постійно поглиблюється» [19,с.156].

Таблиця 1.3 Відмінності логістики послуг (SRL) від логістики товарів (CRL)

CRL	SRL
1. Прогнозування обсягу продажу товарів	1. Прогнозування обсягу послуг
2. Постачання/закупівля	2. Найм персоналу
3. Планування виробництва	3. Розклад роботи персоналу
4. Внутрішні транспортування	4. Рух інформації
5. Управління запасами	5. Управління потужностями сервісного устаткування
6. Сканування товарів	6. Зберігання інформації
7. Формування замовлень	7. Взаємодія з клієнтами
8. Система дистрибуції	8. Планування сервісної мережі комунікацій
9. Контроль дистрибуції	9. Контроль мережі комунікацій
10. Зовнішнє транспортування	10. Надання інформації про послуги
11. Логістичне транспортування	11. Мережеве адміністрування

Ще одне важливе поняття логістики послуг – логістичний потенціал. Він розуміється у відношенні до головного потоку, як його максимальна потужність. Також може бути прогнозна потужність потоку (що визначається на основі маркетингових досліджень на черговий рік) та фактична (вона, як правило, менше за прогнозну в силу форс мажорних чинників).

Логістичні потенціали допоміжних потоків визначаються, як похідні від логістичного потенціалу головного потоку (на підставі застосування відповідних нормативів) – також з виділенням їх проектної, прогнозної та фактичної потужності.

Логістичний потенціал головного потоку слід співвідносити з логістичним потенціалом матеріальнотехнічної бази відповідної послуги. Логістичний потенціал інфраструктури сфери послуг розуміється як пропускна спроможність матеріальнотехнічної бази, тобто здатність прийняти та ефективно обслужити головний потік, у т. ч. шляхом підключення допоміжних потоків. Обов'язковою умовою ефективного функціонування логістичної системи сфери послуг є перевищення логістичного потенціалу інфраструктури по відношенню до логістичного потенціалу головного потоку.

«Співвідношення обсягів відповідних логістичних потенціалів у сфері послуг можна дотримати завдяки інформації про параметри головного потоку, відповідно до яких необхідно розбудовувати матеріальнотехнічну базу. При цьому можливі два варіанти такої моделі – гнучка та жорстка. Перша застосовується за умови, коли є можливості збільшити логістичний потенціал інфраструктури відповідно до логістичний потенціал головного потоку, який зростає. Друга модель використовується за умови, коли немає можливостей збільшити логістичний потенціал інфраструктури відповідно до логістичного потенціалу головного потоку, який зростає» [20,с.33 ].

Головною умовою ефективного функціонування логістичної системи у сфері послуг є перевищення логістичного потенціалу інфраструктури по відношенню до логістичного потенціалу головного потоку.

### 1.3. Методика оцінки ефективності логістичної діяльності у сфері послуг

Дослідження автор було проведено протягом березня-квітня 2018 року на 50 підприємствах Миколаївщини, з яких 40 % – в своїй організаційній структурі мають пряме відношення до логістики. Для подальшого аналізу беруться до уваги лише результати опитування саме по цих підприємствах 26 менеджерів з логістики, оскільки можна припустити, що саме вони впроваджують логістичні принципи в діяльність підприємств і для них є актуальним питання оцінювання показників ефективності логістичної системи. За основним видом економічної діяльності досліджувані підприємства розподілилися так: виробничі підприємства – 52 %, торговельні підприємства – 37 %, підприємства сфери послуг (транспортно-експедиційні фірми) – 3 %. Під час дослідження було використано такий метод, як опитування, за допомогою інструменту збирання даних – анкети.

Серед чинників, які сприяли необхідному застосуванню логістики на підприємстві, експерти виділити такі основні:

- зовнішні:
  - розвиток конкуренції, викликаний переходом українських підприємств від ринку продавця до ринку покупця; прихід на ринок нових потужних конкурентів;
  - забезпечення конкурентних переваг логістично організованих систем товароруку за рахунок зниження собівартості продукції і поліпшення якості поставок; умови постачальників щодо точності ;
  - енергетична криза.
- внутрішні:
  - зміна системи менеджменту;
  - впровадження інформаційної системи;
  - науково-технічний прогрес і, в першу чергу, комп'ютеризація

управління.

Цікавим є зв'язок останнього чинника із фактом обліку логістичних витрат на підприємствах, що вагомим чинником, що зумовив необхідність застосування логістики на підприємстві, є пошук резервів зниження витрат, натомість лише підприємств ведуть облік логістичних витрат.

Щодо встановлених нормативів для кожної функції, що дозволяють вимірювати загальні показники роботи логістичної системи і порівнювати їх, то результати опитування розподілилися в такий спосіб:

1. з обслуговування споживачів – 61 %;
2. з управління запасами – 52 %;
3. з транспортування – 23 %;
4. з складування – 17 %.

«Анкета містила питання, що стосувалися потужностей логістичної системи, і всі вони були заповнені менеджерами, однак в більшості порожніми залишилися комірки в питаннях, що стосувалися ефективності використання логістичних активів, визначення оборотності запасів тощо. «Відзначаючи спеціальні звіти, які складають на підприємстві, щоб ефективно вимірювати показники логістичної діяльності всієї організації, а також її окремих ключових функцій, респонденти зазначили: звіт з рентабельності маршрутів, звіт скарг, звіт з розрахунків з контрагентами, звіт по корпоративних замовниках тощо» [21,с.266 ].

«Застосування систем оцінювання результатів логістичної діяльності покликані вирішити три основні завдання: моніторинг логістичних операцій, контроль над ними та оперативне управління. Моніторингові показники дозволяють прослідкувати за динамікою роботи логістичних систем. До типових моніторингових логістичних показників можна зарахувати рівень сервісу та елементи структури витрат. Контрольні показники відображають поточні результати діяльності та слугують для коректування логістичного процесу в тих випадках, коли він відхиляється від встановлених нормативів

(наприклад, відслідковування пошкоджених вантажів під час транспортування). Показники оперативного управління призначені для мотивації персоналу» [21,с.268 ].

Показники, які пов'язані із оцінюванням вкладу логістики в діяльність підприємства, можна поділити на:

- показники, що характеризують логістичну систему;
- показники, що характеризують роботу логістичної системи.

До першої категорії належать: склади, транспорт, обладнання, запаси. Логістичні активи можуть становити левову частку активів підприємства. Наприклад, у дистрибуторів вони перевищують 90 % від загальних активів. Оцінювання управління активами показує, наскільки швидко обертаються ліквідні активи (запаси) і наскільки успішно окупуються інвестиції, вкладені в основні засоби. Відповідними показниками, які характеризують потужності логістичних активів (основних засобів), будуть:

- площа, кв.м;
- місткість, куб.м або кількість товару в тоннах;
- пропускна спроможність, т/добу;
- кількість, од..

До другої категорії можна зарахувати такі показники, як:

- ефективність логістичної системи;
- продуктивність логістичної системи;
- надійність логістичної системи;
- гнучкість логістичної системи.

Показники ефективності логістичної системи характеризують рівень якості функціонування логістичної системи за заданого рівня загальних логістичних витрат. Визначається за формулою, ефективність дорівнює результат поділений на витрати що забезпечили цей результат.

Показники продуктивності логістичної системи характеризують ефективність діяльності людей у логістичних процесах. Продуктивність вимірюється співвідношенням між остаточним результатом роботи системи „на виході” і обсягом людських ресурсів «на вході», що використовуються системою для отримання цього результату.

Під показниками надійності логістичної системи розуміється здатність системи забезпечувати заявлені характеристики функціонування. Для визначення фактичних показників роботи окремих ланок логістичної системи можна використати формулу: надійність дорівнює показник «на виході» поділений на показник «на вході»

Показники гнучкості логістичної системи відображають здатність транспортної системи пристосування до зміни умов обслуговування. Показники гнучкості найменше піддаються вимірюванню, але тим не менш якісно можна оцінити особливості обслуговування.

«Можна констатувати, що логістика залежно від її сучасного рівня розвитку є комплексним (системним) методом розробки стратегій і механізму оптимізації господарчих зв'язків на основі міжфірмених чи міжфункціональних економічних компромісів» [22, с.25].

## РОЗДІЛ 2

### **АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ПОСЛУГ ТОВ “НОВА ПОШТА”**

#### **2.1. Аналіз тенденцій розвитку логістичних послуг в Україні**

« В економічно розвинених країнах логістику вже кілька десятиліть вважають важливої складової національної економіки, що цілком оправдано. «Світовий ринок логістичних послуг оцінюється в більш ніж 5 трлн. дол. щорічно зростає на 4-5%» [24,с.86] .

Ринок логістичних Послуг України Перебуває у постійному розвитку, відповідаючи тенденціям світового ринку, що має прямий вплив на економіку країни, а також безумовно стимулює розвиток галузей, пов'язаний з транспортом.

Логістичний ринок нашої країни почав свій розвиток після розпаду СРСР. На початку з'явилися прості транспортні компанії, які мали не великий перелік послуг.

Але вже на початку 2000-их років з'явилися перші провайдери, які крім традиційних послуг мали ряд додаткових: обробка вантажу, перевантаження та використання субпідрядників.

Цією компанією була АТ "УВК України".

Як відомо із загальної теорії складова логістики в структурі виробленого в країні продукту – важлива характеристика розвитку економіки країни, свого роду макроекономічний індикатор.

Якщо в розвинених країнах логістична складова у ВВП рівна 10 – 18 %, то в добре організованих економіках цей відсоток ще менше.

«Так у країнах ЄС і США логістичні витрати становлять 12-16% ВВП, у Китаї - 26%, у Японії — 6%» [24,с.201] .

Незважаючи на позитивну динаміку, темпи розвитку логістики в Україні є нижчими порівняно зі світовими темпами розвитку, що зумовлює її відставання від світових процесів, недовикористання потенціалу, втрату конкурентоспроможності позицій.

Отож, більшість експертів заважає, що показник в Україні коливається в межах 30 – 35 % (табл. 2.1).

Таблиця 2.1-Логістичні витрати у ВВП

Країна	Логістичні витрати (%)
Країни ЄС і США	12—16%
Китай	26%
Японія	6%
Україна	30-35%

При цьому 70% логістичних витрат припадає на транспорт (7 млрд. дол.), 25% - на складське зберігання (2,5 млрд. дол.) і близько 5% - на управління логістичними потоками (0,5 млрд. дол.).

При цьому у грошовому виразі 30 – 35 % дорівнюють порядку 31,8 – 37,1 млрд. доларів США - це сукупні логістичні витрати у вартості зробленого в Україні сукупного суспільного продукту.

Один гігант економіки – обробна галузь торік виробила 8,9 млрд. доларів США, а досить перспективне для України машинобудування – 13,6 млрд. доларів США (табл.2.3).



Таблиця 2.3-Порівняльна характеристика основних галузей економіки України за обсягом виробництва

	Обсяг виробництва, млрд. \$
Ринок логістичних послуг	31,8-37,1
Металургія	23,8
Машинобудування	13,6
Обробна галузь	8,9

Більшість економістів вважають, що основна галузь що створює бюджет в Україні – металургія. Обсяг виробленої продукції в металургійній галузі в 2017 р. склав 23,7 млрд. доларів США, тобто майже вдвічі менше, чим реальний обсяг української логістики.

Як свідчать дані таблиці 2.3, потенціал логістики в Україні найвищий.

Географічне розташування України достатньо вигідне. Черех її територію прходять найважливіші транспортні магістралі, які зв'язують Західну Європу із країнами Закавказзя та Центральної Азії, тому повинна мати високий логістичний потенціал. «Виникає питання, наскільки реалізується цей потенціал. По оцінках аналітиків, ємність українського логістичного ринку досягає 300 млрд. євро, при цьому в дійсності логістичний потенціал України використовується лише на 300 млн. євро» [25, с.38]. Причинами низького використання Україною свого логістичного потенціалу є те, що Україна виявилася не готовою до переходу від централізованого до ринкового типу економіки.

Як результат в Україні не приділяється певна увага розвитку транспортної інфраструктури, що є основою бази логістичного потенціалу.

«Головними перешкодами для розвитку інфраструктури є:

- постійне підвищення цін на паливо,
- високі ставки на кредити,
- пробіли в законодавчій базі України,

- високі міжнародні вимоги до рухливого складу,
- невідповідність якості автомобільних доріг європейським стандартам,
- низька щільність дорожньої мережі (2 – 3 рази нижче, чим у країнах ЄС і США)» [26, с.537] .

Однією з головних проблем на шляху підвищення логістичного потенціалу є порти. Це саме вузьке місце у використанні коефіцієнта транзитності країни. Сьогодні це стало ще більш помітно, коли у світі одержали широке поширення перевезення різними видами транспорту на основі використання контейнерів міжнародних стандартів. Разом з тим у рейтингу Всесвітнього банку за показником ефективності логістики (Logistics Performance Index — LPI) в 2017 р. Україна зайняла лише 80 місце з 160 країн (табл.2.4) .

До країн-лідерів, що увійшли в першу десятку, відносяться Сінгапур, Нідерланди, Німеччина, Швеція, Австрія, Японія, Швейцарія, Гонконг (Китай), Великобританія й Канада.

Таблиця 2.4-Рейтинг Всесвітнього банку за показником ефективності логістики (Logistics Performance Index — LPI) в 2016 р.

Місце в рейтингу	Країна
1	Сінгапур
2	Нідерланди
3	Германія
5	Австрія
7	Швейцарія
8	Гонконг (Китай),
10	Канада
74	Білорусь
80	Україна
99	Росія

Для визначення показника ефективності логістики оцінювалися 7 параметрів:

- діяльність митної служби — наша країна зайняла 130-е місце,
- інфраструктура - 84-е,
- міжнародні перевезення — 83-е,
- компетентність логістики - 84-е,
- "трекінг И трейсинг" (фіксування й відстеження шляхи) — 61-е,
- внутрішні витрати на логістику — 21-е
- своєчасність доставки - 54-е.

Сучасний ринок логістичних послуг можна розділити на три основні сектори:

- I - перевезення й експедирування вантажів різними видами транспорту
- II - складські послуги
- III - послуги з інтеграції та управління ланцюгами поставок.

Український ринок логістичних послуг ще молодий, але він активно розвивається.

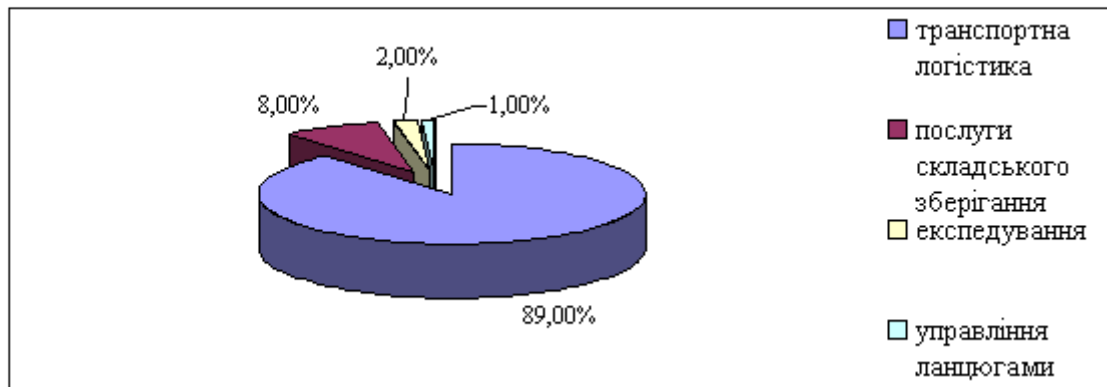
У рамках проведеного національного рейтингу «LOGISTICS AWARD UKRAINE», який організований Українською Логістичною Асоціацією (УЛА), проведена оцінка результатів роботи транспортно-експедиторських, складських операторів, дистриб'юторських компаній, а також компаній, діяльність яких пов'язана з формуванням ринку логістичних послуг в Україні: постачальників устаткування, IT-рішень у логістиці, консалтингових компаній.

Серед основних критеріїв визначення переможців Національного рейтингу використовувалися наступні характеристики:

- комплексність послуг (кількість послуг і охоплення логістичних рішень),
- імідж компанії (період і географія діяльності, відкритість, популярність, репутація, конкурентні переваги),
- рівень компетентності компанії,
- технічне й технологічне встаткування,
- фінансовий стан,

- обсяги робіт і послуг,
- економічна ефективність та якість логістичних послуг.

Структура учасників дослідження в рамках рейтингу «LOGISTICS AWARD UKRAINE», за їхньою спеціалізацією повністю відповідає сучасній структурі українського ринку, яка представлена на рисуюнок 2.1.



Рисуюнок 2.1-Структура ринку логістики в Україні

Згідно даних рисуюнку 2.1, ситуація в Україні відрізняється від західних підприємств. На українському ринку за принципом автономної логістики працює близько 8 % підприємств. Тобто, сьогодні український ринок логістичних послуг формують в основному вузькофункціональні посередники, які володіють власними складами та автопарком.

У таблиці-2.5 представлено комплекс логістичних послуг України, а також частки досліджених транспортно-експедиторських компаній і складських операторів, які надають ці послуги.

«Згідно з даних таблиці, лише 50% транспортно-експедиторських компаній і 43,8% складських операторів забезпечують експедирування вантажів, причому тільки 40% транспортно-експедиторських надають одну з основних логістичних послуг – послугу інтермодальних перевезень. Обробку й упакування вантажів забезпечують 87,5% складських операторів і 40% транспортно- експедиторських компаній» [25,с.430].

Згідно даним таблиці в Україні розвинені такі транспортно логістичні послуги: експедиторські, автомобільні перевезення, залізничні перевезення, авіаперевезення. Послуги що стосуються упакування, зберігання та обробки вантажу перебувають у розділі проблемних. А такі послуги як оптимізація вантажопотоків, консультування, страхування, управління замовленнями перебувають на етапі розвитку.

Формування ринку логістичних послуг підтверджують вікові показники організацій-учасників. Так, третина організацій, зайнятих наданням логістичних послуг, почали свою діяльність у даному секторі економіці в останні п'ять років, а кількість організацій зі стажем роботи в області логістики, що не перевищує 10-ти років, становить близько 55%. Іншими словами більш половини організацій здійснюють свою діяльність у сфері логістичних послуг не більш 10 років.

Таблиця 2.5-Комплекс логістичних послуг, що надаються логістичними операторами в Україні

Вид послуги	транспортно – експедиторські компанії	складські оператори
	частка компаній, що надає дану послугу, %	
автомобільні перевезення	94,1	64,7
залізничні перевезення	76,5	41,2
авіа- перевезення	64,7	35,3
інтермодальні перевезення	64,7	29,4
річкові перевезення	47,1	17,6
морські перевезення	47,1	23,5
управління й контроль перевезень	88,2	58,8
кур'єрські послуги	47,1	29,4
експедиторські послуги	94,1	70,6
доставка вантажів клієнтові	41,2	76,5
доставка «just – in – time»	82,4	41,2
Вид послуги	транспортно – експедиторські компанії	складські оператори

	частка компаній що надає дану послугу, %	
доставка на основі власної мережі розподілу	64,7	5,9
доставка за допомогою мережі міжнародних транспортних агентів	94,1	35,3
зберігання	58,8	100
формування рекламних комплектів страхування складських запасів	100	58,8
	64,7	58,8
обробка й упакування вантажів	100	76,5
крос-докінг	76,5	70,6
митні послуги	70,6	47,1
консультування в області логістики	88,2	58,8
оптимізація вантажопотоків	70,6	52,9
управління замовленнями від імені клієнта	47,1	35,5
страхування	58,8	47,1
інше	29,4	1,8

В 2017 році на ринку складської нерухомості підтвердилась тенденція до зростання, яка розпочалась ще в кінці 2016.

Основою рушійною силою стало загальне відновлення попиту з боку ринків роздрібної торгівлі та логістики, централізація (переміщення гравців з регіонів до столиці), покращення умов оренди у вигляді якісних приміщень, що сприяло зростанню обсягу валового поглинання та зменшення вакантності. Загалом, бізнес зберігає оптимізм щодо поживлення ділової активності у сегменті протягом року. В Україні логістичними операторами стають організації, як є знову створюваними, так і вже діючими у суміжних галузях. Серед найбільших логістичних операторів, які домінують у секторі за обсягами орендованої площі та наявних площ у власності, можна виділити п'ятірку компаній, яка в основному складається з міжнародних компаній та

однієї української компанії. Наталія Сокирко, керівник департаменту складської та логістичної нерухомості CBRE Ukraine, зазначила: «Така тенденція сформувалась історично, саме тоді, коли в Україну почали заходити логістичні оператори. Міжнародні клієнти, які були корпоративно поєднанні з цими компаніями, стали кінцевими користувачами їхніх послуг. Це пояснюється тим, що головним фактором для міжнародних компаній був так званий логістичний аутсорс».

Якість впровадження інформаційної системи будь-якого класу й стандарту залежить від старанності вивчення й опису технологічних процесів автоматизуемого підприємства, оскільки на етапі установки й налагодження програмного забезпечення фахівці з головою поринають у бізнес клієнта, що надалі дозволяє надавати кваліфіковані консалтингові послуги. Ще недавно It-Постачальникам поручався винятково аутсорсинг It-Сервісів, таких, як управління серверною інфраструктурою, інтеграція програмно-апаратних систем, підтримка центрів обробки викликів і баз даних. Однак, у міру розвитку бізнесу, нагромадження достатнього досвіду в різноманітних областях логістики й придбання зв'язків, багато It-Компанії прагнуть переорієнтуватися на послуги з інтеграції ланцюгів поставок. У цьому випадку цінність посередника для клієнтів полягає не в тому, що він має широку логістичну інфраструктуру або матеріальну базу, а в його можливості забезпечити інформаційну прозорість каналу розподілу й впровадити сучасні технології управління логістичним процесом.

Таким чином, переносючи результати дослідження в цілому на сегментацію ринку логістичних послуг, можна говорити про те, що підприємства малого й середнього бізнесу становлять не менш третини організацій, що функціонують у сфері логістики.

Беручи до уваги структуру ринку логістичних послуг, можна констатувати, що для розвитку малих і середніх підприємств у сфері логістики існують досить комфортні умови.

Представники малого й середнього бізнесу, насамперед, можуть виступати в ролі традиційного вузькофункціонального логістичного оператора, тобто надавати або одну, або кілька суміжних функцій (наприклад, транспортування й експедирування або експедирування й митне оформлення) і бути представлені в кожному із секторів галузі (перевезення й експедирування вантажів різними видами транспорту, складські послуги, послуги з інтеграції та управління ланцюгами поставок):

- транспортні компанії;
- експедитори;
- склади загального користування;
- вантажні термінали;
- митні брокери, агенти;
- інформаційно-консалтингові послуги й т.п.

В нашій країні розвинені транспортні логістичні послуги, але зараз український ринок фрагментарський і вузькоспеціалізований і в країні ще є чимало можливостей для поліпшення його якісного стану.

Основним фактором, що впливають на формування ринку в цілому, на його обсяги й на структуру, є діяльність іноземних компаній, які надають українському бізнесу комплексні логістичні послуги.

Таким чином, через декілька років буде помітною тенденція пожвавлення українського ринку за рахунок діяльності таких компаній, як «Kuehne + Nagel», «Raben», «Frans Maas», «Asstra», «FM Logistic», ICT, DHL, TNT, «Fedex» та ін. дуже відрізняються від таких же компаній, скажемо, у Німеччині, Франції та інших країнах . В Україні вони більше спеціалізуються на перевезеннях, на наданні транспортних послуг, і питома вага логістичних послуг у їхніх доходах незначна, що знову ж свідчить про нерозвиненість українського ринку. Проте наявність логістичної складовій у переліку послуг цих компаній свідчить про те, що перспективи для розвитку є, і чималі.

Українські компанії, які мають високий рівень якості: УВК, «Група Беріг», « Укрпродукт-Логістик», «Комора-С». Підсумовуючи ситуацію



розвитку сфери логістичних послуг в Україні варто зазначити основні перешкоди, що стримують розвиток цього ринку:

- дефіцит термінальних, транспортно-логістичних і складських комплексів середнього й високого класу (ні вітчизняному ринку складської нерухомості спостерігається підвищення попиту);
- складність інтеграції власної логістики з послугами провайдера;
- недостатня кількість кваліфікованого персоналу в сфері логістики;
- низька пропозиція комплексної транспортно-логістичної послуги для забезпечення міжнародних, міжрегіональних і внутрішньорегіональних перевезень.

Основними драйверами (рушійними силами) на досліджуваному ринку є:

- масштаб діяльності компаній, клієнтів;
- кількість компаній-клієнтів на ключових напрямках;
- прагнення до скорочення розміру логістичного ланцюга й оптимізації витрат на її ділянках;
- розвиток контрактної, проектної логістики, тобто формування стратегії й тактики логістичного обслуговування корпоративних клієнтів;
- IT-підтримка логістичних процесів, особливо можливість одержання вчасно повної інформації про місце знаходження вантажу в ланцюзі поставок;
- у сфері виробництва - розвиток «ощадливої логістики», тобто впровадження методик «ощадливого виробництва» і «6 сигм» з метою ресурсозбереження й виявлення джерел втрат ресурсів підприємства при здійсненні логістичних операцій;
- надання спеціалізованих наборів логістичних послуг, наприклад розвиток фреш-логістики, «холодної» логістики, автомобільної логістики, аграрної логістики, фармацевтичної логістики й т.п.;
- формування інтегрованої логістичної підтримки життєвого циклу продукції, що особливо актуально для наукомістких виробів і виробів з

коротким життєвим циклом, наприклад комп'ютерної техніки, мобільних телефонів і тому подібне.

В Україні сформовані передумови до розвитку глобальних 3,4PL провайдерів, здатних вирішувати всі питання: від виконання окремих операцій у сфері логістики до надання комплексних послуг і інтегрованого управління логістичними ланцюгами підприємства-клієнта (включаючи оптимізацію бізнес-процесів протягом усього ланцюга поставок). Світовий логістичний бізнес розвивається надзвичайно стрімкими темпами. З погляду міжнародного досвіду й сучасних тенденцій розвитку глобального ринку логістичних послуг Україна перебуває на етапі формування й консолідації галузі, суттєво уступаючи західним країнам, як по якості, так і по комплексності послуг національними транспортно-логістичними компаніями.

«У той же час в Україні спостерігається висока зацікавленість у поширенні транспортно-логістичних послуг, як з боку споживачів так і з боку логістичних операторів. Підвищення ролі регіонів України як споживачів і одночасно виробників широкого спектра транспортно-логістичних послуг у середньостроковій перспективі буде визначатися збільшенням споживчого попиту й обороту роздрібною торгівлю» [28,с.228].

## **2.2. Характеристика економічної діяльності логістичного підприємства - ТОВ «Нова Пошта»**

«ТОВ «Нова Пошта» була одним із перших операторів на ринку експрес-перевезень,що здійснює повний комплекс послуг з доставки документів та вантажів і на сьогодні є незаперечним лідером у цій галузі,як за вантажообігом,так і за кількістю та якістю обслуговування клієнтів» [29]. Порівняльна характеристика ТОВ «Нова Пошта» та її конкурентів Дивитися Додаток Г.

Компанія постійно розширює географію своєї діяльності і за десять років існування пройшла шлях з єдиного маршруту до покриття всієї території України. Нині мережа "Нової Пошти" нараховує понад 485 діючих представництв у більш ніж 276 населених пунктах України. В середньому компанія відкриває п'ять-шість складів в тиждень не лише розширюючи мережу усередині міст, але і освоюючи нові населені пункти. До виконання своїх планів відноситься дуже жорстко. З кожним днем «Нова Пошта» все ближче до клієнта. Така завидна прогресія дозволяє утримувати топ-позиції на ринку, і компанія у черговий раз підтвердила своє лідерство, відкривши 485 склад. Послуги які надає ТОВ «Нова Пошта» дивитися Додаток А.

Тому, кількість представництв не мало б перспективи для розвитку без надання якісних послуг споживачам. І це прекрасно усвідомлює керівництво компанії, перетворюючи десятирічний досвід роботи у сфері експрес-доставок у високі стандарти послуг. Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» дивитися Додаток Б.

Нові об'єкти, які відкриваються, якісно перевершують відкриті раніше. Це в свою чергу дозволяє зробити сервіс доступнішим, якісним, зручнішим, оперативним і, головне, вигідним в ціновому відношенні. Компанія дуже вимоглива до себе і чітко контролює та перевіряє стандарти роботи своїх представництв.

Ринок послуг експрес-доставки в Україні є одним з найперспективніших і динамічніших в Україні, а компанія ТОВ "Нова Пошта" завдяки своєму досвіду, клієнтоорієнтованості і доступності поза сумнівом збільшуватиме свою долю на цьому ринку. Вартість послуг ТОВ «Нова Пошта» дивитись Додаток В.

«Компанія має досить досить просту організаційну структуру, що є характерним для подібних фірм. Всі співробітники безпосередньо підпорядковані генеральному директорові. Генеральний директор здійснює загальне керівництво виробничим процесом і ухваленням рішень з усіх питань, пов'язаних з його забезпеченням, регулює взаємини з клієнтами і

залучає нових, укладає договори, приймає вирішення про прийом нових співробітників. Головний бухгалтер займається регулюванням фінансової діяльності організації і веденням бухгалтерського обліку, відповідає за взаємини з банками, податковими і фінансовими органами. Менеджери по перевезеннях виконують поточну діяльність фірми: займаються обробкою замовлень, що поступили, здійснюють пошук перевізників, вибирають оптимальні варіанти доставки.

Транспортно-експедиційні операції і послуги здійснюються експедиторами на основі договорів транспортної експедиції, що укладаються між експедиторами і вантажовідправниками (вантажоодержувачами). За договором транспортної експедиції одна сторона (експедитор) зобов'язалася за винагороду і за рахунок іншої сторони (клієнта-вантажовідправника або вантажоодержувача) виконати або організувати виконання визначених договором експедиції послуг, пов'язаних з перевезенням вантажу.

Договором транспортної експедиції може бути передбачене здійснення таких необхідних для доставки вантажу операцій, як здобуття потрібних для експорту або імпорту документів, виконання формальностей, перевірка кількості і стану вантажу, його вантаження і вивантаження, сплата зборів і інших витрат що покладаються на клієнта зберігання вантажу, його здобуття в пункті призначення, а також виконання інших операцій і послуг, передбачених договором. Договір транспортної експедиції полягає у письмовій формі. Експедитор зобов'язаний своєчасно надавати вантажовідправникові і іншим споживачам послуг необхідну інформацію про транспортно-експедиційні послуги, що забезпечує можливість їх компетентного вибору.

Основним напрямком діяльності ТОВ «Нова Пошта» є транспортна логістика. Доставка вантажів здійснюється досвідченими водіями-експедиторами, які знають свою справу.

В наявності найсучасніші вантажівки різного тоннажу (від 1,5 до 20 тонн). Особливою популярністю користуються автомобілі Газель , Івесо які

дозволяють організувати вантажні перевезення оперативно, мобільно і якісно. При організації вантажних перевезень надаються найсучасніші вантажні автомобілі (MAN, DAF, VOLVO, Mercedes,).

Досвід організації транспортно-експедиційного справи за кордоном до певної міри може бути використаний в цілях подальшого розвитку вітчизняної транспортної експедиції. Це в першу чергу відноситься до питань розширення мережі госпрозрахункових транспортно-експедиційних підрозділів, збільшення числа диспетчерських пунктів, що організуються на великих обслуговуваних підприємствах міст.

З зарубіжного досвіду представляють інтерес і можуть бути використані при організації автомобільної транспортної експедиції:

- широка мережа диспетчерських пунктів, розташованих не тільки у всіх районах, але й у великих клієнтів; гарантованість обслуговування за обсягами і термінами доставки вантажів;

- виконання для клієнтури, що обслуговується, вантажно-розвантажувальних і складських робіт;

- застосування автоматизованих систем збору і обробки даних про розташування вантажів та місцезнаходження транспортних засобів;

- включення до переліку надаваних послуг вибору оптимального виду транспорту та схеми доставки вантажів;

- перехід на тарифи, що стимулюють перевезення великих партій вантажів та дозволяють отримувати транспортно-експедиційним організаціям прибуток за рахунок оптимізації транспортування вантажів; доставка вантажів через розподільні центри (термінали), у тому числі прийняття ними на себе функцій розподілу вантажів та встановлення розмірів оптимальних партій.

«Транспортно-експедиційне обслуговування (ТЕО) в конкретних умовах його здійснення спеціалізованими підприємствами загального користування за своїм змістом різноманітно і багатоваріантно. Це пояснюється рядом причин, основними з яких є: різний обсяг окремих видів

переробляються на транспортних вузлах вантажів, що призводить до відмінностей в технології перевізного процесу і зумовлює різну для конкретних випадків періодичність виконання ТЕО, що відрізняється, в свою чергу, різної технологією та трудомісткістю їх виконання ; неоднакова технічна оснащеність підприємств, що обумовлює різний комплекс виконуваних операцій і послуг навіть у випадку переробки одного і того ж виду вантажу» [29].

«Технологія ТЕО передбачає як виконання транспортно-експедиційних послуг, так і функцій, які здійснюються всередині транспортно-експедиційного підприємства і спрямованих на забезпечення своєчасного та якісного виконання поставлених перед ним завдань з обслуговування вантажовласників. «Особливості технології транспортної експедиції виявляються в тісному взаємозв'язку технологічного процесу виконання послуг з процесом оперативного планування обслуговування, а також цих процесів з інформаційним забезпеченням виробничої діяльності транспортно-експедиційних підприємств. При цьому умовно приймається, що служба ТЕО транспортно-експедиційного підприємства включає наступні підрозділи (групи): оперативного планування; раскредітованія і розрахунків; планування і договорів; диспетчерського керівництва (центральна диспетчерська); інформування (диспетчер-інформатор), а також виробничо-диспетчерські ділянки» [29] .

Заслуговує також на увагу досвід роботи зарубіжних транспортно-експедиційних фірм по розширенню своїх традиційних функцій за рахунок виконання специфічних операцій, які гарантують замовнику найбільш економічний варіант доставки вантажів (наприклад, доставка вантажів споживачам оптимальними партіями і в гарантовані строки та ін.)

Розвиток в рамках транспортної експедиції термінально-розподільчої системи і єдиного контейнерного парку, а також створення більш гнучкої диференційованої мережі тарифних плат за перевезення та надання експедиційних послуг дозволило б значно повніше задовольняти потреби

клієнтури в комплексному транспортно-експедиційне обслуговування.

Основним елементів вироблення цілей і завдань в галузі обслуговування покупців є визначення точки зору покупця. Для цього проводяться опитування покупців з метою з'ясувати, що вони вважають важливим у обслуговуванні. В такі опитування включають питання про бажані додаткових елементах логістичного сервісу.

Важливо розуміти, які елементи споживчого сервісу для покупців найбільш значущими. Дуже важливим є ще один аспект: як клієнт оцінює рівні обслуговування конкуруючих фірм. З'ясування цього питання є обов'язковою умовою встановлення нових стандартів якості обслуговування споживачів.

Коли вся інформація зібрана і проаналізована, менеджмент фірми може встановлювати цілі та завдання обслуговування покупців виходячи з економіки обслуговування; характеру конкурентного оточення; типу продукції.

Економічні міркування відображають вартість обслуговування різних рівнів покупців. Історично моделі сервісу виникли як стратегії взаємодії з клієнтами різних рівнів матеріального добробуту:

- індивідуально-орієнтований сервіс - як елітна модель сервісу; «сервіс прилавка» як сервіс, призначений для середнього класу («мідл-клас сервіс» модель);

- маркет-сервіс - як сервіс для малозабезпечених покупців, купують товар в дешевих магазинах самообслуговування без всякої уваги з боку персоналу. З часом всі три моделі сервісу втратили свою орієнтованість на конкретні соціальні групи, наприклад, з'явилися дорогі магазини, що працюють по системі маркет-сервісу.

Для кожної групи споживачів в залежності від початкового рівня лояльності має бути розроблена своя система стимулювання, спрямована на підвищення ступеня лояльності. Так як методи і цілі роботи з кожною групою споживачів будуть різними, на першому етапі розробки програми

формування та розвитку лояльності необхідно проаналізувати клієнтів для виділення груп.

Одним з найбільш ефективним методом аналізу клієнтів є методи вимірювання лояльності споживачів:

- спостереження за моделями купівельної поведінки (показники повторних покупок, кількість вибраних споживачем брендів);
- скільки споживачів купують 1 бренд, 2 бренду певного продукту;
- аналіз витрат на переключення споживача на інший товар, іншу послугу;
- аналіз ступеня задоволеності покупця при зверненні в компанію, придбанні товару;
- аналіз відношення до бренду (імідж бренду в очах потенційних покупців); - аналіз прихильності споживачів бренду.

Програми розвитку лояльності клієнтів - побудова системи взаємовідносин з клієнтами - одне з найбільш популярних на сьогоднішній день напрямків підвищення ефективності роботи компанії. Ці програми - досить масштабний і довгостроковий проект, що вимагає детального попереднього дослідження і чіткого планування, в той же час розроблені компанією програми лояльності повинні бути достатньо гнучкими для можливості їх коректування в міру реалізації і виявлення недоліків для досягнення максимальної ефективності в результаті.

Можна виділити наступні основні умови розробки та реалізації ефективної програми лояльності:

- чітке визначення цільової аудиторії (виявлення категорій споживачів мають потенціал для збільшення лояльності та які можуть принести достатньо прибутку);
- при розробці програми лояльності необхідно враховувати, яка поведінка споживачів бажано, то є за що варто заохочувати клієнтів (повторні покупки, разові покупки на певну суму, придбання певного набору товарів);



- вибрати і застосувати найбільш відповідні для конкретної цільової аудиторії інструменти впливу (наприклад, для збільшення лояльності споживачів пенсійного віку найбільш ефективними будуть програми лояльності на основі надання знижок (так як для цієї групи цінний фактор - досить важливий), а для споживачів середнього класу більше привабливими будуть програми, що мають певні бонуси за повторні покупки і т.д.);
- відстежити реакцію споживачів на програму лояльності (вибудувати зворотний зв'язок з цільовою аудиторією програми) та оцінити ефект (зміна рівня лояльності) і економічний результат (зростання продажів, прибутку компанії) застосування програм лояльності;
- розробляти нові програми лояльності з урахуванням результатів вже проведених акцій.

Характер конкурентного середовища визначають і промислові стандарти. Інформація щодо очікувань клієнта і рівнів обслуговування покупців у конкурентів важлива при встановленні конкурентних стандартів.

У багатьох ситуаціях покупці готові платити більше, щоб отримати більш високий рівень логістичного обслуговування.

Управління якістю логістичного сервісу в дистрибуції можна представити у вигляді певних етапів:

Перший етап - методи і процедури залежать від обраних логістичних концепцій і стратегії управління якістю логістичного сервісу з позицій споживачів.

Другий етап - організація логістичного менеджменту - припускає, що вище керівництво фірми встановлює відповідні процедури управління та контролю в залежності від обраної логістичної стратегії.

На третьому етапі визначаються і обґрунтовуються вимоги, які пред'являють споживачі до конкретних логістичних функцій.

Більшість компаній фокусується на потребах зовнішніх споживачів, але для рішення проблем якості обслуговування також важливі і внутрішні

споживачі, тобто виробничі підрозділи і персонал, задіяний в сферах маркетингу, фінансів і т.д.

На четвертому етапі потрібні постійне спостереження та реєстрація змін вимог. Тут використовуються такі методи як анкетування, інтерв'ю, фокусні групи і тому подібне.

З попереднім етапом тісно пов'язаний п'ятий етап контролю поточного рівня виконання прийнятих рішень в галузі управління якістю логістичного сервісу. Такими інструментами контролю є зазвичай експертний аналіз, анкетування, опитування споживачів та інше.

Шостим етапом є виконання прийнятої стратегії якості.

До принципів логістичного сервісу можна віднести:

1) обов'язковість пропозиції. Принцип можна визначити як мінімально допустимий рівень логістичного обслуговування, який визначається інтенсивністю конкуренції на ринку;

2) вільний вибір споживачем форми та рівня логістичного обслуговування. Обов'язковість пропозиції зовсім не передбачає обов'язковість споживання послуг. Споживач послуг завжди має право відмовитися від логістичного сервісу;

3) еластичність, гнучкість сервісу. Пакет логістичних послуг повинен бути націлений на конкретного споживача. Здатність комерційної організації індивідуалізувати логістичне обслуговування споживача зумовлює його прихильність конкретному посереднику. Гнучкість логістичного сервісу по суті є компенсатором ризиків, що виникають в процесі реалізації продукції, якісні характеристики якої не дозволяють гарантувати споживачам стійко оптимальний режим експлуатації;

4) зручність сервісу. Інтегральна оцінка якості логістичного сервісу залежить не тільки від співвідношення якості і вартості послуг, а й від непрямих витрат, пов'язаних з умовами споживання і доступністю послуг. Такі витрати обумовлені розташуванням підприємства сервісу, часом очікування послуги і т.д.

5) техніко-технологічна адаптивність сервісу. Параметри логістичного сервісу в значній мірі є похідними від технічних характеристик товаропотоку. Технічна адекватність сервісу означає відповідність технології, методів, засобів та інструментів логістичного обслуговування, а також рівня відповідної професійної підготовки персоналу технічним вимогам переробляються товаропотоків. Приміром, використовувана тара повинна бути адекватна технічним характеристикам перевозиться в неї товару, а також застосовуються вантажно-розвантажувальних механізмів, пристроїв і транспортних засобів, що здійснюють безпосередню доставку до місць складування, зберігання та споживання.

б) адекватність цінової політики в сфері логістичного сервісу внутрішнім і зовнішнім змінним діяльності підприємства.

Суб'єкти послуг формують їх ціну, визначаючи пріоритетні цілі логістичного обслуговування:

Елементи та стандарти обслуговування споживача компанії ТОВ «Нова Пошта» наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6-Елементи та стандарти обслуговування споживача компанії ТОВ «Нова Пошта»

№ з/п	Елементи обслуговування	Короткий опис	Типові стандарти
1.	Наявність товару у запасах	Найпростіший показник обслуговування споживача. Виражає відсоток наявності запасів деяких основних одиниць	Відсоток наявності основних одиниць
2.	Час виконання замовлення	Час від подання замовлення до отримання товару. Вимірюється в одиницях часу і відхиленні від стандартної або планової тривалості циклу	Швидкість і послідовність
Нерідко наявність товару і час виконання замовлень об'єднуються в один стандарт.			

3.	Гнучкість поставок	Спроможність системи реагувати на спеціальні або неочікувані потреби споживачів. Оцінка здатності прискорювати виконання замовлення чи змінювати товари	Час реагування на спеціальні замовлення
№ з/п	Елементи обслуговування	Короткий опис	Типові стандарти
4.	Інформаційне забезпечення системи дистрибуції	Здатність інформаційної системи підприємства реагувати точно і своєчасно на запити споживачів	Швидкість, точність і детальність повідомлення
5.	Система ліквідації помилок і недоліків в дистрибуції	Ефективність процедур і час, необхідний для відновлення функціонування системи дистрибуції	Час реагування на помилки та усування недоліків
6.	Після продажне обслуговування	Ефективність надання послуг після доставки (технічні консультації)	Час та якість реагування на проблему

«Вихідним пунктом комплексного розроблення стандартів логістичного обслуговування є обґрунтування базового рівня обслуговування із врахуванням витрат на нього згідно з очікуваннями клієнтів» [23].

Отже, слід відмітити - менеджери з логістики мають так спланувати та організувати логістичну діяльність, щоб забезпечити логістичну підтримку процесу обслуговування та гарантувати дотримання задекларованих стандартів обслуговування. Інакше підприємству загрожує втрата репутації та клієнтів, а отже, позицій на ринку та прибутків.

Узагальнюючи вище сказане, зрозуміло, що розвиток і впровадження логістики, а також її значної складової – логістичного сервісу – є пріоритетним завданням і ціллю удосконалення управлінської діяльності будь-якого підприємства сьогодні. Особливо це стосується підприємств, що надають різноманітні послуги, в тому числі і транспортно-експедиційних. Запропоновані шляхи і напрями удосконалення логістичного сервісу дозволять підвищити ефективність діяльності і системи менеджменту на транспортно-експедиційних підприємствах.

### 2.3. Оцінка ефективності організації логістичної діяльності у сфері послуг ТОВ «Нова Пошта»

Виокремлення функціональних областей логістики, логістичних функцій та операцій необхідно для організації логістичної діяльності на підприємстві.

Організація логістичної діяльності на ТОВ «Нова Пошта» — це координація та оптимізація роботи відділень для досягнення поставлених цілей за умови мінімальних витрат ресурсів.

В процесі організації логістичної діяльності на ТОВ «Нова Пошта» сформувалася структура логістичного управління; виконується розподіл логістичних функцій та операцій між різними підрозділами та службами підприємства або приймається рішення про аутсорсинг; визначається послідовність та способи виконання логістичних операцій.

В ході організації логістичної діяльності на підприємстві здійснюється розподіл логістичних функцій між різними учасниками (суб'єктами) логістичного ланцюга (автопарку, склади загального користування, вантажними терміналами, фінансовими установами та інше), формується господарські зв'язки, механізм між організаційної координації.

Відбувається створення господарських зв'язків та механізм координації роботи відділень.

Відповідно до етапів розвитку логістики ТОВ «Нова Пошта» використовує етап розвитку організації логістичної діяльності – цілісної координації процесів фізичного розподілу товарів (наприклад транспортних, складських, пакувальних, обробка замовлення, обслуговування споживачів).

Кожне підприємство організовує свою логістичну діяльність по-своєму, ТОВ «Нова Пошта» використовує такий напрямок організації логістики:

- Орієнтація на організацію логістичних процесів що передбачає ефективне керування всіма логістичними операціями, що додають вартість до реалізованої продукції тобто надання послуг. У цьому

випадку компанія ставить задачу максимально швидкого виконання замовлень. Процесна орієнтація організаційних структур є найбільш розповсюдженою.

Організація системи логістики ТОВ «Нова Пошта» побудована з урахуванням структури і динаміки функціонального циклу (циклу виконання замовлення) як основного фактора успішної інтеграції, головного об'єкта аналізу, планування та оперативного управління в логістиці.

Послідовність функціональних циклів пов'язує логістичну систему підприємства, споживачів у спільний ланцюг.

Основними завданнями менеджерів з логістики ТОВ «Нова Пошта» є спланування такої структури функціонального циклу, яка дозволяє виконувати завдання логістики швидко, рівно і без перебоїв.

«У сучасних динамічних умовах господарювання вітчизняні промислові підприємства повинні розробляти нові стратегії діяльності, які дозволять мінімізувати витрати. Одним із ефективних механізмів вирішення поставлених задач є використання аутсорсингу (передача деяких функцій на виконання зовнішнім організаціям). Зростаюча кількість аутсорсингових партнерств у цілому світі призводить до розвитку гнучкіших організацій, які спираються на «ключових компетенціях» і взаємно корисних довгострокових бізнес-стосунках з партнерами» [9, с. 56].

Це дає змогу сконцентруватися підприємству на його основній діяльності. «Аутсорсинг є однією з найсучасніших і найуспішних бізнес-моделей, що дає змогу досягти реальних конкурентних переваг» [17].

Дослідження дозволяють показати переваги та недоліки використання аутсорсингу в логістиці на різних рівнях роботи ТОВ «Нова Пошта», які показані у таблиці 2.7

Таблиця-2.7 Переваги використання аутсорсингу в логістиці на різних рівнях компанією ТОВ «Нова Пошта 10

Фінансовий рівень	Організаційний рівень	Стратегічний рівень
----------------------	-----------------------	---------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>- зменшення логістичних витрат;</li> <li>- візуалізація логістичних витрат;</li> <li>- можливість використання рідкісних ресурсів в інших видах діяльності;</li> <li>- скорочуються витрати залучення висококваліфікованих фахівців;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відпадає необхідність у розширенні штату компанії;</li> <li>- фокусування зусиль та ресурсів на «ключових компетенціях»;</li> <li>- спрощення структури управління компанією;</li> <li>- якісний сервіс;</li> <li>- розподіл відповідальності з аутсорсером.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- повний спектр послуг від одного постачальника;</li> <li>- гарантія професійної відповідальності;</li> <li>- мінімізація логістичних ризиків;</li> <li>- впровадження новітніх технологій.</li> </ul>
--	--	---

Основними критеріями які впливають на вибір постачальників логістичних послуг є:

1. Велику увагу привертає місія, цілі, завдання та підхід до рішення логістичних завдань провайдером.
2. Становище на ринку України.
3. Якість та надійність надання логістичних послуг.
4. Гнучкість та швидкість, з якою провайдер може реагувати на зміни, потреб споживчого ринку та вимог компанії.
5. Якість сервісу.
6. Кадрова політик.
7. Умови укладання контракту.
8. Цінова політика логістичного провайдера.
9. Цінності провайдера:
  - чесність
  - відкритість;
  - інноваційність;

- компетентність;
- відповідальність;
- ефективність;
- результативність.

14. Розподіл функцій, які передаються провайдеру та функцій, які контролює підприємство.

15. Системи, які використовує провайдер для реалізації таких функцій як:

- транспортування;
- складування та зберігання;
- логістика зворотних потоків;
- управління запасами;
- логістичні комунікації;
- вантажопереробка;
- оброблення замовлень;
- пакування та перепкування продукції;
- постачання продукції та запасних частин.



## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ПОСЛУГ ТОВ “НОВА ПОШТА”

#### 3.1 Напрями удосконалення організації логістичної діяльності у сфері послуг ТОВ “Нова Пошта”

Необхідність підвищення ефективності удосконалення організації логістичної діяльності зумовлюється кількома чинниками: збільшення кількості конкурентів, об'єктивними потребами населення, важливістю розвитку надання послуг у цій сфері як стабільного джерела надходження коштів і розширеного відтворення галузі.

Основним завданням для ТОВ «Нова Пошта» повинно стати розробка стратегії розвитку. Най актуальнішою проблемою для стійкої конкуренто спроможності є розробка стратегії розвитку послуг поштового зв'язку.

Розробка стратегії починається з визначення корпоративної місії, регіональних та корпоративних цілей, а потім, на основі маркетингового та ситуаційного аналізу, розробляють стратегічний план маркетингу.

На даний час підприємство ТОВ «Нова Пошта» має місію: надання клієнтам послуг високої якості у сфері поштового зв'язку, кур'єрської доставки поштових відправлень та товарів, фінансових, транспортних, рекламних, інформаційних та інших загальнодоступних продуктів. Ця мета булат сформована на початку діяльності підприємства.

На той час мета була актуальна, але заразв час стрімкого розвитку українського ринку перед підприємством постають нові перспективи, тому потрібно внести зміни в формулювання місії, тому що вона не має чіткої направленості.

Нова місія ТОВ «Нова Пошта» повинна полягати в наступному:

Прибуток. Забезпечити виконання плану доходів і витрат - основних показників фінансової діяльності підприємства.

Клієнти. Надання якісних послуг, завоювання нових споживачів своїх послуг. Послуги, які надаються ТОВ «Нова Пошта» повинні бути досконалі за своїми якісними характеристиками. Клієнти повинні відчувати довіру до компанії.

Сфера інтересів. Створювати нові напрямки послуг й удосконалювати надання класичних послуг.

Персонал. Проведення більш жорсткої перевірки персоналу.

Розвиток. Забезпечення безперервної роботи відділень та терміналів.

Головне, що підприємство мало чітко сформовану місію, адже це дозволяє направити процес планування й стратегії підприємства за допомогою найбільш загального опису того, як підприємство думає виконати свої основні зобов'язання, для отримання бажаного результату.

Наступний важливий крок є визначення цілей підприємства.

ТОВ «Нова Пошта» є підприємством-лідером в галузі поштового зв'язку. Зберігаючи своє лідерство на українському ринку не перший рік, підприємство прагне зайняти якомога більшу частину українського ринку поштових послуг з використанням високих технологій. Досягти цього можна завдяки удосконаленню основної діяльності підприємства, впровадженню новітніх послуг, які будуть відповідати потребам споживачів та стимулювати збільшенню кількості споживачів. Це істотно зміцнить положення підприємства на ринку поштових послуг й принесе додатковий прибуток. Тому основна мета діяльності компанії повинна бути спрямована на збереження лідерства на поштовому ринку. Здійснення цієї мети може бути здійснене за рахунок наступних заходів:

- Покращення якості існуючих послуг;
- перегляду послуг що надаються а також вилучення тих послуг які не є затребувані;

- покращення роботи зі споживачами;
- проведення маркетингових досліджень поштового ринку країни, конкурентів;
- перегляд тарифів на послуги;
- покращення авторитету на внутрішньому ринку;
- впровадження рекламних заходів та розробка системи стимулюванню збуту на підприємстві.

Кожна організація має на ринку переваги та недоліки для їх визначення застосовується SWOT-аналіз, який дає змогу оцінити можливості підприємства та вплив зовнішніх факторів на його діяльність, які потребують найбільшої уваги та зусиль з боку підприємства. Розглянемо SWOT-аналізу для ТОВ «Нова Пошта» (рисунок 3.1).

Зовнішні фактори	<p>Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Тісні зв'язки зі споживачами.</li> <li>2. Завоювання нових сегментів ринку.</li> <li>3. Розширення асортименту послуг.</li> <li>4. Здатність використати навички й технології для збільшення частки ринку.</li> <li>5. Виробничі потужності дають змогу надавати послуг на 50% більше ніж заплановано.</li> <li>6. Використання сформованих протягом багатьох років баз даних для рекламних заходів.</li> </ol>	<p>Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вихід на ринок конкурентів, що з'являються, з найбільш удосконаленими технологіями.</li> <li>2. Жорсткість умов фінансування.</li> <li>3. Обсяги надаваних традиційних послуг постійно зменшуються.</li> <li>4. Рентабельність може у кожному мить знизитися при змінах у політичній ситуації</li> <li>5. Поява на ринку України високотехнологічних послуг зв'язку, які альтернативні поштовим.</li> </ol>
Внутрішні фактори	<p>Переваги</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високі обсяги надання послуг.</li> <li>2. Висока якість надання послуг.</li> <li>3. Ефективна система розподілу послуг.</li> <li>4. Оператор має великий досвід роботи на вітчизняному ринку.</li> <li>5. Номенклатура послуг кожний рік збільшується новими послугами.</li> <li>6. Оператор має дуже великий обхват території, де жоден з конкурентів не зможе надавати свої послуги.</li> </ol>	<p>Недоліки</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Незадовільна маркетингова діяльність підприємства.</li> <li>2. Недостатнє технічне й комп'ютерне забезпечення.</li> <li>3. Виробничі потужності використовуються лише на 25%.</li> <li>4. Недосконала асортиментна політика.</li> <li>5. Не кваліфікований персонал.</li> </ol>

Рисунок 3.1 – SWOT-аналіз для ТОВ «Нова Пошта»

«На кожному з полів матриці SWOT розглядаються переваги, недоліки, можливості, загрози – оцінюється потенціал досліджуваного об'єкта по кожному напрямку.

1. Поле «Переваги». Високі обсяги надання послуг, висока якість послуг говорять про здатності ТОВ «Нова Пошта» задовольнити потреби споживачів. Збільшивши ці показники підприємство здатне завоювати нові сегменти ринку, а також розширити коло надаваних послуг, щоб задовольнити більші потреби споживачів. Ефективна система розподілу надання послуг на підприємстві є привабливою для різних груп споживачів. Крім цього великою перевагою перед конкурентами є те, що підприємство має великий досвід роботи в цій галузі.

2. Поле «Загрози». Вихід на ринок нових конкурентів може вплинути на зміну ціни послуг, а також на долю ринку поштових послуг, яка належить ТОВ «Нова Пошта». Але знизивши ціни за рахунок інших факторів (наприклад, удосконалення технологій), можна зберегти свою конкурентоспроможність. Висока якість послуг й ефективна система їх реалізації забезпечують підприємству захист від конкурентів.

3. Поле «Можливості». За допомогою тісних зв'язків з основними споживачами послуг, а також здатністю використати свої навички, можна забезпечити достатню маркетингову діяльність підприємства. За рахунок виходу на нові частки ринку, а отже збільшення прибутку, можна провести модернізацію й установлення технічного й комп'ютерного забезпечення.

4. Поле «Недоліки». Збільшення конкурентних фірм з більш удосконаленими технологіями, а також недостатня маркетингова підтримка підприємства можуть привести до втрати національним оператором значної частки ринку поштових послуг.

Аналізуючи сильні й слабкі сторони можна зробити наступні висновки. На даний момент підприємство має досить стабільні позиції на ринку. Однак істотним недоліком є погане технічне й комп'ютерне оснащення, що відіграє велику роль у наш час. Тому головні завдання, які стають перед

підприємством - це комплексне переоснащення технологій, встановлення комп'ютерного оснащення, перегляд асортименту надаваних послуг в розрізі нових технологій, а також проведення масштабних маркетингових заходів, спрямованих на більш широке ознайомлення населення з діяльністю підприємства.

Відмінність в структурі матриці загроз полягає в більш різнофакторній розбивці ступеня впливу загрози на підприємство, при якій застосовується вже чотири кластери: руйнування, критичний стан, важкий стан, "легкі удари".

Виявляючи найбільш значущі фактори можливостей і загроз, дослідники проводять аналіз можливостей використання їх у стратегічному плануванні шляхом попарного порівняння з внутрішніми факторами слабких і сильних сторін компанії.

Наступним і найбільш вагомим етапом є розробка стратегії поведінки підприємства.

Розробляючи стратегію підприємства, необхідно чітко представляти в якій стадії життєвого циклу знаходиться галузь поштових послуг, структуру галузі, які цілі ми повинні досягнути в діяльності, до якої конкурентної позиції на ринку відноситься дане підприємство.

Серед заходів маркетингової діяльності постійно проводяться рекламні компанії в Інтернеті.

Існують такі стратегії:

1) Стратегії для підприємств, діючих в галузях, які знаходяться на стадії спаду мають головною перевагою підвищення якості надаваних послуг, а також введення нових послуг. На даному етапі підприємство не може повністю дотриматись цих стратегій, бо воно має не дуже стабільне положення, серед конкурентів. Тому воно має приділяти увагу не тільки підвищенню якості, а ще й укріпленню свого положення на ринку.

2) Серед стратегій лідера стратегія оборони й зміцнення найбільше підходить для національного оператора, тому що перша й третя стратегії

мають кілька слабких сторін. Стратегія постійного настання недоречна тим, що для неї характерні постійні вдосконалювання й інновації, які просто неможливі на тій технічній базі, що має підприємство. Стратегія відносно фірм, що впливають за лідером являє собою процес конкурентного тиску підприємства на інші фірми, щоб сприяти їхньому перетворенню в слухняних послідовників. Однак це не можливо, тому що всі конкуренти ТОВ «Нова Пошта» мають частки на інших ринках, що не може перетворити їх у слухняних послідовників.

Таким чином, стратегія оборони й зміцнення є головною стратегією української пошти.

Її зміст полягає в тому, щоб закрити доступ на ринок новим фірмам, а лідерові - зміцнити свої позиції. Задачами міцної оборони є утримання існуючої частки ринку, зміцненням існуючого положення на ринку, захист всіх наявних у підприємства конкурентних переваг.

Для забезпечення виконання цих завдань підприємство повинно провести ряд дій.

По-перше, для збільшення вхідних бар'єрів у галузь підприємство повинно встановити найбільш низькі ціни на послуги, незважаючи на їх якість.

По-друге, підприємство повинно постійно впроваджувати нові високотехнологічні послуги, які дозволять мати переваги перед конкурентами, а це чи не найголовніший показник успішності.

По-третє, для забезпечення виконання основних завдань провести спеціальні маркетингові заходи.

Серед них найбільш важливі:

1) Візит до споживача. Два рази на рік на підприємстві повинно відбуватися анкетування споживачів. Здійснюється воно шляхом безпосереднього контакту зі споживачем-це найбільш природний метод одержання інформації про те, які послуги користуються більшим попитом, а які необхідно вдосконалювати. У результаті збору інформації й детального її

аналізу, підприємство буде одержувати дані про попит своїх послуг, їх співвідношенні якість-ціна. Цей аналіз дозволить зберегти незмінною існуючу частку ринку.

2) Торговельні виставки. Вони надають підприємству можливість просунути новітні товари й послуги в напрямку до споживачів. Торговельні виставки повинні проводитись два рази на рік. Своєю метою вони будуть мати ознайомлення споживачів з новинками в сфері поштових послуг, а також вони дозволять підприємству знайти шляхи співробітництва з іншими підприємствами. Вони дозволять ТОВ «Нова Пошта» знайти нових клієнтів серед організацій, а також знайти нових партнерів в діяльності. За допомогою щорічних виставок своїх новинок, підприємство зміцнює своє становище на національному ринку поштових послуг.

3) Інновації в технології. Основними положеннями цієї стратегії на підприємстві є постійне вдосконалювання надаваних послуг. Не менш важливими позиціями є: постійні розширення рядів надаваних послуг з метою закрити для основних конкурентів усіляких вільних ніш на цьому ринку (використання Інтернету, поява новітніх послуг - торгівлі через глобальну мережу), що дозволяє підприємству втримувати свої конкурентні позиції і поступово затверджувати своє положення на ринку.

4) Реклама. На жаль на цей час підприємство широко не використовує рекламу, а це великий недолік маркетингових служб.

Підприємство не може вчасно проінформувати споживачів про нововведення, про акції та таке інше.

Тому втрачає частку споживачів, які переходять до конкурентів, бо не здогадуються, що ТОВ «Нова Пошта» також надає такі послуги.

Необхідно впровадити ефективну рекламу. Вона повинна з'являється на рекламних стендах у метро, на вулицях міста; в рекламних роликах на телебаченні, радіо, у газетах і журналах. Реклама дозволить підприємству ознайомити споживачів з видами надаваних послуг, що зміцнить позиції підприємства на ринку.

Таким чином, завдяки впровадження стратегії оборони й зміцнення ТОВ «Нова Пошта» буде піднімати конкурентний бар'єр для тих, хто претендує на лідерство й новачків через збільшення витрат на рекламу, більше високий рівень сервісного обслуговування й більш значні витрати на дослідження й розробку нових видів послуг.

### **3.2 Аналіз різних сценаріїв покращення організації логістичної діяльності ТОВ «Нова Пошта»**

Ефективність господарської діяльності торговельних підприємств залежить від усього спектру показників логістики поставок: від надійності до ціни одиниці матеріального ресурсу.

Економічна ефективність залежить від управлінських рішень у системі закупівля – транспортування – поставки.

Процес доставки вантажів з використанням автомобілів нового формату тобто заміна старого автопарку на нові більш зручні та економічні автомобілі, дає змогу ТОВ «Нова Пошта» зменшити витрати на час подолання відстані між терміналом та відділеннями, що дає змогу швидше доставити посилки та задовольнити споживачів, а також використання меншої кількості пального, що в свою чергу зменшує витрати підприємства.

Швидке перевезення вантажів зменшує час перебування вантажу на терміналі, що також зменшує витрати на зберігання вантажу.

Дохідна частина роботи ТОВ «Нова Пошта» є добутком обсягу перевезень вантажів та тарифів ТОВ «Нова Пошта». Оскільки вага та об'єм упаковки мало залежать від кількості зразків, які знаходяться в ній, то тариф, головним чином, залежить від виду упаковки, пункту призначення та строків доставки. Доставка у стислий термін є більш дорогою.



При перевезенні невеликої кількості упакувань одним видом транспорту виділення фіксованої та змінної частини витрат можливо достатньо просто. Але при змішаній доставці вантажу, переформуванні вантажних партій, різному попиту на кожний цикл перевезення, такий розподіл дуже утруднений.

Оскільки ТОВ «Нова Пошта» працює в умовах конкуренції, то тарифи мають бути гнучкими та давати переваги. Тому створення гнучкої системи тарифів, які б забезпечували певний заданий рівень прибутковості при різних варіантах перевезення вантажів, привабило більшу кількість споживачів до наданих послуг.

У разі, коли ТОВ «Нова Пошта» не врахує необхідність додаткового обслуговування вантажу, наслідком може стати призупинення або навіть припинення перевезення, що призведе до його додаткових витрат.

Катастрофічний ризик виникає при втраті вантажем своїх властивостей, що робить його непридатним до використання за призначенням та фактично рівносильне втраті вантажу. При настанні катастрофічних ризиків ТОВ «Нова Пошта» нестиме прямі та непрямі втрати, пов'язані із відшкодуванням збитків та втратою клієнтури. Для запобігання катастрофічним наслідкам в процесі доставки вантаж має знаходитися у транспортбельному стані весь час доставки, тобто в зоні допустимого ризику.

Окрім витрат на перевезення, ціни на послуги ТОВ «Нова Пошта» повинні покривати інші витрати, пов'язані із здійсненням транспортно-експедиторської діяльності. Для забезпечення ефективності доставки заданого обсягу спеціальних вантажів для ТОВ «Нова Пошта» важливим є визначення мінімального рівня тарифів на перевезення 1 упакування.

На відміну від експрес-перевізників, які працюють в основному на своїй мережі, ТОВ «Нова Пошта» здатне дуже гнучко пристосуватись до потреб клієнтури, організувати доставку вантажу різними видами транспорту, виконати за клієнта також операції збору вантажу та формування вантажних

одиниць і вантажних партій, тобто фактично виконує функції PL-провайдера логістичних послуг.

Доведено, що у разі запропонування клієнтурі конкурентноздатних цін та оптимізації діяльності ТОВ «Нова Пошта» на основі застосування організаційно-економічного механізму управління економічною ефективністю доставки вантажів, ТОВ «Нова Пошта» зможе підвищити рівень рентабельності доставки вантажів, тим самим покращивши власну фінансову стійкість. Такий рівень рентабельності є загальносвітовим рівнем для лідерів галузі доставки вантажів та ТОВ «Нова Пошта» отримує можливості провідних лідерів галузі, а саме: можливість освоєння нових високодохідних сегментів ринку, збільшення обсягів перевезень, залучення високодохідної клієнтури із стабільно великим вантажопотоком, можливість впровадження новітніх технологій в процесі доставки вантажів та процес управління діяльністю ТОВ «Нова Пошта».

## ВИСНОВКИ

На сьогоднішній день стан розвитку українського ринку можна впевнено охарактеризувати стабільним зростанням конкуренції. І вона стає все напруженішою і напруженішою.

В економічно розвинених країнах логістику вже кілька десятиліть вважають важливої складової національної економіки, що цілком виправдано. Світовий ринок логістичних послуг оцінюється в більш ніж 5 трлн. дол. щорічно зростає на 4-5%

Зараз український ринок фрагментарний і вузькоспеціалізований, і в країні ще є чимало можливостей для поліпшення його якісного стану. Більш того, основним фактором, що впливають на формування ринку в цілому, на його обсяги й на структуру, є діяльність іноземних компаній, які надають українському бізнесу комплексні логістичні послуги.

в Україні спостерігається висока зацікавленість у поширенні транспортно-логістичних послуг, як з боку споживачів так і з боку логістичних операторів. Підвищення ролі регіонів України як споживачів і одночасно виробників широкого спектра транспортно-логістичних послуг у середньостроковій перспективі буде визначатися збільшенням споживчого попиту й обороту роздрібною торгівлі. Одним з представників логістичної діяльності у сфері послуг є ТОВ «Нова Пошта».

ТОВ"Нова Пошта" була одним із перших операторів на ринку експрес-перевезень,що здійснює повний комплекс послуг з доставки документів та вантажів і на сьогодні є незаперечним лідером у цій галузі,як за вантажообігом,так і за кількістю та якістю обслуговування клієнтів.

Одним з досягнень ТОВ «Нова Пошта» стало значне розширення спектра поштових послуг за рахунок появи так званих нетрадиційних видів, які раніше на пошті не надавалися. Наприклад, доставку товарів з інтернет магазинів, торгівлю товарами масового споживання, поширення реклами, ,

послуги факсу, ксерокопіювання, торгівля по каталогах. Розвивається сфера фінансових і банківських послуг на пошті. Сприяє цьому наявність розгалуженої, доступної мережі відділень поштового зв'язку по всій країні й те, що працівники підприємства мають багаторічний досвід роботи з фінансовими документами й готівкою.

Важливі кроки зроблені в напрямку інтеграції у світовий інформаційний простір. ТОВ «Нова Пошта» бере активну участь у серії важливих міжнародних проектів, таких як «Система реєстрації й контролю проходження пошти в Україні», «Міжнародна фінансова система», «Постійний контроль якості».

Протягом останніх років ТОВ «Нова Пошта» займає гідне місце серед 100 кращих компаній країни, підприємство має високий авторитет у колег - поштових служб інших країн. А серед поштових адміністрацій країн - членів СНД «Нова Пошта» є лідером у трансформації галузі поштового зв'язку в розвинену сучасну структуру і її інтеграції у світовий інформаційний простір.

Підприємству рекомендовано скорегувати місію підприємства з урахуванням сучасних тенденцій маркетингу.

Також головними завданнями, які стають перед підприємством, є комплексне переоснащення технологій, встановлення комп'ютерного оснащення, перегляд асортименту надаваних послуг в розрізі нових технологій, а також проведення масштабних маркетингових заходів, спрямованих на більш широке ознайомлення населення з діяльністю підприємства.

За підсумками аналізу можливих маркетингових стратегій зроблено наступні висновки.

Стратегія оборони й зміцнення є головною стратегією української пошти. Її зміст полягає в тому, щоб закрити доступ на ринок новим фірмам, а лідерів - зміцнити свої позиції. Задачами міцної оборони є утримання існуючої частки ринку, зміцненням існуючого положення на ринку, захист

всіх наявних у підприємства конкурентних переваг. Для забезпечення виконання цих завдань підприємство повинно провести ряд заходів.

Завдяки впровадженню стратегії оборони й зміцнення ТОВ «Нова Пошта» буде піднімати конкурентний бар'єр для тих, хто претендує на лідерство й новачків через збільшення витрат на рекламу, більше високий рівень сервісного обслуговування й більш значні витрати на дослідження й розробку нових видів послуг.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. О.І. Гуторов, О.І. Лебединська, Н.В. Прозорова, «Логістика».
2. Гурч Л. М. Логістика : Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. — К. : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008 — 560 с. : іл. — Бібліогр.: с. 369–378; 547–548. ISBN 978-966-608-815-7
3. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Логістика : конспект лекцій у схемах для студентів напряму підготовки 6.030504 "Економіка підприємства" : [Електронне видання] / Г. Л. Матвієнко-Біляєва, Г. М. Чумак. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015 –127 с. (Укр. мов.)
4. Юнеман Р. Поток материалов и логистика.
5. Magee J.F., Soracino W.C., Rosenfield D.V.
6. Виговський Г.М., Бородкіна Н.О., Рудківський О.А.
7. Федоров Л.С. Шуйская А.В., Савари Т.И.
8. Горшкова Л.О., ISSN 1728-4236 ВІСНИК ЖДТУ. 2012 № 1 (59)
9. Крупа О.В., аспір. ВІСНИК ЖДТУ. 2013 № 1 (63)
10. Особливості функціонування підприємств транспорту як виробничої системи.
11. Сумець О.М. Академія внутрішніх військ МВС України, Харків
12. Смирнов І.Г. Логістика туризму: мезорівень (на прикладі регіонів України) / І.Г. Смирнов. // Туристичнокраєзнавчі дослідження. – К. , 2006 Вип. 6 — С. 414—426.
13. Харрісон А. Управління логістикою: Розробка стратегій логістичних операцій [пер. з англ.] / А. Харрісон, Р. Ван Хоук. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007 — 368с.
14. Гвозденко А.А. Логистика в туризме: Учеб. пособие / А.А. Гвозденко.— М.: Финансы и статистика, 2004 — 272 с.
15. Румянцева А.П. Світовий ринок послуг / А.П. Румянцева, Ю.О. Коваленко. – К. : ЦНЛ, 2006 — 456 с.

- 16.Бажин И.И. Логистика: Компактучебник / И.И. Бажин. – Харьков: Консум, 2003 — 240с.
- 17.Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії: Підручник / Є.В. Крикавський. – Л.: Видво ДУ «Львів. Політехніка» (Інформ.видав. Центр «Інтелект+» Інту післядиплом. освіти), ІнтелектЗахід, 2004 — 416 с.
- 18.Заблоцька Р.О. Світовий ринок послуг / Р.О. Заблоцька – К.: Знання України, 2004 — 280 с.
- 19.Миротин Л. Б. Основы логистики / Под ред. Л.Б. Миротина, В.Н.Сергеева. – М.: ИНФРА – М, 2001 — 200 с.
- 20.Смирнов І.Г. Логістика: просторово-територіальний вимір. – К.: Обрії, 2004 – 335 с.
- 21.Н.В. Чорнописька Національний університет “Львівська політехніка”,2008р.
- 22.Кальченко А. Г. Логістика: Підручник. — К.: КНЕУ, 2003. — 284 с
- 23.Основы логистики/ Под ред. Л.Б. Миротина, В.Н. Сергеева. – М.: ИНФРА – М, 2001 – 200 с.
- 24.Амблер Т. Маркетинг и финансовый результат. Пер с англ. - М.: ФиС, 2003. – 248 с.
- 25.Анн Х., Багиев Г.Л., Тарасевич В.М. Маркетинг: Учебник для вузов. 3-е изд. / Под общ. ред. Г.Л. Багиева. – СПб.: Питер, 2008. – 736 с.
- 26.Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия: Учеб. для вузов: Пер. с англ. – М.:ИНФРА-М
- 27.Шандарівська О. Є., Шевців Л. Ю. Комплексний аналіз ринку логістичних послуг в Україні. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 7 (181). С. 163—173.
- 28.Автор: Токмакова І.В., к.е.н., доцент (УкрДАЗТ)
- 29.Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта» [novaposhta.ua](http://novaposhta.ua)
- 30.Котлер Ф. Маркетинговий менеджмент. Підручник./ К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. - К.: «Хімджест» 2008 - 720 с

31. Гаджинский А.М. Логистика: Учебник для высш. и сред. спец. учеб. завед. — 3е изд., перераб. и доп. / А.М. Гаджинский. — М.: Маркетинг, 2000
32. Алькема В.Г. Логістика. Теорія та практика. Навчальний посібник / В.Г. Алькема, О.М. Сумець. — К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2008



## ДОДАТОК А

## Послуги ТОВ «Нова Пошта»

Таблиця А.1 - Гранична маса і розміри внутрішніх поштових відправлень

Вид відправлення	Гранична вага (кг)	Розмір в упакованні
1	2	3
Лист	0,5	110*220 мм; 114*162 мм; 162*229 мм; 229*324 мм; 250*353 мм
Поштова картка	--	105*148
Бандероль	2	Максимальний: 36 см одному із трьох вимірів (довжина, ширина, товщина), сума трьох вимірів не повинна перевищувати 70 см. Для бандеролей, згорнутих трубною, - 70 см у довжину й 15 см у діаметрі. В окремих випадках бандеролі, згорнуті трубною, можуть прийматися довжиною до 150 см, коли вкладення не може бути перегнуто (карти, схеми й т.д.); Мінімальний: 105*148 мм, для бандеролей, згорнутих трубною, - 10,5 см у довжину й 5 см у діаметрі
У тому числі із вкладенням однієї книги (прошитої папки)	3	
Секограмма	7	Максимальний: сума довжини, ширини й товщини - 90 см, найбільший вимір - 60 см. Для рулонів сума довжини й подвійного діаметра - не більше 104 см, найбільший вимір - 90 см; мінімальний: 105 x 148 мм.
Посилка	20	Максимальний: 50*50*40 см. Підлягають прийому окремі посилки із предметами довжиною до 200 см за умови, що периметр найбільшого поперечного переріза не перевищує 150 см; мінімальний (крім посилок із бджолами): 105 x 148 мм (при мінімальній товщині 50 мм). Одна зі сторін посилки із бджолами, що пересилає повітряним транспортом, повинна бути не менш 30 см.
Поштове відправлення експрес-пошти	31,5	Будь-який вимір не повинне перевищувати 150 см. Сума довжини й периметра найбільшого поперечного переріза - не більше 300 см

Прямий контейнер	500	
------------------	-----	--

Таблиця А.2 - Гранична маса і розміри міжнародних поштових відправлень

Вид відправлення	Гранична вага (кг)	Розмір в упакуванні
1	2	3
Лист	2	Максимальний: 229*324 мм; мінімальний: 110*220 мм або 114*162 мм
Поштова картка	--	105*148
Бандероль	5	Максимальний: сума довжини, ширини й товщини - не більше 90 см; найбільший вимір - 60 см. Для рулонів сума довжини й подвійного діаметра - не більше 104 см; найбільший вимір - 90 см; мінімальний: 105*148 мм. Для рулонів сума довжини й подвійного діаметра - не більше 17 см; найбільший вимір - 10 см.
Секограмма	7	Максимальний: сума довжини, ширини й товщини - не більше 90 см; найбільший вимір - 60 см. Для рулонів сума довжини й подвійного діаметра - не більше 104 см; найбільший вимір - 90 см; мінімальний: 105*148 мм. Для рулонів сума довжини й подвійного діаметра - не більше 17 см; найбільший вимір - 10 см
Дрібний пакет	2	Максимальний: сума довжини, ширини й товщини - не більше 90 см; найбільший вимір - 60 см.
Мішок "М"	14,5	--
Посилка	20	Будь-який вимір - не більше 105 см. Сума довжини й периметра найбільшого поперечного переріза - не більше 200 см; мінімальний: 110*220 мм або 114*162 мм

Поштове відправлення експрес-пошти	31,5	Будь-який вимір - не більше 150 см. Сума довжини й периметра найбільшого поперечного переріза - не більше 300 см
Згруповані відправлення "Консигнація"	31,5	Будь-який вимір - не більше 105 см. Сума довжини й периметра найбільшого поперечного переріза - не більше 200 см.

## ДОДАТОК В

## Прейскурант повідомлення

	Україна	
Повідомлення – запит про вручення поштового відправлення, поштового переказу (рекомендоване, електронною поштою)	Організації	Населення
	2,60	2,60

## ПОСИЛКИ

ПОСИЛКА	БЕЗ ОГОЛОШЕНОЇ ВАРТОСТІ (вага посылки до 10 кг)		З ОГОЛОШЕНОЮ ВАРТОСТА і без оголошеної вартості, але понад 10 кг	
	За посылку	За 1 кг	За посылку	За 1 кг
	Для підприємства и населення		Для підприємства и населення	
Відправлення в межах області	1,50	1,00	1,50	1,20
Відправлення в межах України	2,50	1,60	2,50	1,80

За оголошену вартість ( до 50 грн – 1 грн., більше 50 грн – 2% от суми оголошеної вартості).

За послуги:

1. Запис адреси – 0,25 грн.
2. Заповнення бланку – 0,35 грн.
3. Упаковка – 0,70 грн.

## ПЕРЕСИЛКА ГРОШОВИХ КОШТІВ

Пересилка грошових коштів	Звичайна пересилка	СНД	Електронна пересилка	СНД
Сумма пересилки до 500 грн	4% (мин 1,25 грн)	6% (мин 1,0 дол.)	4% (мин 1,25 грн)	8% ( мин 1,0 дол.)
500-1000 грн	2,0%	5,0%	2,5%	7,0%
більше 1000 грн	1,2%	4,0%	1,5%	6,0%
			Терміновий електронний переказ - додатково 5 грн	
За кожне слово письмового повідомлення в електронній пересиланні			0,05 грн	0,07 дол

## ПЕРЕКАЗ ГРОШОВИХ КОШТІВ

ПЕРЕКАЗ ГРОШОВИХ КОШТІВ	Звичайний переказ	СНД	Електронний переказ	СНД
Сумма переказу до 500 грн	4,8% (мин 1,5 грн)	7,2% (мин 1,2 дол.)	4,8% (мин 1,5 грн)	9,6% ( мин 1,2 дол.)
500-1000 грн	2,4%	6,0%	3%	8,4%
сбільше 1000 грн	1,44%	4,8%	1,8%	7,2%
			Терміновий електронний переказ - додатково 5 грн	

## ЛИСТИ І БАНДЕРОЛІ ПО УКРАЇНІ, СНД, ДАЛЕКЕ ЗАРУБІЖЖЯ. ЗАМОВНІ ТА ЦІННІ

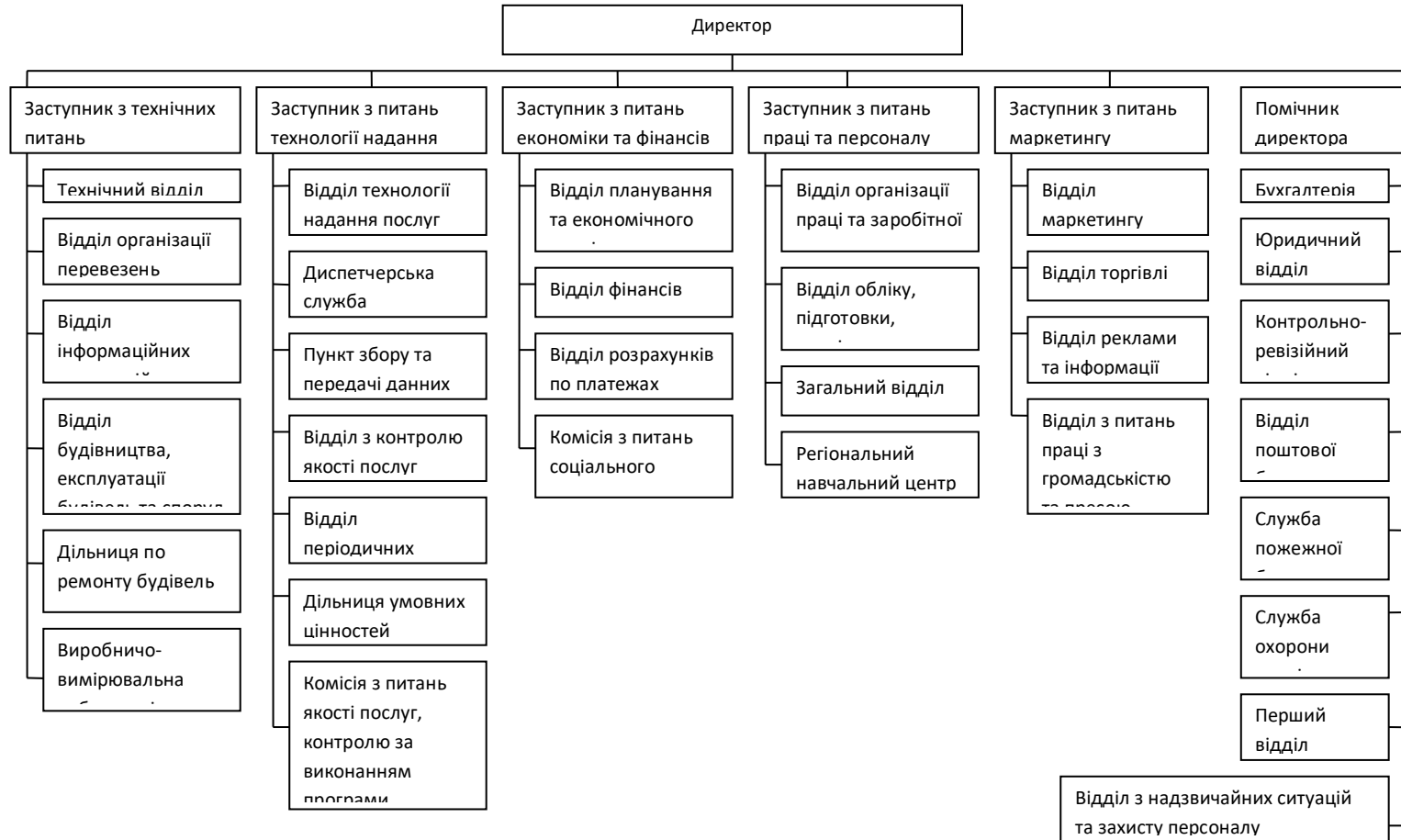
Назва	Для організатор України, грн	Для населення України, грн	Країни СНД, грн	Далеке зарубіжжя, грн	Країни СНД, грн	Далеке зарубіжжя, грн
			Наземним транспортом		Авіатранспортом	
1	2	3	4	5	6	7
Пересилання простої картки	0,70	0,70	1,52	2,47	2,53	3,33
Пересилка звичайного листа						
до 20 г	0,7	0,7	1,52	2,47	2,53	3,33
20-50 г	0,85	0,85	2,53	3,13	3,54	4,09
50-100 г	1,00	1,00	3,69	5,81	5,05	7,37
100-250	1,5	1,5	6,72	11,62	8,94	15,15
250-500	2,2	2,2	12,52	22,32	16,92	28,81
500-1000	3,75	3,75	24,44	38,89	33,28	50,15
1000-2000	6,5	6,5	44,24	63,23	60,75	82,16
Вартість замовлення	0,75	0,6	3,79	10,10	3,79	10,10
рекомендований лист						
:						
до 20 г	1,45	1,30	5,30	12,57	6,31	13,43
20-50 г	1,6	1,45	6,31	13,23	7,32	14,19
50-100 г	1,75	1,60	7,47	15,91	8,84	17,47
Цінний лист, бандероль (маса + оцінка до 50 грн – 1 грн., понад 50 грн. – 2%):	3,20	3,20				

до 100 г	3,80	3,80				
100-250 г	4,50	4,50				
250-500 г	6,00	6,00				
500-1000	8,80	8,80				
1000-2000	13,80	13,80				
2000-3000						
<b>Бандероль:</b>	1,00	1,00	3,69	4,19	5,05	5,81
до 100 г	1,50	1,50	6,72	7,88	8,94	10,91
100-250 г	2,20	2,20	12,52	13,79	16,92	20,05
250-500 г	3,75	3,75	24,44	26,76	33,28	37,47
500-1000	6,50	6,50	44,24	49,54	60,75	70,85
1000-2000	+3,10 за	+3,10 за	+20,20	+21,72	+25,25	+27,78
2000-вище	1000 г	1000 г	за 1000 г	за 1000 г	за 1000 г	за 1000 г
Рекомендована бандероль (Україна) або дрібний пакет (СНД, Далеке зарубіжжя) – п. 6+3 п.						

**ДОДАТОК Б**

Організаційна структура управління ТОВ «Нова ПОШТА»





## Додаток Д

Таблиця Д.1 – Порівняльні характеристики ТОВ «Нова Пошта» та її основних конкурентів

Послуги «Укрпошти»	Основні конкуренти	Відмінність у наданні послуг
1	2	3
Пересилання листів.	-	-
Реалізація поштових марок.	-	-
Пересилання посилок і бандеролей.	«Укрзалізниця»	«Укрзалізниця» встановлює свої, більш вигідні тарифи, згідно яким перевозяться посилки й бандеролі.
Послуга «Електронний переказ».	Райфайзен банк Аваль, банк «Базис», «Мегабанк», банк «Надра», «Укрсоцбанк», «Правексбанк», «Приватбанк» та ін.	Нова швидкісна послуга більш вдосконалена в банках України.
Пересилання простого грошового переказу.	«Ощадбанк» України, «Укрсоцбанк», і ін.	Існують такі рахунки, які можуть бути відправлені тільки по безготівкових рахунках у банках.
Послуга «Товари поштою».	Основну конкуренцію становлять різні розповсюджувачі товарів (магазини, ринки, і ін.)	Покупка товарів у роздробі займає менше часу й має більші асортименти.
Підписка на періодичні видання.	Передплатне агентство «Самит».	Передплатні агентства пропонують більше широкий вибір книг, однак не мають тих асортиментів газет і журналів, які має «Укрпошта».
Реалізація лотерейних квитків.	Приватні розповсюджувачі, видавці лотерейних квитків, «Ощадбанк» України.	Видавці призначають більш низькі ціни.

Прийом комунальних й інших платежів.	«Ощадбанк» України, комунальні служби.	Надання цієї послуги має рівні частки на ринку з конкурентами.
Надання послуг факсимільного зв'язку.	«Укртелеком», різні підприємства, банки.	Надання цієї послуги має рівні частки на ринку з конкурентами.
Послуги «Фото-поштою»	Фірми «Kodak», «Fuji», «Konica».	Умови конкурентів найбільше вигідніші й швидші, існує система знижок.
Послуги «Книгою-поштою».	Різні видавництва, книгарні.	Більші асортименти продукції, швидкість самої покупки.