

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

**Кваліфікаційна робота
бакалавра**

на тему: «Управління конкурентоспроможністю міжнародних логістичних
послуг компанією «Нова пошта»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0730-мб-з _____
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми
Менеджмент міжнародного бізнесу

Тринц К. В.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат фізико-математичних наук, доцент

Головань О. О.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор наук з державного управління, професор

Бікулов Д. Т.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« ____ » _____ 2024 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Тринц Катерина Володимирівна

1. Тема роботи «Управління конкурентоспроможністю міжнародних логістичних послуг компанією Нова Пошта»

керівник роботи: Головань О. О., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат фізико-математичних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 27.12.2023 року № 2225-с

2. Строк подання студентом роботи 25.05.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ

2. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ МІЖНАРОДНИХ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ КОМПАНІЇ «НОВА ПОШТА»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) __

9 таблиць

8 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Головань О. О.		
2	Головань О. О.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.23-13.11.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.23-23.12.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.23-31.01.24	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.24-21.02.24	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.24-20.03.24	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.24-29.04.24	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.24-08.05.24	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2024	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.24-20.05.24	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.05.2024	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	травень 2024	

Студент

(підпис)

К. В. Тринц

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

О. О. Головань

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

(підпис)

Т. М. Магомедова

(ініціали та прізвище)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА
ОДИНИЦЬ

UPS – United Parcel Service

CSCMP – Council of Supply Chain Management Professionals

3PL – Third Party Logistics

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається: 49 сторінок, 8 рисунків, 9 таблиць, 41 джерел.

Метою роботи є оцінка процесу управління конкурентоспроможністю міжнародних логістичних послуг компанією «Нова пошта».

Об'єктом роботи є компанія «Нова пошта».

Предметом роботи є вплив ринкових умов на конкурентоспроможність компанії «Нова пошта».

Методи дослідження: під час виконання роботи використовувалася сукупність як загальних, так і специфічних наукових методів. зокрема: структурно-системний метод застосовувався при вивченні теоретико-методичних засад дослідження; метод порівняння використовувався при оцінці ефективності логістичних послуг компанією «Нова Пошта». Під час дослідження сучасних поглядів на логістичну стратегію використовувалися: методи групування, метод логічних узагальнень, абстрактно-логічний метод.

Специфіка роботи полягає у визначенні сутності і характеристики логістичних послуг, аналізі факторів, що впливають на конкурентоспроможність компанії, оцінці конкурентоспроможності міжнародних логістичних послуг; аналізі організаційно-економічної характеристики ТОВ «Нова Пошта» та її міжнародних логістичних послуг, оцінці конкурентоспроможності логістичних послуг компанії «Нова Пошта».

Для встановлення існуючих проблеми було здійснено дослідження – це кількість використання населенням цієї компанії у повсякденному житті на рік та ціна на послуги доставки;

Ціль організації «Нова Пошта» - це підвищення конкурентного статусу, за рахунок захоплення більшої частки ринку експрес – доставки в Україні, а також виходом на міжнародний ринок логістичних послуг.

Висновки і рекомендації отриманні при виконанні роботи можуть бути реалізовані в системі управління розвитком ТОВ «Нова Пошта», що дозволить покращити рентабельність діяльності підприємства і створити передумови підвищення якості логістичного обслуговування клієнтів.

ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, ЛОГІСТИКА, ДОСТАВКА, ЛОГІСТИЧНІ ПОСЛУГИ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ

ABSTRACT

The qualification work consists of: 49 pages, 8 figures, 9 tables, 41 sources.

The aim of the study is to evaluate the process of managing the competitiveness of international logistics services by the company "Nova Poshta".

The object of work is the company "Nova Poshta".

The subject of the work is the impact of market conditions on the competitiveness of the company "Nova Poshta".

Methods of research: a combination of both general and specific scientific methods was used in the course of the work. In particular: the structural-systemic method was used to study the theoretical and methodological foundations of the study; the comparison method was used to assess the effectiveness of logistics services by Nova Poshta. In the study of modern views on logistics strategy, the following methods were used: grouping methods, the method of logical generalizations, and the abstract logical method.

To establish the existing problems, a study was carried out - the number of people using this company in everyday life per year and the price of delivery services;

The goal of the organization "Nova Poshta" is to increase the competitive status by capturing a larger share of the express delivery market in Ukraine, as well as entering the international market of logistics services.

The conclusions and recommendations obtained in the course of the study can be implemented in the development management system of Nova Poshta LLC, which will improve the profitability of the enterprise and create prerequisites for improving the quality of logistics services to customers.

LOGISTICS COMPANY, COMPETITIVE ADVANTAGES, LOGISTICS,
DELIVERY, LOGISTICS SERVICES, COMPETITIVENESS

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА.....	2
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ.....	4
РЕФЕРАТ.....	5
АВСТРАСТ.....	6
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ	11
1.1 Сутність і характеристика логістичних послуг	11
1.2 Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що впливають на неї	14
1.3 Конкурентоспроможність міжнародних логістичних послуг.....	20
РОЗДІЛ 2 КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ МІЖНАРОДНИХ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ КОМПАНІЇ «НОВА ПОШТА»	24
2.1 Організаційно-економічна характеристика «Нова Пошта».....	24
2.2 Аналіз міжнародних логістичних послуг компанії «Нова Пошта»	28
2.3 Оцінка конкурентоспроможності логістичних послуг компанії «Нова Пошта».....	32
2.4 Шляхи підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю міжнародних логістичних послуг компанією «Нова Пошта».....	39
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	43
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	48

ВСТУП

Актуальність дослідження. На сьогоднішній день компанії працюють в умовах ринку, що постійно змінюються, створюючи високу конкуренцію та збільшуючи глобалізацію економіки, тому що багато ринків послуг і товарів не є насиченими. Існуюча нестабільність ринків у пострадянських країнах, поєднуючись із більш детальним аналізом зовнішніх і внутрішніх факторів, прямо впливає на постановку цілей компаній.

За цих умов головними критеріями оцінки конкурентоспроможності компанії, здатної швидко реагувати на зміни в економічних процесах економічної системи і забезпечувати успішне функціонування у фазах кризи, є:

- систематичний аналіз результатів діяльності й пошук сучасних інструментів для покращення ефективності функціонування системи підприємства і його окремих підрозділів;
- створення логістичної системи, що була б максимально незалежною від природних і політичних впливів;
- створення достатніх резервів для існування компанії під час кризи;
- формування системи стратегічного аналізу для вивчення загроз і негативних факторів.

Виходячи із потреби ефективно та швидко реагувати на ринкові умови, які змінюються, потрібно сформулювати логістичні стратегії, що, виходячи із довгострокових цілей компанії «Нова пошта», можуть суттєво змінити загальну організацію логістичних процесів. Рационально обрана стратегія розвитку здатна підвищити потенціал компанії, покращити механізми функціонування інформаційних, транспортних і матеріальних потоків, підвищити конкурентоспроможність й стабільність компанії.

Метою роботи є оцінка процесу управління конкурентоспроможністю міжнародних логістичних послуг компанією «Нова пошта».

Об'єктом роботи є компанія «Нова пошта».

Предметом роботи є вплив ринкових умов на конкурентоспроможність компанії «Нова пошта».

Завдання, які потрібно виконати для поставленої мети:

- визначити поняття і характеристику логістики;
- надати характеристику конкурентоспроможності підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства «Нова Пошта»;
- проаналізувати сучасний стан управління міжнародних логістичних послуг «Нова Пошта»;
- надати оцінку рівня конкурентоспроможності «Нова Пошта»;
- надати пропозиції щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю «Нова Пошта».

Теоретичною основою для проведеного дослідження є результати теоретичних, дослідно-аналітичних, дослідницьких розробок, прогнозів закордонних та вітчизняних експертів, фахівців та вчених у логістиці, аналітично оброблені статистичні дані щодо логістичного провайдера.

Під час виконання роботи використовувалася сукупність як загальних, так і специфічних наукових методів. Також при виконанні роботи використовувались такі методи дослідження:

- 1) структурно-системний метод застосовувався при вивченні теоретико-методичних засад дослідження;
- 2) метод порівняння використовувався при оцінці ефективності логістичних послуг компанією «Нова Пошта».

Під час дослідження сучасних поглядів на логістичну стратегію використовувалися: методи групування, метод логічних узагальнень, абстрактно-логічний метод.

Висновки і рекомендації отриманні при виконанні роботи можуть бути реалізовані в системі управління розвитком ТОВ «Нова Пошта», що дозволить покращити рентабельність діяльності підприємства і створити передумови підвищення якості логістичного обслуговування клієнтів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ

1.1 Сутність і характеристика логістичних послуг

Логістика представляє собою науку про управління матеріальними потоками під час їхнього руху від первинного джерела до кінцевого споживача із мінімальними затратами, що пов'язані з рухом товарів [1].

Будь-яка компанія розглядає логістику як важливу частину ланцюга поставок. Логістика використовується для координації, керування та моніторингу ресурсів, потрібних для своєчасного, надійного та економічно ефективного переміщення товарів. Успішність в логістиці означає збільшення ефективності, зменшення витрат, підвищення темпів виробництва, кращий контроль запасів, раціональне використання складських приміщень, підвищення задоволеності постачальників і клієнтів, а також покращення процесу взаємодії із клієнтами [2].

Варто зазначити, що ефективне транспортування товарів може повністю позбавити чи зменшити кількість відходів. Незважаючи на те, чи це матеріали, час або просто проникнення на ринок, розуміння логістики може сформувати велику цінність, вдосконаливши рішення у власному ланцюзі постачання. Прибуток будь-якої компанії залежить від зростання доходу та контролю витрат. При цьому логістика сприяє обом. Коли існує розуміння всіх аспектів логістики, компанія може знайти можливості для зменшення витрат у ланцюжку поставок. Найважливішим заходом для зменшення витрат є пошук швидших способів доставки товарів туди, куди потрібно, без шкоди для їх якості. Окрім того, надійні та своєчасні поставки також здатні підвищити задоволеність клієнтів, і як наслідок покращити репутацію компанії й створити конкурентну перевагу [3].

Вивчення логістики є досить важливим у сучасному світі. Всі підприємства певною мірою залежать від професіоналів у сфері логістики для того, щоб підтримувати доставку товарів і їх виробництво. Дослідження логістики є першим етапом до задоволення даної критичної потреби й створення фундаменту для перспективної кар'єри.

У вітчизняній літературі поняття «логістика» і «управління ланцюгами постачань» часто ототожнюються, тому що обидва терміни певною мірою пов'язані з процесом перетворення матеріальних ресурсів та суміжних із ним процесів. В цьому тлумаченні логістиці надається досить широке значення – більше за лише управління потоками матеріальних ресурсів. Проте логістика є тільки частиною управління ланцюгами постачань [4].

Варто зазначити, що матеріальні потоки у діяльності підприємств часто невіддільні від руху енергетичних, сервісних, фінансових, інформаційних й ін. потоків. А тому об'єктом логістики варто вважати потоки взагалі, незалежно від їх матеріального виразу. Логістика стосується загального процесу управління тим, як ресурси транспортуються до кінцевого пункту призначення, зберігаються та утворюються. Також, управління логістикою передбачає визначення потенційних постачальників та дистриб'юторів і визначення їх доступності й ефективності.

Логістика є процесом планування і виконання ефективного зберігання й транспортування товарів від пункту виготовлення до точки споживання. Метою логістики є економічно ефективно та своєчасне задоволення вимог споживачів [5].

Безліч компаній спеціалізуються на логістиці, надаючи послуги роздрібним торговцям, виробникам й іншим галузям, що мають велику потребу в транспортуванні товарів. Деякі компанії мають у розпорядженні всю інфраструктуру: від вантажівок, складів та програмного забезпечення до реактивних літаків, а інші спеціалізуються лише на одній чи декількох частинах. FedEx та UPS є найбільш відомими постачальниками логістичних послуг. Головною метою управління логістикою є необхідність мати потрібну кількість

ресурсів у потрібний час, доставити їх в потрібне місце у належному стані й доставити правильному зовнішньому чи внутрішньому клієнту. Наприклад, у сфері видобутку й транспортування природного газу логістика передбачає управління вантажівками, трубопроводами, складськими об'єктами і розподільними центрами, що обробляють газ під час його перетворення вздовж ланцюга постачання [6].

Ефективні логістичні процедури та ефективний ланцюг постачання є важливими для зменшення витрат, підтримки і підвищення ефективності. Погана логістика може спричинити несвоєчасні поставки та незадоволення потреб клієнтів, що в результаті завдає шкоди бізнесу [7].

Концепція бізнес-логістики була трансформована ще у шістдесятих роках минулого століття. Постійне ускладнення постачання компаній потрібними ресурсами і матеріалами у поєднанні із глобальним розширенням ланцюгів постачання спричинило до потреби в спеціалістах, відомих як логісти ланцюгів постачання. На сьогоднішній день складність логістичних процесів і технологічний бум обумовили необхідність створення програмного забезпечення для управління логістикою та спеціалізованих фірм, що орієнтовані на логістику й прискорюють рух ресурсів вздовж ланцюга постачання.

Головними завданнями логістики є наступні:

- переміщення обладнання й продуктів усередину складу та із нього;
- розвантаження і завантаження готової продукції;
- безпечне транспортування товарів до місця призначення;
- аудит інвентаризації та запасів;
- забезпечення безпеки персоналу;
- автоматизація обслуговування;
- розвиток бізнесу;
- управління запасами сировини і товарів;
- управління транспортними витратами, графіками й термінами доставки;

- управління ланцюгом поставок та циклом замовлення [7].

Процес формування ланцюгів постачання має відбуватись у наступній послідовності:

- 1) визначення мети логістичної системи;
- 2) формування дрібних цілей логістичної системи;
- 3) встановлення вимог до логістичної системи;
- 4) формування елементів цієї системи;
- 5) формування цілей елементів логістичної системи;
- 6) кооперація елементів цієї системи;
- 7) організація функціонування цілісної логістичної системи [7].

В Україні управління ланцюгами поставок розглядається переважно із трьох головних позицій:

- як середовище інформаційної взаємодії підприємств;
- як самостійний науковий напрям;
- як бізнес-концепція.

Інформаційні технології та бізнес-процеси на практиці пов'язані між собою і багато у чому розглядаються опосередковано один від одного. Це стосується й питань оптимізації та моделювання ланцюгів постачань. Визначення взаємозв'язків між цими напрямками – моделювання ланцюгів поставок, бізнес-концепції та інформаційні технології на сьогодні є одним з найважливіших завдань.

1.2 Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що впливають на неї

Конкурентоспроможністю підприємства є ринкова категорія, яка має мінливий та динамічний характер. Відповідно, при незмінних якісних характеристиках товару, конкурентоспроможність цього товару може змінюватись у широких межах, й залежить це рекламних заходів, зміни цін, від кон'юнктури ринку, дій конкурентів і т.д [8].

Конкурентоспроможність будь-якої компанії чи підприємства має забезпечуватися такими показниками, як висока виробнича ефективність, що реалізується завдяки кваліфікованим працівникам, сучасному обладнанню, технологіям і здатністю тривалий час утримувати стійкі позиції на ринку, що забезпечується ефективним використанням принципів маркетингового управління [9].

Головними умовами забезпечення конкурентоспроможності підприємства є:

1) створення системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів;

2) визначення взаємозв'язків функцій управління із будь-яким процесом на кожній стадії життєвого циклу товару;

3) використання сучасних методів дослідження та розробок (теорія прийняття рішень, програмно-цільове планування);

4) забезпечення поєднання розвитку технології, техніки, економіки та управління;

5) використання наукових підходів до стратегічного менеджменту.

При визначенні сутності поняття «конкурентоспроможність» можна виділити наступні ознаки цього поняття (рис.1.1).

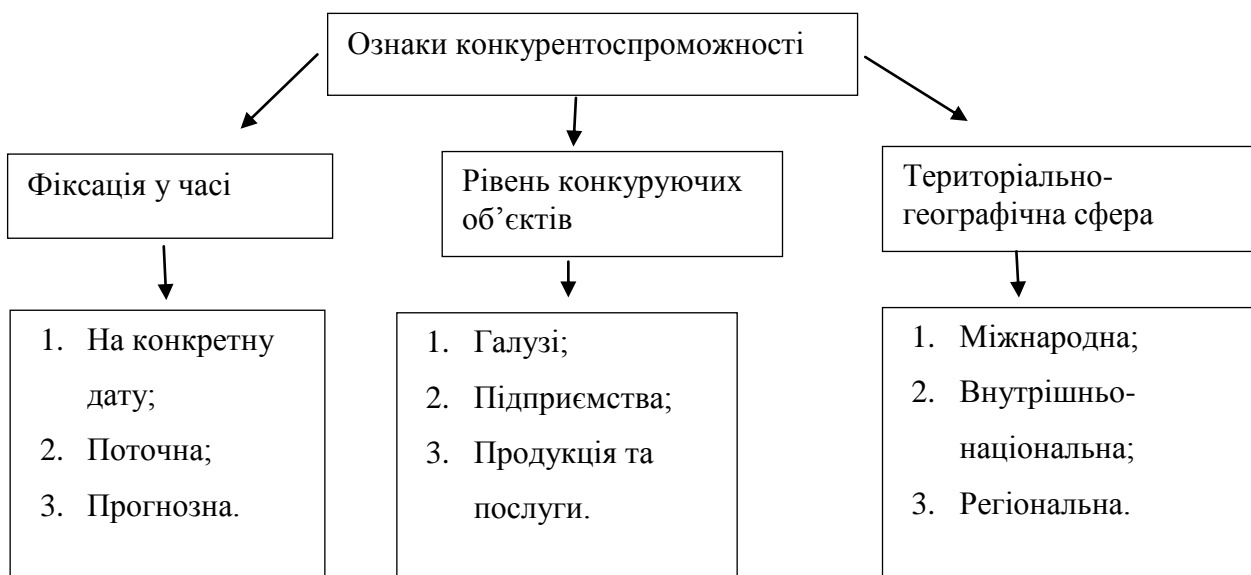


Рисунок 1.1 – Класифікація конкурентоспроможності за різними ознаками [9]

Конкуентоспроможність підприємства може характеризуватися наступними властивостями (рис. 1.2):

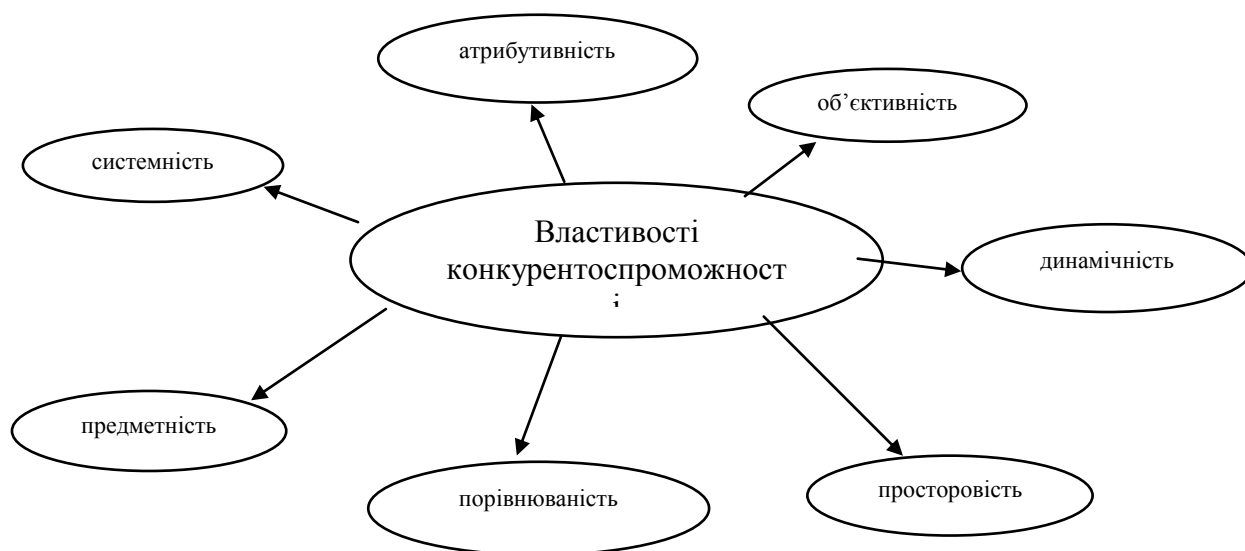


Рисунок 1.2 – Характеристики конкурентоспроможності підприємств [9]

Об'єктивність характеризує те, що дослідження конкурентоспроможності має ґрунтуватися на перевірених і достовірній інформації, яка відображає об'єктивну реальність, а висновки мають обґрунтовуватися аналітичними розрахунками.

Системність передбачає проведення дослідження максимально можливої кількості чи всієї сукупності параметрів і умов, які формують конкурентоспроможність підприємства, а також взаємообумовленості їх складових і взаємозв'язки між ними. Таким чином, під системністю розуміють сукупність практичних прийомів та наукових методів розв'язання складних економічних проблем [10].

Атрибутивність відображає виділення унікальних характеристик, що формують конкурентні переваги підприємства (оригінальна технологія виробництва, унікальність продукції, додатковий сервіс і т.д.).

Предметність характеризує сукупність параметрів, що формують конкурентоспроможність підприємства, а саме:

- використання прогресивних технологій в управлінні;

- наявність патентів на унікальні винаходи;
- забезпеченість підприємства фінансовими, матеріальними і трудовими ресурсами;
- застосування комплексу маркетингу під час просування продукції на ринку;
- формування позитивного іміджу підприємства і продукції у свідомості споживачів;
- високий рівень кваліфікації працівників;
- використання сучасних технологій і технічних засобів;
- висока якість продукції [10].

Динамічність характеризує те, що конкурентоспроможності обмежена в часі, тому що підприємство може бути конкурентоспроможним в один період часу, і залишитись без них в іншому. Саме тому, дослідження конкурентоспроможності підприємства вимагає постійної оцінки її рівня, моніторингу показників, що її характеризують і визначення джерел її формування:

- організаційно-економічних;
- інноваційно-інвестиційних;
- професійно-кваліфікаційно-кадрових;
- маркетингових;
- реалізаційних;
- виробничих;
- техніко-екологічних.

Порівнюваність відображає те, що конкурентоспроможність досліджується і визначається порівняно із реальними конкурентами, що виготовляють аналогічну продукцію та функціонують на тому самому ж ринку.

Просторовість визначає те, що конкурентоспроможність підприємства досліджується в межах конкретного ринку, оскільки за рівних умов підприємство може бути конкурентоспроможним на одному ринку й неконкурентоспроможним – на іншому [11].

Аналіз конкурентоспроможності на ринку передбачає вивчення факторів, які впливають на відношення споживачів до конкретного підприємства, і як результат відбувається зміна частки продукції підприємства на ринку [12]. Всі фактори конкурентоспроможності підприємства можна умовно поділити на внутрішні та зовнішні (рис.1.3).



Рисунок 1.3 – Фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства [12]

Зовнішніми факторами є сукупність суб'єктів господарювання, природних, суспільних та економічних умов, міждержавних і національних інституціональних структур й інших чинників, які діють в глобальному

оточенні та впливають чи можуть вплинути на функціонування підприємства [13].

Оцінка впливу на конкурентоспроможність факторів зовнішнього середовища проводиться в загально визнаному порядку. Після визначення цілей і місії підприємства проводиться діагностичний етап, що передбачає [14]:

- визначення факторів, які можуть надати більше можливостей для досягнення стратегічних цілей підприємства;
- проведення аналізу діяльності конкурентів;
- визначення факторів, які представляють загрозу для потенціалу підприємства;
- проведення оцінки змін, які впливають на різні аспекти потенціалу підприємства.

Аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність надає час для прогнозування можливостей та створення плану дій на випадок непередбачених обставин. Зазвичай для аналізу факторів макросередовища використовують PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні й технологічні фактори), SWOT-аналіз, що допомагає визначити можливості та загрози із якими може зіштовхнутися підприємство, й визначити несприятливі фактори, що можуть зменшити рівень ефективності потенціалу підприємства [15].

Внутрішніми факторами є контрольовані чинники діяльності підприємства. До цих факторів відносяться:

1. Збут продукції, її об'єм і витрати на реалізацію. Цей фактор має великий вплив на підвищення конкурентоспроможності. Підприємство здійснює ефективний збут шляхом реалізації продукції, яка користується попитом на ринку, розширення ринків збуту та стимулювання збільшення об'ємів продаж.
2. Матеріали та сировина. Якість сировини, комплектність та величина відходів великою мірою впливають на конкурентоспроможність підприємства.
3. Система технічного оснащення. Оновлення технологій і обладнання, тобто їх заміна на більш сучасні й прогресивні, забезпечує

підвищення конкурентоспроможності, збільшує внутрішню гнучкість виробництва.

4. Діяльність керівництва та апарату управління підприємства (організаційна та виробнича структури управління, професійний та кваліфікований рівень управлінського персоналу і т. д.).

Таким чином, під час оцінювання, управління та прогнозування конкурентоспроможності підприємства варто враховувати всю сукупність зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають чи потенційно можуть вплинути на її формування [16].

1.3 Конкурентоспроможність міжнародних логістичних послуг

Згідно даних Звіту ради професіоналів з ланцюгів поставок (CSCMP) стосовно дослідження логістики за 2023 рік існує близько 10 тисяч сторонніх постачальників логістичних послуг.

Індустрія 3PL (проектна логістика) на даний момент розвивається не лише у Європі та США (адже у цій галузі зайнято більше, ніж 600 тис. працівників). Галузь поступово нарощує і збільшує свої потужності, масштаби та географію.

Можливості: ріст попиту на логістику електронної комерції; технологічний прогрес – запровадження у логістиці технологій надає можливість випередити конкурентів, включно за рахунок 3PL; використання аналітики даних – потужні можливості збору аналітики і даних допомагають глибше розуміти тенденції, покращувати операційну ефективність і розроблення нових пропозицій послуг; вихід на нові ринки – допомагають диверсифікувати бази та збільшити дохід не лише за допомогою 3PL, а й через представництва; співпраця з постачальниками технологій – партнерство з ІТ компаніями допомагає розроблювати інноваційні логістичні рішення, такі як прогнозована аналітика, автономні транспортні засоби, а також системи відстеження на основі блокчейну.

Загрози: економічний спад – загрози економічного зниження та зменшення кількості замовлень у багатьох країнах значно впливатиме на прибутковість компанії; конкуренція – ймовірний тиск з боку інших компаній, таких як FedEx, DHL, UPS (ринок США), а також Meest, Нова Пошта, на ринку в Україні; порушення в ланцюгах поставок через геополітичні конфлікти, стихійні лиха або ж глобальні кризи можуть призвести до збільшення витрат, затримок і можливої шкоди іміджу компанії; вартість пального – ріст цін на паливо впливає на витрати компанії та зменшує її прибутковість; зміни в технологіях – швидкі темпи технологічного прогресу у галузях логістики створюють збої [17,18]

За результатами аналізів міжнародного ринку діяльності логістичних компаній, можна стверджувати що основна частина великих компаній притримуються консервативної стратегії стосовно налагодження перевезень, проте намагаються віднайти альтернативні рішення стосовно розвитку. При цьому, більша частина компаній не проектує стратегічні плани на 5 років, а обмежуються планами на 1-2 роки. В більшості логістичні компанії є недостатньо стабільні у фінансовому плані та постійно конкурують за позиції на ринку. Важливо в сучасних умовах для України враховувати наступний нюанс, як зосередження на мінімізації та стабільності ризиків. На глобальному ринку можна спостерігати спроби агресивного захоплення частини ринку і в більшості за рахунок інновацій [19]

Для підсилення конкурентоспроможності логістичних компаній на міжнародному рівні, вони організують світові стратегічні мережі, які виступають як ефективна відповідь на вимоги від будь-яких сегментів світового ринку. Інтегровані та ефективні процеси організації даної діяльності визначаються як керування ланцюгами постачань (SCM) або глобальна логістика, а це є основа глобальної конкурентоспроможності.

Країнам, які хочуть отримати більше вигоди від процесу глобалізації, потрібно визначити ключові фактори, які впливають на ефективність

національної логістики, а також, враховуючи вплив на конкурентоспроможність. Це чинники:

1) якість інфраструктури, так як на сучасному етапі телекомунікації і IT-інфраструктура – це важливі компоненти сучасних логістичних процесів, а фізичне переміщення товарів супроводжене своєчасним та кваліфікованим обміном інформацією;

2) компетенція державних та приватних постачальників логістичних послуг, а саме злагоджена діяльність ланцюгів логістичних потоків залежить від якості послуг, які надаються приватним сектором через операторів автоперевезень і митних брокерів, і від компетентності державних установ, які відповідають за прикордонні процедури;

3) координація функціонування митних, а також інших прикордонних установ;

4) корупція і прозорість, які пов'язані із залежністю ефективності національної логістики від не малої кількості особливостей політичних аспектів [20].

Ринок формується під впливом таких тенденцій, як зростання електронної комерції, який збільшує попит на гнучкі та ефективні рішення доставки «останньої милі». Технологічний прогрес, включаючи, автоматизацію, робототехніку, штучний інтелект, а також блокчейн, допомагають еволюціонувати логістичним операціям, тим самим підвищуючи прозорість та ефективність.

Раніше конкурентоспроможність передбачала у собі вищу пропускну здатність за досить низькими цінами для вантажовідправників стосовно послуг складання вантажів, то сьогодні – це довготерміновість і безперервність у відносинах з клієнтами (за принципом мережі «глобальної присутності»), досить широкий набір пропозицій послуг експедиторів, складських операторів та фірм терміналів стосовно часових гарантій. Вони включають не лише зберігання і транспортування, а й закупівлю, керування запасами, автоперевезення, пакування, брокерські, митні, електронні послуги, консалтинг

стосовно використання ефективних ланцюгів постачань, міжнародні перевезення, а також оптимізацію в обслуговуванні клієнтів, інвестування у розподільні центри, склади, літаки, траси, кораблі та у складні інформаційні системи [21].

Отже, конкурентоспроможність за основними показниками міжнародної логістики, таких як якість логістичних послуг, якісна інфраструктура, сприятливі правила і закони та спрощена процедура торгівлі, є надважливим кроком на шляху до вирішення її основних завдань. Країни, які розвиваються, і мають кращі можливості національної логістики звичайно отримують великі обсяги прямих іноземних інвестицій, мають вагомий потенціал зі зниження операційних витрат, диверсифікована структуру експорту, а також вищі темпи росту. На сьогодні активним попитом користуються компанії, що займаються розробкою штучного інтелекту. Співпраця з подібними компаніями, наприклад для того, щоб оптимізувати маршрути, ефективність керування складськими приміщеннями може в майбутньому підвищити ефективність компанії, а також зменшити кількість невдач, тим самим покращуючи взаємодію з клієнтами. Використання відновлюваних джерел енергії, впровадження економічних транспортних засобів та стратегії зменшення відходів для покращення екологічних показників, та звернення уваги екологічно свідомих клієнтів повинні бути невід'ємною складовою з екологічної логістики. Якщо співпрацювати з платформами блокчейну для безпеки, прозорості та відслідковування в реальному часі перевезень дозволить забезпечити видимість у реальному часі та покращити безпеку та зміцнити довіру клієнтів. Розвиток партнерських стосунків з постачальниками відновлюваної енергії для того, щоб забезпечити потужності і транспортний парк сприятиме зменшенню обсягів викидів вуглекислого газу. Ініціативи, які стосуються компенсації викидів вуглекислого газу дозволятимуть компенсувати викиди, які створені вантажівками, і це власне може задовольнити попит, який зростає на збалансовані (стійкі) логістичні рішення [22].

РОЗДІЛ 2

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ МІЖНАРОДНИХ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ КОМПАНІЇ «НОВА ПОШТА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства «Нова Пошта»

ТОВ «Нова Пошта» являється великим поштовим оператором зв'язку, що забезпечує сервіс-доставку документів, вантажів, посилок для фізичних і юридичних осіб.

Станом на сьогоднішній день, ТОВ «Нова Пошта» в Україні налічує більше ніж 28 тис. працівників.

Форма власності підприємства «Нова пошта» - колективна, організаційно-правова форма господарювання-приватне акціонерне товариство.

Дане підприємство здійснює свою діяльність, керуючись чинним законодавством, установчою угодою між засновниками про заснування підприємства та статутом підприємства.

Головною місією діяльності «Нової пошти» є спрощення життя клієнтам, зробивши доставку легкою і зручною для бізнесу.

В табл. 2.1. наведені різновиди послуг, які надає підприємство.

Таблиця 2.1 – Послуги, які надає підприємство «Нова пошта»

Фінансові послуги	<ul style="list-style-type: none"> - пересилання поштових переказів (простих, електронних, через Інтернет) як в межах, так і за межі України, а також грошових переказів за міжнародними платіжними системами; - приймання платежів; - оформлення кредитних договорів; - видача готівкових гривень.
Послуги національної пошти	<ul style="list-style-type: none"> - пересилання внутрішніх та міжнародних поштових відправлень; - виплата та доставка пенсій, грошової допомоги; - передплата та доставка вітчизняних, зарубіжних періодичних друкованих видань; - кур'єрська доставка.

Інші комерційні послуги	<ul style="list-style-type: none"> - послуги засобів зв'язку та Інтернет-пунктів; - розміщення реклами (у відділеннях поштового зв'язку, на конвертах, у поштових виданнях); - доставка друкованої рекламної та/або інформаційної продукції; - пересилання замовленої за каталогами продукції (товарів); - транспортні послуги; - реалізація електронних ваучерів; - пересилання кореспонденції з оплаченою відповіддю; - туристичні та інші послуги.
-------------------------	---

ТОВ «Нова Пошта» керується цінностями зазначеними на рис.2.1.

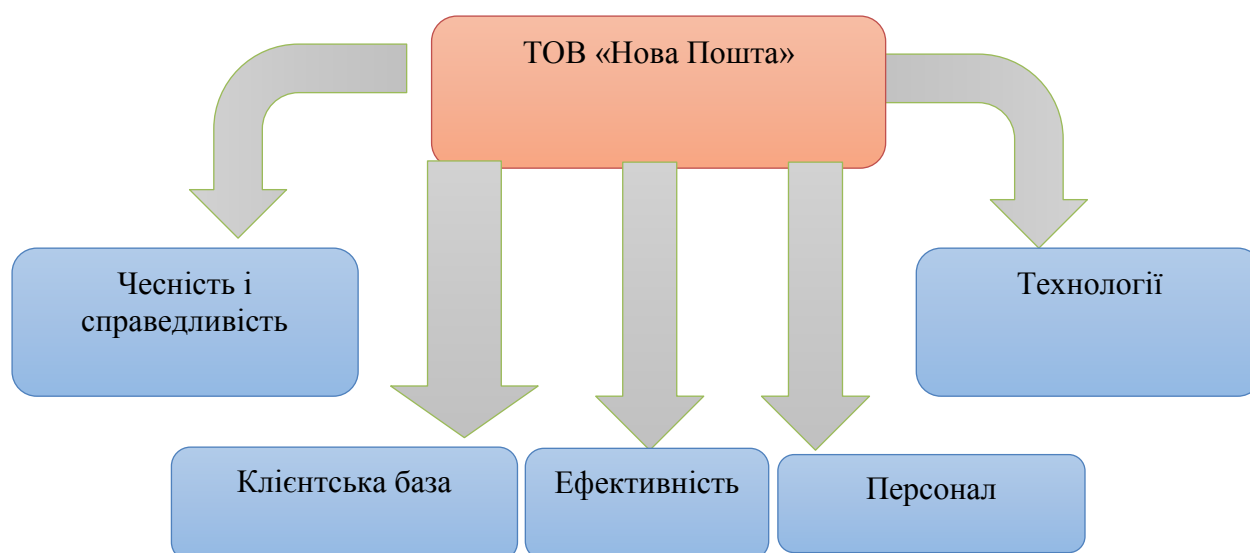


Рисунок 2.1 – Цінності ТОВ «Нова Пошта»

Серед всіх цінностей компанії чесність означає, що дане підприємство повинно говорити правду, дотримуватись свого слова та ставитись до клієнтів чесно та з пошаною. Це відображається в правдивості відносин, рішеннях, прийнятих для забезпечення рівних вигод для всіх зацікавлених сторін, та неухильному дотриманні етичних та правових стандартів.

Діяльність будь-якого підприємства характеризується системою техніко-економічних показників, які дають можливість оцінити результати цієї діяльності і служать основою для пошуку резервів підвищення її ефективності.

На підставі даних діяльності ТОВ «Нова Пошта» проведемо аналіз

техніко-економічних показників виробничо-господарської діяльності за 2019-2021 роки. Дані наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства [23]

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення	
				+, -	%
Чистий дохід від реалізації продукції	13453318	16902857	20843502	7390184	54,93
Собівартість реалізованої продукції	10504342	12877086	16441004	5936662	56,51
Валовий прибуток	2948976	4025771	4402498	1453522	49,28
Фінансовий результат від операційної діяльності	1024144	1538307	1611195	587051	57,32
Чистий прибуток\збиток	782954	991292	2600320	1817366	32,11

Дослідження та аналіз показників виробничо-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» за попередні роки дає можливість зробити наступні висновки. У 2021 році спостерігається тенденція до підвищення обсягів реалізації продукції порівняно з 2019 роком. Цей показник зріс на 54,93% при зростанні собівартості на 56,51%. За аналізований період підприємства спостерігається лише позитивна тенденція, спостерігається зростання, а саме показник чистого прибутку зріс на 1817,37 тис. грн.

Визначимо динаміку зміни основних економічних показників фінансової діяльності ТОВ «Нова Пошта» (рис. 2.2).

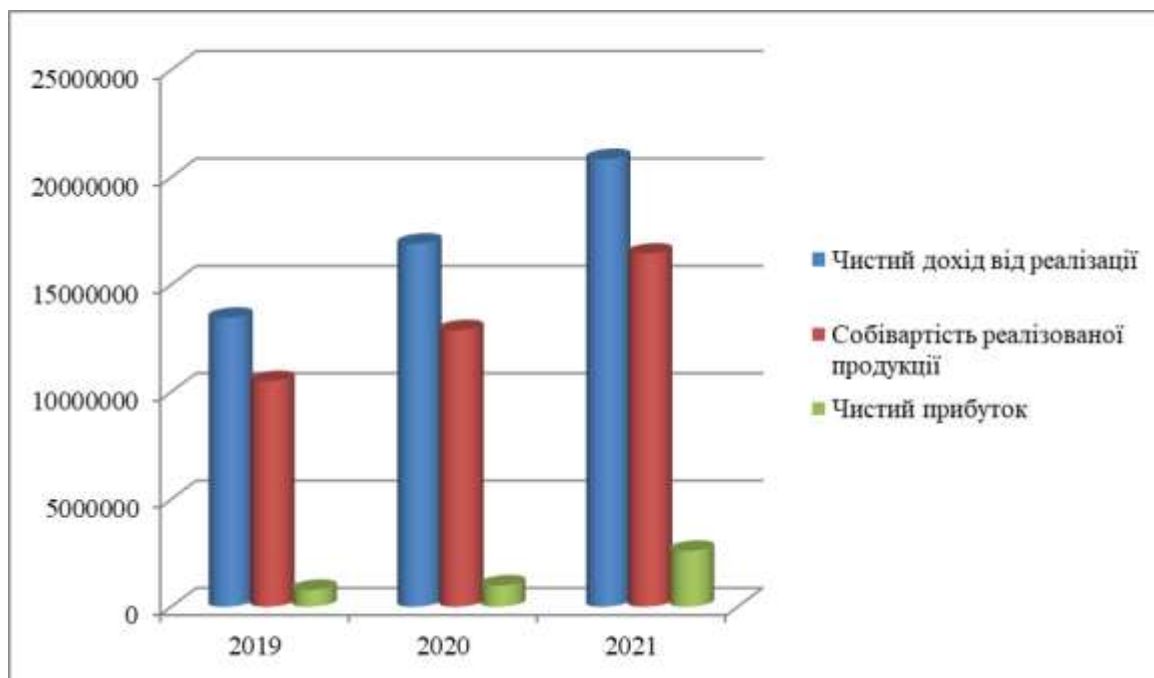


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни основних показників фінансової діяльності ТОВ «Нова Пошта» [23]

Таким чином, спостерігається те, що динаміка зміни основних показників фінансової діяльності на ТОВ «Нова Пошта» несе за собою позитивну тенденцію діяльності підприємства.

На цьому підприємстві діє лінійно-функціональна структура, при якій здійснюється вертикальний розподіл повноважень (рис. 2.3).

За такої структури управління всю повноту влади бере на себе лінійний керівник, що очолює колектив. Під час розробки конкретних питань і підготовки відповідних рішень, програм, планів йому допомагає спеціальний апарат, що складається з функціональних підрозділів (управлінь, відділів) [23].

Основними завданнями відділень є [24]:

- прийом, огляд та видача вантажу клієнтові;
- надання цілісної та ефективної упаковки для відправлення вантажу;
- прийом заяв на переадресування, повернення вантажу, зміни дати доставки та зміни даних щодо одержувача вантажу;
- надання клієнтові інформації щодо роботи організації.

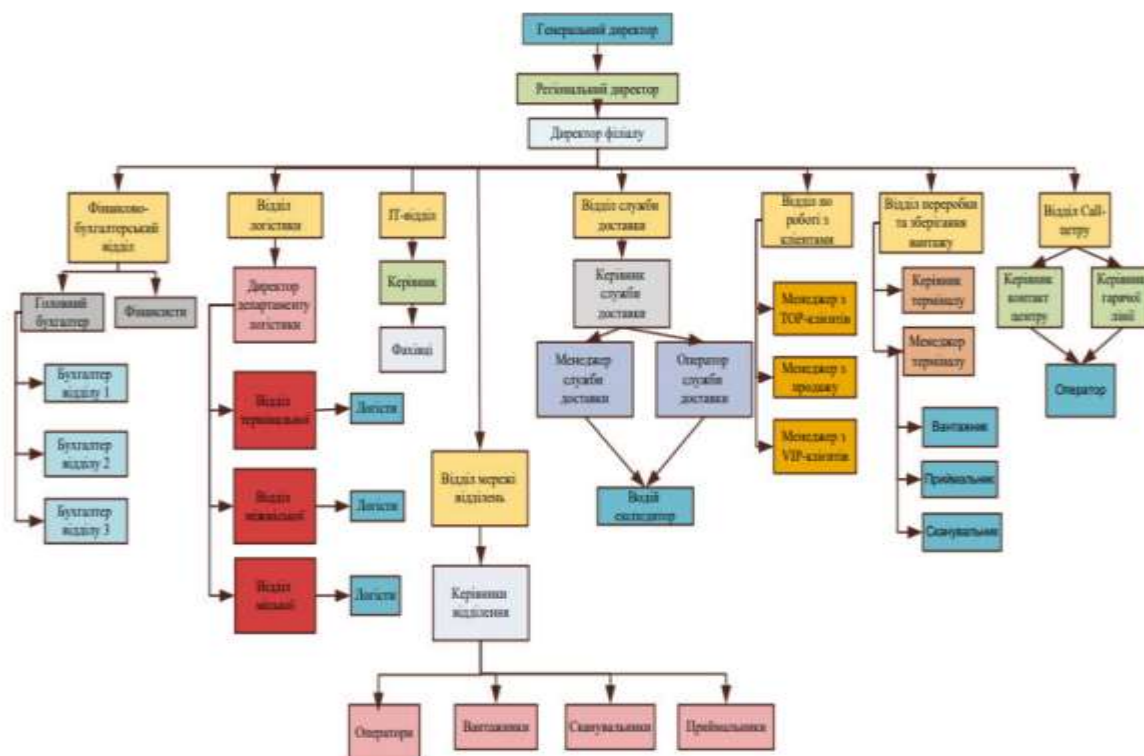


Рисунок 2.3 – Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта»

Отже, ТОВ «Нова Пошта» - підприємство, що є великим за масштабом, зі стабільним асортиментом продукції і незначними технологічними змінами, а виконувані задачі на ньому є такими, що постійно повторюються. Саме тому використання лінійно-функціональної структури є доцільним.

2.2 Аналіз міжнародних логістичних послуг компанії «Нова Пошта»

Відділ логістики чинить найбільший вплив на ефективну роботу підприємства «Нова пошта». До відповідальності відділу входить контроль логістики далекого транспорту, термінальної і міської логістики.

Оцінка ефективності логістичної діяльності «Нової Пошти» передбачає виділення головних напрямів аналізу показників. Головним напрямом діяльності цієї компанії є послуги транспортування і складування продукції, й відповідно до системи оцінки функціонування логістичної системи потрібно включати показники, які характеризують роботу саме у таких сферах [25].

Основна увага у логістичній діяльності «Нової Пошти» приділяється покращенню гнучкості логістичної системи, збільшення ефективності, зменшенню витрат на всі види логістичних операцій.

Для аналізу ефективності логістичної діяльності підприємства потрібно розглянути такі напрямки його діяльності[25]:

- визначення основних показників пов'язаних із товарообігом і запасами;
- розрахунок показників гнучкості логістичної системи;
- розрахунок показників ефективності та прибутковості логістичної діяльності;
- аналіз обсягу і структури логістичних витрат.

Таблиця 2.3 – Динаміка обсягу та структури логістичних витрат ТОВ «Нова Пошта» 2019-2020 рр.[25]

Показник	2019	2020	Відхилення	%
Частка логістичних витрат в складі інших операційних, витрат, %	4	4	0	0,00
Частка логістичних витрат в складі витрат на збут, %	65	50	-15	-23,08
Витрати на збут, тис. грн.	337 356	416 263	78907	23,39
Адміністративні витрати, тис. грн	1244681	1469141	224460	18,03
Частка логістичних витрат в складі собівартості реалізованих послуг, %	80	70	-10	-12,50
Собівартість реалізованої продукції	10504342	12877086	2372744	22,59
Частка логістичних витрат в складі адміністративних витрат, %	35,5	30,2	-5	-14,93
Інші операційні витрати	488313	768703	280390	57,42
Разом витрат	8864920	9488472	623552	7,03

З табл. 2.3 видно, що за часткою в структурі логістичних витрат найбільша питома вага припадає на витрати на реалізацію послуг. Даний показник складає 80 та 70% всіх витрат реалізацію і відноситься він до ряду

логістичних. Такий великий показник безпосередньо пов'язаний із сферою діяльності підприємства. Найменша питома вага логістичних витрат припадає на інші операційні витрати підприємства (4%).

Головним, показником за яким характеризується надійність й ефективність роботи підприємства є прибуток. При проведенні аналізу впливу всіх елементів логістичної системи на зміну прибутку, можна оцінити їх значимість, що дозволяє сформувати раціональну модель покращення функціонування підприємства [26].

На наступному етапі потрібно обрати та проаналізувати показники, що характеризують гнучкість, ефективність і продуктивність логістичної діяльності компанії. Серед всіх показників варто виділити ті, що мають найбільшу значимість [27].

Таблиця 2.4 – Показники логістичної діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2017 - 2020 рр.[27]

Показник	Рік			
	2017	2018	2019	2020
Середній запас на складі, шт.	6530	8000	14000	18000
Готовність до поставки	0,99	0,99	0,99	0,99
Час обігу товарів	5	5	5	5
Швидкість товарообігу	2	2	2	2
Доля запасів в обігу	45	50	52	60

З даних, наведених у табл. 2.4, можна зробити висновок, що товар на складах не затримується більше ніж на 2 - 3 дні при загальному функціонуванні та 5 днів при нештатних ситуаціях. Варто також зазначити, що дуже добре налагоджена система переадресувань, повернень і переносів термінів доставок. Усе це загалом формує якість обслуговування на рівні вище 98 %, а вчасності 93 %, що є досить високим результатом на ринку враховуючи обсяг товарообігу, оскільки середньостатистично через термінал служби доставки проходить

близько восьми тисяч відправлень на день. Детальніше ці показники описані в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники ефективності логістичної діяльності «Нова Пошта»[27]

Показник	2018	2019	2020
Показники, які характеризують ефективність логістичної системи			
Оборот логістичних активів	25,00%	25,10%	22,20%
Готовність до здійснення поставки:	0,96	0,97	0,98
Надійність поставок	0,98	0,985	0,99
Рентабельність інвестицій у логістичну систему	6,00%	8,10%	9,90%
Показники, які характеризують продуктивність логістичної системи			
Кількість відвантажень і розвантажень на 1 робітника	120	130	200
Показники, які характеризують гнучкість логістичної системи			
Гнучкість оплати	1	1	1
Гнучкість виконання, замовлення	0,99	0,99	0,99

Компанія «Нова пошта» є клієнтоорієнтованою, й це є однією із її критичних проблем, оскільки компанія намагається забезпечити максимально можливий рівень якості надання послуг.

Для розробки ефективної логістичної стратегії в компанії «Нова пошта» керуються наступними рекомендаціями [28]:

- відмова від стратегій, що працюють лише за оптимістичних прогнозів;
- використання агресивної маркетингової компанії для отримання конкурентних переваг;
- інвестування в формування стійких переваг для бізнесу;
- при розробці й реалізації стратегічних заходів у галузі логістичної діяльності віддавати перевагу тим, що забезпечують довгострокове покращення конкурентних позицій компанії.

В даний момент відділення «Нової пошти» успішно функціонують в Польщі, Іспанії, Молдові, Литві, Чехії, Румунії, Німеччині, Словаччині, Естонії, Італії, Великобританії, Латвії та Угорщині. У наступному році компанія планує відкрити нові відділення у більшості країн Європи.

2.3 Оцінка рівня конкурентоспроможності логістичних послуг «Нова Пошта»

Протягом останніх років «Нова пошта» виступає трендсеттером та лідером українського ринку експрес-доставки. У сфері сталого розвитку компанія також займає позицію лідера, оскільки має на меті стати однією із найкращих соціально відповідальних компаній України. В період з 2016 року «Нова пошта» почала інформувати зацікавлені сторони про свою діяльність у галузі сталого розвитку, включно із публікаціям річних Звітів сталого розвитку.

Таблиця 2.6 – Вартість відправлення посилок різного розміру Новою поштою

По Україні	55		
Посилки між відділеннями та поштоматами			
Категорія	Мала до 2 кг	Середня до 10 кг	Велика до 30 кг
Локал	50	80	120
По Україні	70	100	140
Знижка за кожне наступне місце в одній експрес-накладній			
Локал	-20		
По Україні	-40		
Пакування			
Коробка з упакованням	10	30	70

Компанія «Нова Пошта» на початку 2000-х років у транспортному парку мала лише два легковики, а сьогодні мережа охоплює вже понад 64% населення.

Найбільшим конкурентом «Нової пошти», із доставки вантажів, є державна компанія Укрпошта, найбільшим недоліком якої є швидкість доставки вантажу. Проте Укрпошта має свої переваги, а саме те, що відділення Укрпошти є у будь-якому селі та місті України.

Вартість доставки – це найважливіший критерій при виборі служби. В компаній існують різні тарифи на доставку, що залежать від габаритів, ваги та відстані між пунктами призначення (табл. 2.6) [29].

Серед всіх українських поштових операторів «Нова пошта» першою розпочала масштабне оновлення сортувальних терміналів. В 2018 році вони відкрили Київський інноваційний термінал за 15 млн. євро, а в травні 2019 року було відкрито схожий термінал у Хмельницькому, вартістю 10 млн. євро.

Даний термінал майже повністю автоматизований, що здатен обробляти близько 600 вантажівок на добу та сортувати за цей час 400 тис. одиниць товару (від 8000 до 10000 посилок на годину). Загальна площа першої черги терміналу становить 15 тис. м². При цьому тут майже немає операцій із ручним сортуванням. Усі монотонні операції виконує комп'ютер, а самі посилки упорядковуються за допомогою системи сканерів. У «Новій пошті» визначили, що ця автоматизація допомогла зменшити кількість співробітників на новому складі приблизно у 3 – 4 рази.

Таблиця 2.7 – Характеристика інноваційних терміналів ТОВ «Нова Пошта»

Назва	Дата відкриття	Кількість роб/місць	Вартість терміналу	Загальна площа	Кількість посилок на/ год	Кількість посилок за добу
Київський інноваційний термінал	березень 2018 р.	750	15 млн євро	23 тис. м ² .	14500	рекорд 400 000
Хмельницький інноваційний термінал	17 травня 2019 р.	300	9,5 млн євро	7,7 тис м ² .	13100	-
Львівський інноваційний термінал	20 вересня 2019 р.	300	-	15 тис. м ² .	13100	-

Згадані в табл. 2.7 термінали відрізняються від інших обладнанням голландської компанії Vanderlande, що дозволяє швидко сортувати посилки (до

8 тис. відправлень за годину на одній лінії). Головним елементом даної системи є сканер штрих-коду, що завдяки конструкції із дзеркал дає можливість сканувати штрих-код на посилці з усіх сторін.

Аналогів цим терміналам в Україні на сьогодні лише три, й всі вони належать Новій пошті. Також, у 2022 році було відкрито ще три інноваційні термінали, а саме у Дніпровський, Харківський та Запорізький інноваційні термінали.

Інвестиції в спорудження сучасних терміналів є ознакою зростаючого ринку, оскільки будувати сортувальний термінал без збільшення кількості посилок не було б сенсу. Невеликі обсяги не дозволяють швидко консолідувати збірні відвантаження із терміналу, оскільки в такому випадку машини будуть довго чекати чи їздити напівпорожніми [30].

Активізація логістичної діяльності для власне надавача послуг із експрес доставки вантажів пов'язана з існуванням деяких проблем. Головною проблемою в логістичній діяльності є зростання кількості дрібних замовлень, що для окремого пункту обслуговування клієнтів експрес доставки в пунктах активації надання даної послуги становить близько 1,5-3 тис. замовлень на день. Все це спричиняє необхідність впровадження автоматизованих систем обробки інформації не лише в окремих функціональних галузях – складуванні чи транспортуванні, але й у всьому ланцюзі поставок експрес-вантажів із метою полегшення обробки інформації та пришвидшення термінів доставки вантажів, тому що час є найважливішим параметром доставки експрес-замовлення.

Параметр часу суттєво впливає на такі параметри і показники логістичної системи, як [31]:

- фінансовий результат перевезень експрес вантажів;
- собівартість перевезень експрес вантажів;
- попит на перевезення експрес вантажів;
- потреба у робочому парку автомобілів.

Також, у пунктах обслуговування клієнтів із метою збільшення швидкості обслуговування впроваджуються спеціалізовані конвеєрні лінії, технології

управління голосом і т.д. Впровадження автоматизованих систем обробки інформації (в залежності від її потужності й типу) пришвидшує обробку замовлення приблизно в 10 – 300 разів. Невеликі замовлення піддаються індивідуальному пакуванню, вимоги до яких постійно зростають (наприклад, щодо наявності самоклеючої відривної стрічки та виду картонного конверту – для документів вагою до 1 кг та до індивідуалізованого упакування за бажанням клієнта із використанням спеціальної пакувальної плівки чи інших матеріалів для пакування, що призначене для нестандартних відправлень) [32].

Сайт <https://horoshop.ua/> проводив дослідження щодо популярності різних служб доставки. Вони розіслали до інтернет-магазинів анкету, в якій потрібно було вказати, якими службами доставки вони користуються та в яких обсягах. В результаті проведеного дослідження найпопулярнішою службою доставки стала Нова Пошта. Нею користуються 97%, що у три рази перевищує результат її найближчого конкурента Укрпошти 33%.



Рисунок 2.4 – Популярність різних служб доставки серед інтернет магазинів.

Сильні сторони, завдяки яким компанія може успішно функціонувати на українському ринку, слабкі сторони, що гальмують його розвиток, загрози і можливості діяльності підприємства, що чинять вплив на розвиток підприємства та формування конкурентних переваг Нової пошти наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Матриця SWOT- аналізу ТОВ «Нова Пошта» [32]

Сильні сторони	<ul style="list-style-type: none"> - Швидка доставка; - Наявність мобільного додатка; - Вихід на європейський ринок експрес доставки; - Лідер ринку експрес доставки; - Наявність інноваційних терміналів; - Гнучкий та індивідуальний підхід до кожного клієнта; - Висока якість послуг, які надаються; - Низька плинність кадрів; - Розвинена інформаційна система та систематизація документообігу; - Висока мотивація працівників; - Наявність кваліфікованих співробітників; - Стабільне фінансове становище.
Слабкі сторони	<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність можливості швидко вирішити внутрішню проблему відділення із радою директорів; - Висока ціна за послуги, що надаються; - Низький рівень менеджменту; - Недостатня рекламна політика; - Затримки у виплаті по заробітній платні; - Відсутність проектного відділу.
Можливості	<ul style="list-style-type: none"> - Залучення нових інвесторів; - Залучення нових клієнтів; - Застосування нових технологій; - Незадоволений попит на послуги певних конкурентів; - Можливість використовувати нові технології, які дозволять залучити додаткові групи клієнтів; - Наявність налагоджених партнерських відносин.
Загрози	<ul style="list-style-type: none"> - Збільшення мита на доставку за кордон; - Перехід підготовленого і кваліфікованого персоналу до конкурентів; - Відсутність бар'єрів входження у галузь; - Поява конкурентних переваг у конкурентів.

Вищезазначені можливості мають різне значення для підприємства Нова пошта, а тому варто окремо звернути увагу на наступні можливості:

- 1) вчасна виплата заробітної плати;
- 2) зменшення цін на доставку, що можна досягти за рахунок пошуку шляхів зменшення цін на обслуговування авто, й збільшення частки ринку;
- 3) створення і використання нових технологій, що формує конкурентну перевагу компанії та дозволяє більш ефективно працювати на українському ринку;

4) підвищення кваліфікації персоналу й забезпечення високої якості послуг, що може забезпечити розширення сегменту споживачів.

Головними загрозами для конкурентоспроможності «Нової Пошти» є вплив держави на ринок експрес доставки, низький рівень менеджменту та поява нових конкурентів, що можуть суттєво погіршити конкурентну позицію компанії. З огляду на це потрібно забезпечити належний підхід до нейтралізації чи ліквідації таких загроз:

- недосконала рекламна політика, що може привести до ослаблення конкурентних переваг і втрати потенційних клієнтів;

- поява конкурентних переваг у конкурентів.

Використовуючи дані SWOT-аналізу, варто враховувати, що загрози та можливості можуть переходити в свою протилежність:

- відвернена загроза може сформувати для підприємства додаткову сильну сторону, якщо конкуренти Нової пошти не усунули цю ж погрозу;

- невикористана можливість може перетворитися на загрозу, якщо її використовує конкурент.

Суть PEST-аналізу полягає у визначенні та оцінці впливу факторів макросередовища на результати як поточної, так і майбутньої діяльності компанії «Нова пошта» (табл. 2.9).

Політичний фактор зовнішнього середовища вивчається передусім для того, щоб мати уявлення про наміри органів державної влади відносно розвитку суспільства та засоби, за допомогою яких держава буде впроваджувати у життя свою політику.

Аналіз економічних факторів зовнішнього середовища дозволяє визначити, як на рівні держави створюються та розподіляються економічні ресурси. Для багатьох підприємств ці фактори є найважливішою умовою ділової активності [33].

Дослідження соціальних чинників зовнішнього середовища направлене на те, щоб визначити та оцінити вплив на бізнес таких соціальних явищ, як

мобільність людей, відношення людей до праці та якості життя, активність споживачів і т.д [34].

Дослідження технологічних чинників дозволяє вчасно переорієнтуватися на реалізацію технологічно нових рішень, встановити можливості, пов'язані із розвитком науки і техніки.

Таблиця 2.9 – PEST-аналіз ТОВ «Нова пошта» [34]

Політичні чинники (P)	<ul style="list-style-type: none"> - скорочення поштових потоків через політичні конфлікти; - регламентація організаційної структури; - початок співпраці на міжнародному ринку від 2018 року.
Економічні чинники (E)	<ul style="list-style-type: none"> - нестача часу на здійснення реформ в умовах зростаючої конкуренції; - залежність фінансових результатів від якості роботи та кваліфікації великої кількості персоналу; - залежність фінансових результатів від можливого державного регулювання якості, тарифів, рівня заробітної плати і т.д.
Соціальні чинники (S)	<ul style="list-style-type: none"> - велика плинність кадрів, у тому числі й в наслідок трудової міграції за кордон; - пріоритет споживачів на отримання новітніх послуг на базі ІКТ; - високий платоспроможний попит населення.
Технологічні чинники (T)	<ul style="list-style-type: none"> - низькі темпи підвищення кваліфікації кадрів та інформатизації підприємства; - наявність кваліфікованих працівників і технологічних інновацій, що позитивно впливає на якість.

Все це в чергу, впливає на фінансові результати і рівень конкурентоспроможності компанії. Важливим також є фактор часу, тому що підприємство, що має велику мережу та велику кількість персоналу в результаті новітньої системи управління завжди встигає за темпами науково-технічного процесу. Відповідно, головними обмеженнями за результатами PEST-аналізу є політичні й часові (змінна кадрового складу і вплив держави на повне регулювання доставок). Також, важливими є надання пріоритету послугам інформаційно-комунікаційних технологій, що дає можливість до утримування лідерських позицій на ринку експрес-доставки [35].

На сьогоднішній день, ТОВ «Нова Пошта» на території України є лідируючим виробником поштових послуг. Хоча й поштові послуги є унікальними в своєму роді, проте проводиться їхня постійна модифікація та вдосконалення.

2.4 Шляхи підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю міжнародних логістичних послуг «Нова Пошта»

Вдосконалення управління конкурентоспроможністю компанії «Нова пошта» можна досягти шляхом впровадження управлінських рішень.

Управлінським рішенням є результат альтернативної формалізації адміністративних, технологічних, економічних, соціально-психологічних методів менеджменту, на основі яких керуюча система організації впливає безпосередньо на керовану.

Управлінське рішення, сформувавшись в процесі вибору альтернативи, є деяким підсумком управлінської діяльності, результатом обмірковувань намірів, дій, висновків, обговорень, прогнозувань, направлених на реалізацію цілей управління [36].

Методи менеджменту, що перетворились в управлінські рішення, каналами прямого зв'язку надходять від керуючої системи до керованої, здійснюючи потрібний управлінський вплив, що забезпечує виконання виробничо-господарських операцій, надання послуг, отримання відповідних економічних, фінансових, виробничих та інших результатів [37].

Прийняття оптимальних управлінських рішень можливе в результаті різностороннього аналізу проблем та процесів виробничо-господарської, фінансової, збутової та інших видів діяльності направлених на інтереси та стратегічні цілі організації. Важливим також є врахування чинників, пов'язаних із економією трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, отриманням оптимального прибутку і т.д [38].

Доцільність та раціональність управлінських рішень великою мірою залежить від технологічного процесу їх прийняття та підготовки. Щодо його структури та особливостей існують різні погляди. Так, процес розробки раціональних рішень охоплює наступні етапи [39]:

1. Встановлення цілей організації;

2. Визначення проблем, що існують в процесі досягнення поставлених цілей;
3. Дослідження проблем та встановлення їх особливостей;
4. Визначення напрямків розв'язання існуючих проблем;
5. Узгодження між собою всіх рішень в організації;
6. Затвердження рішень;
7. Підготовка до реалізації прийнятих рішень;
8. Управління процесом реалізації рішень;
9. Перевірка ефективності реалізованих рішень.

Цей підхід до створення управлінських рішень найбільш доцільно використовувати щодо загальних рішень, рішень на найвищому рівні управління, перспективних рішень і т.д. Проте, цей підхід має великі недоліки. Зокрема, першим його етапом є елемент функції планування, що реалізується задовго до прийняття управлінського рішення. Також, він недостатньо чітко виділяє ідею оптимізації управлінських рішень [40].

Постійне вдосконалення конкурентного стану підприємства є запорукою його росту і розвитку фінансових показників та збільшення клієнтів.

Конкурентні стратегії можуть класифікуватися за різними ознаками, що ґрунтовані на усвідомленні місця і ролі певної організації, її конкурентів. Виходячи із частки ринку, яку займає організація, розрізняють такі типи конкурентних стратегій [41]:

- фахівця;
- послідовника;
- челенджера;
- лідера.

Для ТОВ «Нова Пошта» доцільно обрати стратегію лідера, для охоплення більшої частки ринку, задоволення потреб вже існуючих клієнтів шляхом зменшення цін на доставку (рис. 2.5).

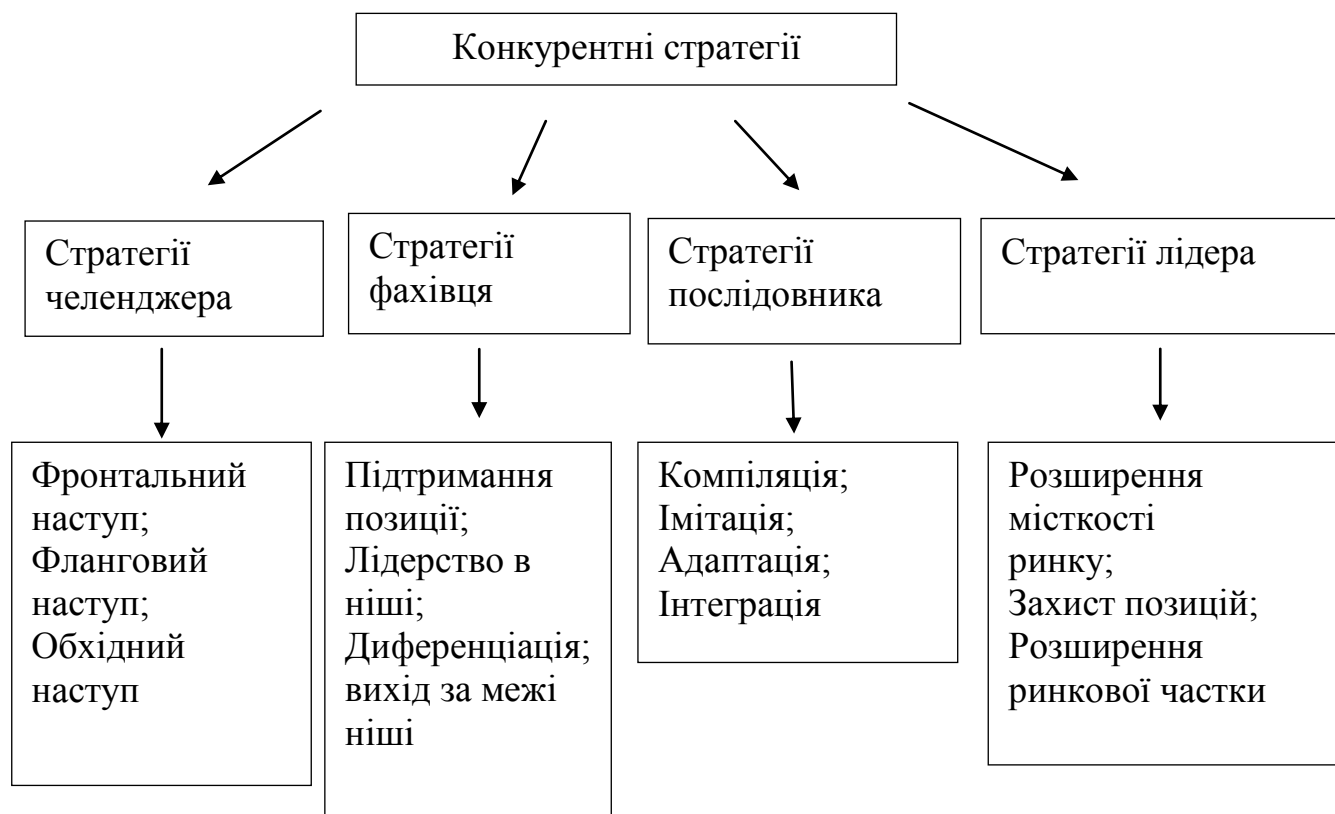


Рисунок 2.5 – Види конкурентних стратегій

Процес прийняття управлінських рішень в компанії «Нова пошта» включає наступне:

- для встановлення існуючих проблеми було здійснено дослідження – це кількість використання населенням цієї компанії у повсякденному житті на рік та ціна на послуги доставки;

- ТОВ «Нова Пошта» на сьогоднішній день має кілька проблем, проте одну дуже вагому, до покращення свого конкурентного статусу на ринку;

Ціль організації «Нова Пошта» - це підвищення конкурентного статусу, за рахунок зменшення цін на доставку і захоплення більшої частки ринку експрес – доставки в Україні.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Завдання, що були виконанні в роботі:

- Визначено поняття та надано характеристику логістики. Логістика є процесом планування і виконання ефективного зберігання й транспортування товарів від пункту виготовлення до точки споживання. Метою логістики є економічно ефективно та своєчасне задоволення вимог споживачів.

Ефективні логістичні процедури та ефективний ланцюг постачання є важливими для зменшення витрат, підтримки і підвищення ефективності. Погана логістика може спричинити несвоєчасні поставки та незадоволення потреб клієнтів, що в результаті завдає шкоди бізнесу.

Головними завданнями логістики є наступні:

- 1) переміщення обладнання й продуктів усередину складу та із нього;
- 2) розвантаження і завантаження готової продукції;
- 3) безпечно транспортування товарів до місця призначення;
- 4) аудит інвентаризації та запасів;
- 5) забезпечення безпеки персоналу;
- 6) автоматизація обслуговування;
- 7) розвиток бізнесу;
- 8) управління запасами сировини і товарів;
- 9) управління транспортними витратами, графіками й термінами доставки;
- 10) управління ланцюгом поставок та циклом замовлення.

Процес формування ланцюгів постачання має відбуватись у наступній послідовності:

- 1) визначення мети логістичної системи;
- 2) формування дрібних цілей логістичної системи;
- 3) встановлення вимог до логістичної системи;
- 4) формування елементів цієї системи;
- 5) формування цілей елементів логістичної системи;

- б) кооперація елементів цієї системи;
- 7) організація функціонування цілісної логістичної системи.

- Охарактеризовано конкурентоспроможність підприємства.

Конкурентоспроможністю підприємства є ринкова категорія, яка має мінливий та динамічний характер. Відповідно, при незмінних якісних характеристиках товару, конкурентоспроможність цього товару може змінюватися у широких межах, й залежить це рекламних заходів, зміни цін, від кон'юнктури ринку, дій конкурентів і т.д.

Конкурентоспроможність будь-якої компанії чи підприємства має забезпечуватися такими показниками, як висока виробнича ефективність, що реалізується завдяки кваліфікованим працівникам, сучасному обладнанню, технологіям і здатністю тривалий час утримувати стійкі позиції на ринку, що забезпечується ефективним використанням принципів маркетингового управління.

Головними умовами забезпечення конкурентоспроможності підприємства є:

- 1) створення системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів;
- 2) визначення взаємозв'язків функцій управління із будь-яким процесом на кожній стадії життєвого циклу товару;
- 3) використання сучасних методів дослідження та розробок (теорія прийняття рішень, програмно-цільове планування);
- 4) забезпечення поєднання розвитку технології, техніки, економіки та управління;
- 5) використання наукових підходів до стратегічного менеджменту.

- Надано організаційно-економічну характеристику підприємства «Нова Пошта». ТОВ «Нова Пошта» являється великим поштовим оператором зв'язку, що забезпечує сервіс-доставку документів, вантажів, посилок для фізичних і юридичних осіб.

- Проаналізовано сучасний стан управління міжнародних логістичних послуг «Нова Пошта». Оцінка ефективності логістичної діяльності «Нової пошти» передбачає виділення головних напрямів аналізу показників. Головним напрямом діяльності цієї компанії є послуги транспортування і складування продукції, й відповідно до системи оцінки функціонування логістичної системи потрібно включати показники, які характеризують роботу саме у таких сферах.

За часткою в структурі логістичних витрат найбільша питома вага припадає на витрати на реалізацію послуг. Даний показник складає 80 та 70% всіх витрат реалізацію і відноситься він до ряду логістичних. Такий великий показник безпосередньо пов'язаний із сферою діяльності підприємства. А найменша питома вага логістичних витрат припадає на інші операційні витрати підприємства (4%).

Головним, показником за яким характеризується надійність й ефективність роботи підприємства є прибуток. При проведенні аналізу впливу всіх елементів логістичної системи на зміну прибутку, можна оцінити їх значимість, що дозволяє сформувати раціональну модель покращення функціонування підприємства.

В компанії «Нова пошта» для розробки ефективної логістичної стратегії керуються наступними рекомендаціями:

- 1) відмова від стратегій, що працюють лише за оптимістичних прогнозів;
- 2) використання агресивної маркетингової компанії для отримання конкурентних переваг;
- 3) інвестування в формування стійких переваг для бізнесу;
- 4) послідовно реалізована та чітка логістична стратегія, що формує гарну репутацію і визнання на ринку;
- 5) при розробці й реалізації стратегічних заходів у галузі логістичної діяльності віддавати перевагу тим, що забезпечують довгострокове покращення конкурентних позицій компанії.

- Оцінено рівень конкурентоспроможності «Нова Пошта». Протягом останніх років «Нова пошта» виступає лідером українського ринку експрес-

доставки. У сфері сталого розвитку компанія також займає позицію лідера, оскільки має на меті стати однією із найкращих соціально відповідальних компаній України. В період з 2016 року «Нова пошта» почала інформувати зацікавлені сторони про свою діяльність у галузі сталого розвитку, включно із публікаціям річних Звітів сталого розвитку.

На сьогоднішній день найбільшим конкурентом «Нової пошти», із доставки вантажів, є державна компанія Укрпошта, найбільшим недоліком якої є швидкість доставки вантажу. Проте Укрпошта має свої переваги, а саме те, що відділення Укрпошти є у будь-якому селі та місті України.

Вартість доставки – це найважливіший критерій при виборі служби. В компаній існують різні тарифи на доставку, що залежать від габаритів, ваги та відстані між пунктами призначення.

Також, параметр часу суттєво впливає на такі показники логістичної системи, як: фінансовий результат перевезень експрес вантажів; собівартість перевезень експрес вантажів; попит на перевезення експрес-вантажів; потреба у робочому парку автомобілів.

Також, у пунктах обслуговування клієнтів із метою збільшення швидкості обслуговування впроваджуються спеціалізовані конвеєрні лінії, технології управління голосом і т.д. Впровадження автоматизованих систем обробки інформації (в залежності від її потужності й типу) пришвидшує обробку замовлення приблизно в 10 – 300 разів. Невеликі замовлення піддаються індивідуальному пакуванню, вимоги до яких постійно зростають (наприклад, щодо наявності самоклеючої відривної стрічки та виду картонного конверту – для документів вагою до 1кг та до індивідуалізованого упакування за бажанням клієнта із використанням спеціальної пакувальної плівки чи інших матеріалів для пакування, що призначене для нестандартних відправлень).

- Надано пропозиції щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю «Нова Пошта». Вдосконалення управління конкурентоспроможністю компанії «Нова пошта» можна досягти шляхом впровадження управлінських рішень.

Прийняття оптимальних управлінських рішень можливе в результаті різностороннього аналізу проблем та процесів виробничо-господарської, фінансової, збутової та інших видів діяльності направлених на інтереси та стратегічні цілі організації. Важливим також є врахування чинників, пов'язаних із економією трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, отриманням оптимального прибутку і т.д.

В результаті проведеного дослідження можна надати рекомендації, що процес прийняття управлінських рішень в компанії «Нова пошта» повинен включати наступне:

- Для встановлення існуючих проблеми було здійснено дослідження—це кількість використання населенням цієї компанії у повсякденному житті на рік та ціна на послуги доставки;
- Ціль організації «Нова Пошта» - підвищення конкурентного статусу за рахунок зменшення цін на доставку і захоплення більшої частки ринку експрес – доставки в Україні.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Матвеев В.В. Система понять, які характеризують конкурентний стан підприємства / В.В. Матвеев // Інтелект XXI. – 2014.
2. Офіційна сторінка Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток / Ю.Б. Іванов, П.А. Орлов, О.Ю. Іванова; НАН України, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку. – Х.: ІНЖЕК, 2008.
4. Офіційна сторінка компанії «Нова Пошта» URL: <https://novaposhta.ua>.
5. Матвій І.Є. Роль логістичної інфраструктури та аутсорсингу у забезпеченні ефективної діяльності підприємства // Вісн. Нац. унту “Львівська політехніка”. – 2015. – № 580.
6. Макаровська Т.П. Економіка підприємства: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Т.П. Макаровська, Н.М. Бондар. – К.: МАУП, 2010.
7. Лозинський І.Є. Конкурентоспроможність та конкурентна перевага: економічний зміст і характер взаємозв’язку / І.Є. Лозинський, Ю.В. Доцяк // Економіка і регіон. – 2012.
8. Портер М. Стратегія конкуренції і методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Портер М. – К.: Основи, 1997.
9. Євдокимов А. В. Логістичні стратегії та логістичні процеси на торговельних підприємствах / А. В. Євдокимов, Ю. В. Чорток, А. О. Родимченко // Сталий розвиток економіки: Всеукраїнський науково-виробничий журнал / ПВНЗ «Університет економіки і підприємництва» ПП «Інститут економіки і технологій підприємництва». – 2012. – Вип. 1 (11).

10. Смерічнівська М.В. Маркетингова логістика: концептуальні основи та стратегічні рішення: навч. посіб. у схемах та таблицях / М.В. Смерічнівська, С.В. Жаболенко. – Львів: Магнолія, 2006. – 2013.

11. Талан М.В. Моделювання логістичних стратегій торговельних підприємств / М. В. Талан // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» “Логістика”. – №633. – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2008. – с. 696-701.

12. Тридід О. М. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи / О.М. Тридід. - Автореф. на здоб. наук. ступ. д. е. н. – Донецьк: ДНУ, 2003.

13. Кулиняк Ю. І. Проблеми визначення сутності конкурентної стратегії організації / Ю. І. Кулиняк // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». – 2011

14. Бутов А. М. Перспективи використання логістичних стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства / А. М. Бутов // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2013. – Том 14. – № 2.

15. Типи логістичної стратегії/Логістичний портал URL: <http://logisticstime.com/logisticheskaya-strategiya/typy-logisticheskix-strategij/>

16. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003.

17. Дашкуєв М.А. Міжнародні логістичні кластери у сучасній макрологістичній інфраструктурі. Київ: НАУ, 2014. 230 с.

18. Крикавський Є.В. Логістика для економістів: Львів: «Львівська політехніка», 2004. 448 с.

19. Мандра В.В. Аналіз світового досвіду управління транспортно-логістичним центром. Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль: «Економічна думка», 2016. 125 с.

20. Русановська О.А. Перспективи інновацій в логістичній діяльності підприємств. Луцький техн. ун-т. Луцьк, 2012. 223 с.

21. Савіна Н.А. Векторний аналіз трансформацій логістичних систем. Рівне: Економіка, 2011. 250 с.

22. Савіна Н.А. Оцінка об'єктів інвестиційної логістичної структури у забезпеченні їх капіталізації. Вісн. Донец. ун-ту економіки та права: 2011. 180 с.

23. Тридід О.М. Логістичний менеджмент: навч. посіб. / О.М. Тридід, К.М. Таньков; за ред. О.М. Тридіда. – Харків: Інжек, 2005.

24. Фролова Л.В. Механізми логістичного управління торгівельним підприємством: [монографія] / Л.В. Фролова. – Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2005.

25. Бакута А.В. Управління складською діяльністю з використанням інструментів логістики на підприємствах машинобудування: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / А.В. Бакута; держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». – Київ, 2015.

26. Чорна М.В. Концепція управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібною торгівлі // Економіка АПК. - 2010. - № 10.

27. Кочубей Д.В. Оцінка ефективності функціонування логістичних систем торговельних підприємств / Д.В. Кочубей // Вісн. Київ. нац. торг. екон. ун-ту. – 2009. – № 4.

28. Князева О. А. Стратегічні напрямки розвитку поштового зв'язку України. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 10. С. 88–97.

29. Чухрай Н.І. Логістичні рішення щодо аутсорсингу / Н.І. Чухрай // Логістика. - 2007. - № 6.

30. Чухрай Н.І. Перевізники чи логістичні оператори? URL: <http://www.translog.com.ua/archive/131/number13/print/1>.

31. Witkowski J. Metodologiczne podstawy strategii logistycznej w przedsiębiorstwie / J. Witkowski // GmiL. – 1993. – Nr 12.

32.Карвовський Я. І. Логістика в управлінні стосунками з клієнтами / Я. І. Карвовський, К. М. Блонський // Вісн. нац. ун-ту "Львів. політехніка". Логістика, 2016. – №552. – С. 35–39.

33.Кирчата І. М., Поясник Г. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі : монографія: Вид-во ХНАДУ, Харків, 2009

34.Mason-Jones R. Agile, або leagile: збираючи свій важливий ланцюжок на ринку / R. Mason-Jones, B. Naylor, D.R. Towill // Proceedings of the 15th International Conference on Production Research – Limerick, 1999. – P 73-78.

35.Magge J.F., Copacino W.C., Rosenfield D.B. Modern Logistigcs Management: Integrating Marketing and Physical Distribution. – New York: John Wiley,1985.

36.Christopher M. Logistics and Supply chain Management: Reducing cost and Improving Service / M. Christopher. - 2and edn. - London : Prentice Hall, 1998

37.Harrison A. Creating the Agile Supply Chain / A. Harrison, M. Christopher, van R. Hoek. - Corby: Institute of Transport and Logistics, 1999.

38.Шипуліна В.О. Оцінка конкурентних позицій підприємства на ринку / В.О. Шипуліна, В.Є. Майборода // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009.

39.Антонюк А. В. Доцільність переходу українських підприємств на аутсорсинг логістичних послуг в умовах нестабільного середовища / А. В. Антонюк, М. А. Бернага, Т. В. Ободзинська URL: http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2010_6.pdf.

40.Касьянова Н.В. Потенціал підприємства: формування та використання : [підручник] / Н.В. Касьянова [та ін.]. – К.: Центр учбової літератури, 2013.

41.Gattorna J.L. Strategic Supply Chain Alignment, aldershot Gower Publishing / J.L. Gattorna, 1998.