

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ  
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА  
ЛОГІСТИКИ  
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS  
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
МАГІСТРА

на тему Аналіз якості обслуговування клієнтів логістичного провайдера  
«Нова пошта»  
THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Analysis of the Quality of Customer Service of the Logistics Provider “Nova  
Poshta

Виконав: студент 2 курсу магістратури, групи 8.0739-мо-з  
спеціальності 073 Менеджмент  
освітньої програми Логістика  
Ю.В. Тупікова  
Керівник проф. каф. ПМОіЛ, д.е.н., доц., Н.М. Гуржій  
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, к.е.н. В.О. Шишкін

Запоріжжя

2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Бухаріна Л.М.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Юлія Володимирівна Гупікова

1. Тема роботи Аналіз якості обслуговування клієнтів логістичного провайдера «Нова пошта»

керівник роботи Гуржій Наталія Миколаївна, проф., д.е.н., доцент

затверджені наказом ЗНУ від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року №\_\_\_

2. Строк подання студентом роботи «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

3. Вихідні дані до роботи нормативно-правові акти щодо ефективності товарної політики торговельного підприємства, положення сучасної економічної теорії, наукові праці, публікації в актуальних періодичних виданнях та веб ресурсах, монографії вітчизняних та зарубіжних вчених з досліджуваних питань, фінансова звітність ТОВ «МДІНА, ЛТД», аналітичні дані з діяльності досліджуваного підприємства, власні спостереження.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової.

Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи

– теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний),

висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ –

Теоретичні аспекти управління якістю логістичного підприємства –

складається з 3 підрозділів: 1.1. Сутність і значення поняття якості

логістичного обслуговування 1.2. Управління якістю в сфері поштово-

логістичних послуг 1.3. Методи оцінки якості послуг операторів поштової

логістики; 2 Розділ – Аналіз якості обслуговування клієнтів логістичного

провайдера «Нова пошта» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно –

економічна характеристика логістичного провайдера «Нова пошта» 2.2.

Оцінка конкурентного середовища на ринку логістичних послуг України  
2.3. Аналіз якості обслуговування клієнтів «Нова пошта»; 3 Розділ –  
Розробка рекомендації щодо підвищення якості обслуговування клієнтів  
логістичного провайдера «Нова пошта» – складається з 2 підрозділів: 3.3.1.  
Впровадження сучасних інформаційних систем для автоматизації управління  
процесом перевезення 3.2. Формування програми заходів щодо підвищення  
конкурентоспроможності на основі методів управління якістю

#### 5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Гуржій Н.М. проф., д.е.н., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	14.09.2020 р.	14.09.2020 р.
2	Гуржій Н.М. проф., д.е.н., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	16.10.2020 р.	16.10.2020 р.
3	Гуржій Н.М. проф., д.е.н., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	16.11.2020 р.	16.11.2020 р.

#### 6. Дата видачі завдання 14.09.2020 р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	вересень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	вересень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	вересень	виконано
4	Обробка матеріалу	вересень	виконано
5	Виконання розділу 1	вересень	виконано
6	Виконання розділу 2	жовтень	виконано
7	Виконання розділу 3	листопад	виконано
8	Формулювання висновків	листопад	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	листопад	виконано
10	Подання роботи на кафедру	грудень	виконано

Студент \_\_\_\_\_ Ю. В. Тупікова  
 ( підпис )

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Н.М. Гуржій  
 ( підпис )

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
 ( підпис ) ( ініціали та прізвище )

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра складається: 85 сторінок, 15 рисунків, 8 таблиць, 60 джерел.

Об'єктом дослідження є якість логістичного обслуговування клієнтів.

Метою кваліфікаційної роботи полягає у пошуку дієвих рішень для підвищення якості обслуговування клієнтів логістичним провайдером «Нова пошта».

Методи дослідження – описовий, порівняльний, балансовий, розрахунковий, функціонально вартісний аналіз.

Актуальність даного дослідження в галузі управління товарної політики полягає в тому, що якість обслуговування клієнтів відіграє важливу і значиму роль в діяльності логістичних підприємств. Сучасні клієнти пред'являють все більші вимоги і чекають від даної сфери високих стандартів обслуговування. Однією з потреб сучасних умов господарювання є розробка нових підходів щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства сфери логістики. Безсумнівно, успішна діяльність у сфері сервісу залежить від якості обслуговування клієнтів

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні аспекти оцінки якості обслуговування клієнтів, було проаналізовано існуючу системи оцінки якості логістичних послуг, визначено ефективність діяльності підприємства за допомогою фінансово-економічних показників, запропоновано шляхи підвищення якості логістичного обслуговування. Отримані результати можуть бути використані керівництвом «Нової пошти» в практичній діяльності по вдосконаленню логістичного обслуговування клієнтів.

ЯКІСТЬ, ЛОГІСТИЧНЕ ОБСЛУГОВУВАННЯ, ЛОГІСТИЧНИЙ  
ПРОВАЙДЕР, ПОКАЗНИКИ ЯКОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО  
ОБСЛУГОВУВАННЯ, ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ, ЕКСПРЕС-  
ДОСТАВКА

## ABSTRACT

The Master's Degree qualification work consists of: 85 pages, 15 figures, 8 tables, 60 sources.

The object of research is the quality of logistics customer service.

The purpose of the qualification work is to find effective solutions to improve the quality of customer service logistics provider "Nova Poshta".

Research methods - descriptive, comparative, balance sheet, calculation, functional cost analysis.

The relevance of this study in the field of product policy management is that the quality of customer service plays an important and significant role in the activities of logistics companies. Today's customers are making increasing demands and expect high standards of service from this area.

One of the needs of modern business conditions is the development of new approaches

to ensure the competitiveness of the logistics industry. Undoubtedly, successful service activities depend on the quality of customer service

During the work the theoretical aspects of quality assessment of customer service were considered, the existing system of quality assessment of logistics services was analyzed, the efficiency of the enterprise was determined with the help of financial and economic indicators, ways to improve the quality of logistics were proposed. The obtained results can be used by the management of Nova Poshta in practical activities to improve customer logistics.

QUALITY, LOGISTICS SERVICE, LOGISTICS PROVIDER, QUALITY SERVICES OF LOGISTICS SERVICE, INFORMATION SYSTEMS, EXPRESS

## СПИСОК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА СИМВОЛІВ

TQC – (Total Quality Control) – тотальний менеджмент якості

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

ТМЦ – товарно-матеріальні цінності;

ПДВ – податок на додану вартість;

SWOT- аналіз – аналіз в стратегічному плануванні, що полягає в розділенні чинників і явищ, які впливають на підприємство на чотири категорії: сильні та слабкі сторони, можливості та небезпеки.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>8</b>
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>10</b>
1.1. Сутність і значення поняття якості логістичного обслуговування .....	10
1.2. Управління якістю в сфері поштово-логістичних послуг .....	19
1.3. Методи оцінки якості послуг операторів поштової логістики .....	33
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ ЛОГІСТИЧНОГО ПРОВАЙДЕРА «НОВА ПОШТА» .....</b>	<b>42</b>
2.1. Організаційно – економічна характеристика логістичного провайдера «Нова пошта» .....	42
2.2. Оцінка конкурентного середовища на ринку логістичних послуг України .....	51
2.3. Аналіз якості обслуговування клієнтів «Нова пошта».....	58
<b>РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ ЛОГІСТИЧНОГО ПРОВАЙДЕРА «НОВА ПОШТА» .....</b>	<b>65</b>
3.1. Впровадження сучасних інформаційних систем для автоматизації управління процесом перевезення .....	65
3.2. Формування програми заходів щодо підвищення конкурентоспроможності на основі методів управління якістю.....	72
<b>ВИСНОВОКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....</b>	<b>82</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>85</b>

## ВСТУП

Проблема якісного обслуговування клієнтів - системна і складна. Ринок диктує необхідність покращувати обслуговування, монополій ставати все менше і менше, і важливий кожен клієнт. Будь-яка помилка з боку обслуговування, і клієнт має право піти і вибрати інше підприємство. А якщо є справа з особливо значущими, стратегічними клієнтами, які користуються логістичним послугами часто і багато, і часом забезпечують до 80% продажів, то для них якість обслуговування виходить на перше місце. Але якщо компанія не може забезпечити необхідний рівень сервісу, стратегічні клієнти навряд чи будуть з цим миритися. Тому якщо не створювати в компанії систему якісного обслуговування клієнтів, а потім цілеспрямовано не стежити за її дотриманням допомогою регулярної оцінки, то домогтися необхідного рівня обслуговування буде неможливо.

Якісний сервіс - це концентрація всіх співробітників і всіх ресурсів компанії на задоволенні клієнтів. Саме всіх співробітників, а не тільки тих, які безпосередньо спілкуються з клієнтом. Більшість скарг на погане обслуговування викликано байдужим, холодним і навіть образливим ставленням обслуговуючого персоналу до клієнтів. Тому особливу роль в цьому аспекті набуває проблема поліпшення процесу обслуговування. Підвищення якості обслуговування клієнтів - це одне з найважливіших напрямків розвитку більшості компаній в сучасному роздрібному бізнесі. Однак найчастіше оцінка досягнутих результатів проводиться самою компанією, в той час як в цьому процесі основну роль має відігравати думка споживачів.

На багатьох підприємствах логістичного сервісу в даний час приділяється все більшої уваги оцінці якості обслуговування клієнтів.

Метою дослідження є розробка заходів щодо покращення якості обслуговування клієнтів логістичного провайдеру за допомогою формування дієвих рішень для підвищення якості обслуговування клієнтів логістичним



провайдером «Нова пошта» за рахунок використання сучасних інформаційних систем.

Для досягнення зазначеної мети дослідження в роботі були поставлені і вирішені наступні основні завдання:

- досліджено ступінь розробленості проблеми якості обслуговування клієнтів логістичних компаній;
- проведено аналіз якості обслуговування вантажовласників;
- досліджені методики оцінки якості логістичного обслуговування;
- розглянута модель оцінки якості обслуговування вантажовласників;
- проведена систематизація способів підвищення якості обслуговування клієнтів логістичними компаніями за рахунок сучасних інформаційних систем;
- сформована система ефективної взаємодії компанії з клієнтом з метою підвищення якості обслуговування.

Об'єктом дослідження в даній роботі є логістичний провайдер компанія «Нова пошта», що здійснює свою діяльність в рамках національного ринку транспортних послуг.

Предмет дослідження в даній роботі становить сукупність організаційно-економічних відносин, які виникають при взаємодії транспортних компаній в процесі здійснення ними транспортного обслуговування вантажовласників..

Методи дослідження представлені загальними науковими і спеціальними науковими методами. Серед загальних наукових методів можна виділити: аналіз і синтез, дедукцію та індукцію. Серед спеціальних наукових методів можна виділити методи стратегічного організаційного, економічного, функціонально-квалітативну аналізу, якісні методи, засновані на експертному підході, техніко-економічні розрахунки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1 Сутність і значення поняття якості логістичного обслуговування

Концепція якості не є абсолютно новою категорією і поняттям в теорії організації і надання послуг, в тому числі пов'язаних з обслуговуванням вантажовласників. В даному випадку, очевидно, що технологічне вдосконалення виробництва привело до поліпшення якості, споживчих властивостей продукції і значно посилило її конкурентоспроможність. Звідси можна зробити висновок, що поняття «якість» і «споживчі властивості» будь-якого продукту (товару, роботи або послуги) пов'язані нерозривно і взаємозалежні.

Відзначимо, що якість продукту (товару, роботи або послуги) сприймається споживачами (в тому числі і власниками вантажу, використовують логістичні послуги) по-різному.

По-перше, як власне поняття, що визначає ту чи іншу характеристику продукту (товару, роботи або послуги), по-друге, як сукупність істотних властивостей того чи іншого предмета, сприйманого як ціле і невіддільне від нього.

У другому аспекті якість є філософська категорія 1, в першому ж аспекті - споживча 2, що представляє собою критичну оцінку властивостей і корисності продукту (в нашому випадку – логістичного обслуговування).

Аспект властивостей і корисності продукту включає в себе такі характеристики як: дизайнерські, технологічні характеристики, продуктивність, функціональність, ергономічність, техніко-технічні та експлуатаційні характеристики. Якщо мова йде конкретно про якість

логістичних послуг, то можна додати специфічні характеристики, такі як: відповідність конкретним вимогам споживача (власника вантажу), задовільному, доступність.

У «Американському словнику якості» ("American Dictionary of the quality") одним з визначень якості є «ступінь досконалості» товарів, робіт або послуг. Однак це визначення носить відносний характер, оскільки ступінь досконалості продукту (товару, роботи або послуги) сприймається суб'єктивно різними категоріями споживачів (Як приватних, так і корпоративних). Варто зазначити, що рідко можна зустріти поняття, яке в технічній, управлінській, навчальній літературі мало б стільки різних тлумачень, скільки існує у терміна «якість» стосовно продукції. Якість логістичного обслуговування становить ключову компетенцію або стратегічне конкурентна перевага логістичних компаній, що в свою чергу дозволяє останнім бути більш привабливим для своїх контрагентів, тобто успішно конкурувати за вантажовласників.

Незважаючи на те, що єдиного розуміння якості, як теоретичної категорії в даний час немає, варто особливо відзначити, що ще більше трактувань і визначень можна зустріти стосовно управління якістю (в тому числі до управління якістю логістичного обслуговування).

«Міжнародна організація по стандартизації» визначає якість як сукупність властивостей і характеристик продукції або послуги, які надають їм здатність задовольняти обумовлені або передбачувані потреби споживачів. Вимоги до якості на міжнародному рівні визначені стандартами серії ISO 9000: 2000. Ці стандарти встановили чіткі вимоги до систем забезпечення якості.

Вони поклали початок процедурам розробки, впровадження та сертифікації систем якості. В результаті цього виникло самостійний напрям менеджменту - менеджмент якості. Менеджмент якості це діяльність керівництва підприємства або організації, спрямована на створення таких умов виробництва, які необхідні і достатні для випуску якісної продукції

(товарів, робіт, послуг). В процесі менеджменту якості на підприємстві або в організації розробляється політика якості, визначаються стратегічні і тактичні цілі, розподіляється персональна відповідальність виконавців .

Потреба в забезпеченні якості виражається через ряд вимог споживачів до властивостей продукту (товару, роботи, послуги). Конкретні вимоги споживачів до характеристик - споживчими властивостями, дають можливість їх реалізації і перевірки, називаються показниками якості. На підставі вищесказаного можна зробити висновок, що споживче властивість будь-якого продукту (товару, роботи, послуги) складається в можливості задовольняти потреби цільових груп найкращим чином. Чим вище рівень задоволення потреб, тим вище якісні характеристики споживчих властивостей продукту, відповідно тим вище його якість. Варто відзначити, що споживчі властивості товарів, робіт і послуг з одного боку визначаються відповідними нормами , з іншого боку не повинні бути якоюсь константою.

Останнє твердження ґрунтується на тому, що споживчі властивості товарів, робіт, послуг можуть і повинні змінюватися, оскільки споживчі переваги і настрою найбільш мінлива категорія,

Звідси випливає логічний висновок про те, що якість продукту (товару, роботи або послуги, в тому числі і обслуговування клієнтів має постійно удосконалюватися).

Іншими словами, якість продукту є відображенням її конкретних споживчих властивостей, які, в свою чергу, спрямовані на задоволення споживачів. Звідси можна зробити висновок, що споживчі властивості є первинною складовою концепту якості, відповідно на підставі вищесказаного саме поняття концепція якості можна представити у вигляді такої структурної схеми, представленої на рис. 1.1

Згідно представленої структурно-логічною схемою продукт (в даному випадку мова йде про логістичне обслуговування вантажовласників) має певні властивості і певну корисність, які в своїй сукупності представляють собою споживчі характеристики цього продукту. У свою чергу, споживчі

характеристики можуть бути класифіковані за загальним і специфічним підставах.

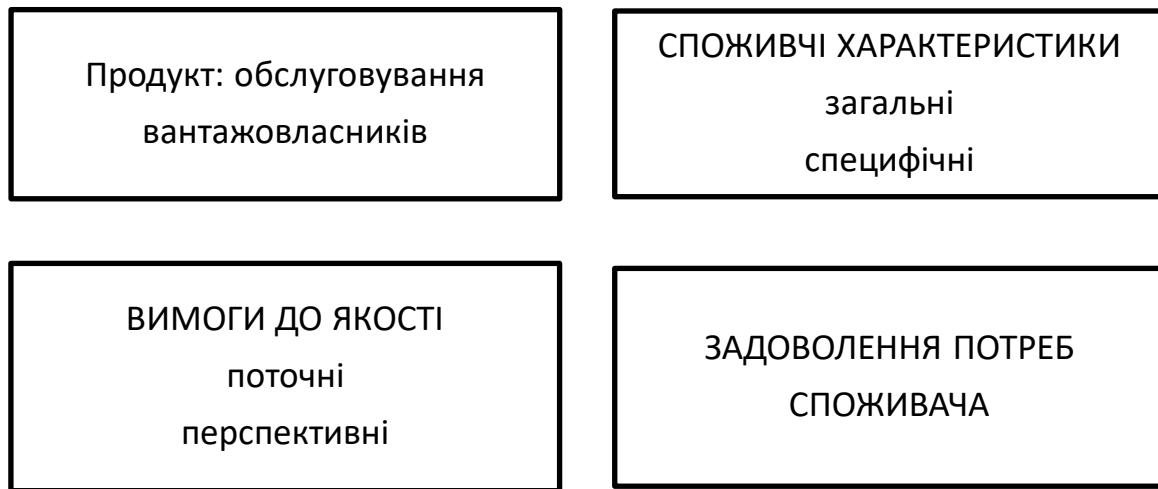


Рис. 1.1 Схема категорії «концеція якості» щодо логістичного обслуговування

За загальними умовами логістичні послуги (в тому числі і логістичного обслуговування вантажовласників) повинні відповідати встановленим нормам (стандарти, умови і т.д.). зокрема, вище ми вже згадували, сукупність нормативних і законодавчих актів, що регламентують як умови надання логістичні послуг, так і якість надання таких послуг, в тому числі при організації логістичного обслуговування вантажовласників.

Специфічною умовою споживчих властивостей логістичного обслуговування вантажовласників визначається умовами використання даних послуг.

Зокрема, при організації перевезень вантажів тими важливі такі параметри як:

- терміновість доставки вантажу;
- збереження вантажів, що перевозяться;
- повнота задоволення попиту на перевезення;
- ритмічність логістичного обслуговування;

-комплексність обслуговування вантажовласників;  
і інші показники, відомі по працях

На підставі загальних і специфічних властивостей, корисності визначаються вимоги до якості до того чи іншого виду продукту (в даному випадку - якості логістичного обслуговування вантажовласників). Виділяють такі вимоги як поточні, так і перспективні (або відкладені). Поточні вимоги визначаються параметрами дійсного платоспроможного попиту, що має місце в даний і конкретний момент часу в даних і конкретних обставин. Перспективні вимоги визначаються з об'єктивно прогнозованим (або інтуїтивно передбачуваним) зміною споживчих переваг і направлені, в свою чергу, на задоволення зростаючих потреб цільових груп (в нашому випадку вантажовласників, зацікавлених в логістичному обслуговуванні).

Таким чином, на підставі вищесказаного, можна зробити висновок, що концепція якості є аналітичною категорією і механізмом управління споживчою поведінкою в рамках організації логістичного обслуговування вантажовласників операторами поштової логістики.

Концепт якості, як аналітична категорія, дозволяє проводити порівняння як всередині класу (виду, типу) продукту, так і між класами (Видами, типами) аналогічного продукту. Це дозволяє дати порівняльну оцінку якості логістичного обслуговування вантажовласників. Але в той же час необхідно розуміти, що вищий рівень надання якості послуг повинен мати для всіх логістичних компаній однакових показник, що дозволяє аналізувати відхилення і виявляти причини цих відхилень.

Єдиний універсальний показник якості логістичного обслуговування вантажовласників по нині не визначений. І це дуже складно зробити, оскільки параметрів, що визначають концепт якості логістичного обслуговування вантажовласників, достатню безліч, а напрямків їх інтерпретації ще більше.

Окремими авторами була зроблена спроба визначення поняття «якість логістичного обслуговування вантажовласників », яке було б засноване на

співвідношенні загальновідомих категорій (власне сама якість наданої послуги і власне ціна послуги). При цьому окремі автори вважають, що зміна в зазначеному співвідношенні має відбуватися в бік підвищення якості послуги і в бік зниження ціни на послугу. Однак ця заява може бути спірною, оскільки збільшення якості послуг вимагає певних інвестиційних вкладень, які повинні окупатися і, отже, пояснює пропорційне зростання ціни на послуги. Іншими авторами пропонується концепт якості обслуговування вантажовласників розглядати в організаційному та економічному аспекті, при цьому основна увага, на думку цих авторів, необхідно приділити швидкості доставки вантажів і числу ліквідованих втрат вантажних одиниць. Не менш цікавий підхід, в якому пропонується розглядати якість логістичного обслуговування вантажовласників з позиції технічної оснащеності парку логістичних засобів компанії і з позиції фізичної доступності, а також надійності інформаційного забезпечення.

Разом з тим, окремі теоретичні та методологічні питання, отримали своє розкриття в працях російських і зарубіжних вчених, які не дозволяють в повній мірі використовувати весь потенціал вдосконалення взаємодії логістичних компаній з метою підвищення якості логістичного обслуговування.

«Якість логістичних послуг - сукупність характеристик пасажирських, вантажних перевезень або транспортної експедиції, що визначають їх придатність задовольняти потреби пасажирів, вантажовідправників і вантажоодержувачів у відповідних перевезеннях або роботах». Дане поняття характеризує виконання будь-якого виду перевезень, виконання яких влаштувало б усіх клієнтів логістичного ринку.

Найчастіше автори визначають якість логістичного обслуговування як «обслуговування на транспорті» з поділом на два види – транспортний і експедиційне обслуговування.

«Транспортне обслуговування визначається як діяльність, пов'язана з процесом переміщення пасажирів і вантажів в просторі і в часі і наданням

супутніх цієї діяльності логістичних послуг.

Експедиційне обслуговування описується як діяльність, спрямована на забезпечення сучасної та якісної доставки вантажу споживачеві і яка включає в себе підготовче заключне обслуговування, складські роботи та експедиційні послуги ». У зв'язку з цим, якість можна охарактеризувати як сукупність основних і додаткових рівнів виконання послуг з перевезення, пропонованих клієнту за його бажанням і за додаткову плату.

Як результат синтезу визначень поняття «якість обслуговування вантажовласників » можна вважати сукупність характеристик і параметрів процесу перевезення, які забезпечують всі учасники перевізного процесу - оператор, перевізник і власник інфраструктури з моменту отримання вантажу до перевезення (підписання договору перевезення) до видачі вантажу в пункт призначення і виконання яких представляє головний інтерес вантажовласника з метою їх повного задоволення від виконаної перевізної роботи.

Як фактори якості логістичного обслуговування підприємств доцільно відзначити: задоволення потреби підприємств народного господарства в вантажних перевезеннях за обсягом; можливість безпосереднього споживання доставленого вантажу при мінімальних додаткових витратах; швидкість доставки вантажів; схоронність перевезених вантажів і вартість доставки «від дверей до дверей».

У стандартах серії ISO 9000: 2005 та серії ISO 9004: 2009 24 викладено вісім базових принципів, використання яких на практиці дозволяє транспортним компаніям належним чином вибудувати свої бізнес- процеси і гарантувати якість обслуговування вантажовласників:

- принцип перший: орієнтація діяльності компанії на клієнта (на задоволення потреб клієнта);
- принцип другий: прагнення до лідерства;
- принцип третій: залученість всіх співробітників;
- принцип четвертий: процесний менеджмент;



- принцип п'ятий: системний підхід до управління;
- принцип шостий: орієнтація на постійне вдосконалення;
- принцип сьомий: прийняття рішень на підставі об'єктивних фактах;
- принцип восьмий: взаємовигідні відносини з постачальниками.

Розглянемо коротко кожен з принципів, які формують таку основу організації бізнес-процесів логістичних компаній, що дозволяє надавати логістичні послуги потрібної якості і в достатньому для задоволення споживчого попиту кількості.

Отже, принцип перший полягає в тому, що ефективність і стійкість діяльності будь-якої компанії, і в даному випадку учасників логістичного альянсу, залежить від споживачів: їх поведінки і стабільності попиту. Тому господарюючі суб'єкти, орієнтовані на підвищення якості організації бізнес-процесів і логістичних послуг, повинні не тільки розуміти поточні та майбутні потреби своїх клієнтів, але і прагнути постійно перевершувати їх очікування, пов'язані з якістю послуг, що надаються.

Принцип другий полягає в тому, що лідери (керівники) підприємств забезпечують єдність цілей і напрямів діяльності (напрямків стратегічного розвитку). Основне завдання керівництва полягає в тому, щоб сформувати таку внутрішню середу в компанії, яка забезпечить повне залучення працівників і мотивує їх на досягнення поставлених стратегічних цілей розвитку.

Принцип третій є прямим наслідком другого принципу і полягає в тому, що повна залученість працівників і повне розуміння ними цілей і завдань стратегічного розвитку компанії дозволяє останньої накопичувати організаційні знання і використовувати їх для подальшого отримання економічних і неекономічних вигод.

Принцип четвертий полягає в тому, що досягнення поставлених цілей функціонування і розвитку логістичних компаній відбувається результативніше, якщо керівництво всіма ресурсами і напрямами діяльності являє собою впорядковану ієрархію процесів.

Принцип п'ятий логічно випливає з четвертого принципу. Суть п'ятого принципу полягає в тому, що системний підхід до управління процесами, ресурсами і співробітниками дозволяє підвищити ефективність в досягненні стратегічних цілей і результативність у вирішенні стратегічних завдань.

Принцип шостий полягає в тому, що безперервне вдосконалення діяльності компанії і підвищення якості організації бізнес-процесів і надання логістичних послуг є генеральна мета поточного функціонування і перспективного розвитку логістичних компаній в умовах стабільно зростаючого попиту і скорочення ресурсної виробничої бази.

Принцип сьомий полягає в тому, що ефективність прийнятих рішень залежить від стану інформаційного забезпечення керівництва, тому для підвищення якості обслуговування вантажовласників прийняті рішення необхідно засновувати на об'єктивних, достовірних і релевантних фактах.

Принцип восьмий полягає в тому, що якість послуг логістичних компаній від ефективності взаємодії зі своїми контрагентами (субперевізниками). Тому логістичні компанії, орієнтовані на підвищення якості своїх послуг, повинні вибудовувати взаємовигідні відносини з цими контрагентами.

Викладені вище принципи управління якістю (організації бізнес-процесів з логістичного обслуговування вантажовласників) повинні бути покладені в основу організації бізнесу альянсу логістичних компаній.

Необхідно відзначити, що на ринку логістичні компанії повинні активно взаємодіяти між собою з метою підвищення якості обслуговування вантажовласників. Цей аспект, а також основні положення міжфірмових відносин вантажовласників і логістичних компаній представляється необхідним більш докладно розглянути в наступних розділах глави першої даної роботи.

## 1.2 Управління якістю в сфері поштових послуг

Для розуміння яким чином управління якістю направлено на підвищення конкурентоспроможності підприємства будь-якого сектору економіки треба розуміти сутність управління якістю та його методи в даному секторі економіки.

Теоретичні основи управління якістю в сфері поштових послуг повинні бути побудовані на загальній концепції Загального управління якістю, в той же час з урахуванням специфіки сфери діяльності поштової логістики. В першу чергу, важливо чітко визначити поняття якості різних об'єктів, пов'язаних з діяльністю в галузі поштової логістики (такими об'єктами можуть бути послуги, процеси, системи, діяльність в цілому і інші), як ступеня відповідності властивих характеристик даного об'єкта вимогам. Вимоги задаються зацікавленими сторонами (а саме споживачами поштових послуг поштової логістики, або клієнтами, постачальниками, державою, суспільством, міжнародними організаціями, а також працівниками і власниками або засновниками підприємства), які беруть участь у створенні і споживанні послуг поштової логістики.

В більшості досліджень з управління підприємствами поштової логістики вказується значимість управління якістю в менеджменті, особливо в умовах цифрової економіки [16], однак методичних розробок не досить представлено. Також, є нечіткі формулювання понять в області якості. Так, в статті Герасимова М.М. [11] щодо поліпшення якості роботи відділення поштової логістики дається визначення поняття якості, як результату організаційної діяльності, яка має певними споживчими властивостями, які, в свою чергу, відповідає клієнтським вимогам. Однак, таке визначення не досить коректно. Також, ряд інших понять в області якості послуг поштової логістики в повному обсязі ідентифіковані.

В зв'язку з цим, в світлі теорії загального менеджменту якості потрібне уточнення деяких понять, таких як: якість послуги поштової логістики, якість

процесів надання послуг поштової логістики, якість діяльності підприємств поштової логістики в цілому, що відображають якість цих об'єктів як ступеня відповідності властивою їм сукупності характеристик вимогам зацікавлених сторін .

Управління якістю, як відомо, це цілеспрямована діяльність суб'єкта управління, пов'язана з досягненням цілей в області якості, а модель управління якістю являє собою систему, сутність якої розкрита в стандарті ISO 9001 , входом якої виступають вимоги зацікавлених сторін, а на виході формується їх задоволеність і зокрема, споживачів.

В Україні номенклатуру діючих стандартів ISO 9000 становлять міждержавні стандарти та державні стандарти України, серед яких варто виділити: - ISO 9000-2015 «Системи менеджменту якості. Основні положення і словник »(введений 01.11.2015); - ISO 9001-2015 «Системи менеджменту якості. Вимоги технічного регулювання і метрології від 28.09.2015 № 1391-ст); - ISO 9004-2019 «Менеджмент для досягнення стійкого успіху організації. Підхід на основі менеджменту якості» [16].

Так, стандарт ISO 9001 містить «вимоги, що пред'являються до систем управління якістю підприємств» і є єдиним стандартом, відповідно до якого проводиться процедура сертифікації. Він застосовується практично будь-якою організацією незалежно від сфери її виробничої діяльності. Сукупність принципів управління якістю є основою даного стандарту, а також чимало важливу роль відіграють потреби споживачів, залученість вищого керівництва і персоналу, безперервне вдосконалення процесів, процесний підхід. Регламентовані стандартом ISO 9001 принципи, що застосовуються підприємством, допоможуть задовольняти необхідні потреби клієнтів, і надавати їм послуги відповідного якості, що, в свою чергу, сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Моніторинг і постійний контроль роботи самої системи є не менш важливою частиною даного стандарту. З метою відстеження та підтримання у відповідному порядку процесу функціонування СМК, саме підприємство повинно на постійній

основі проводити аудиторські внутрішні перевірки. Стандарт ДСТУ ISO 9004-2019 може бути застосований на будь-якому підприємстві і є універсальним для будь-якої організації незалежно від її типу, роду діяльності або розмірів.

Крім представлених стандартів ISO серії 9000, діяльність у сфері надання послуг поштової логістики регламентують описані надалі стандарти:

Стандартом ДСТУ 53633.24-2017 регламентуються процеси управління якістю послуг, які застосовуються для інформування про значення і показниках якості послуг, що надаються, а також для аналізу, моніторингу та поліпшення якості послуг. Даний стандарт має своє призначення і застосування в таких організаціях як: виробники систем управління, організації зв'язку, виробники систем автоматизації виробничих процесів, системні інтегратори. Організації зв'язку, які виступають в якості операторів зв'язку або операторів мережі, має право використовувати положення представленого стандарту для моделювання, оптимізації та реорганізації виробничих процесів і структури підприємства, а також при здійсненні замовлення систем управління і автоматизації виробничих процесів. Даний стандарт визначає поняття «оператор зв'язку» як

«Постачальника інформаційно-комунікаційних послуг клієнтам, індивідуальний підприємець або юридична особа, який надає послуги зв'язку, маючи відповідну ліцензію» [12].

ДСТУ 53733-2009 розроблений на підставі положень міжнародного стандарту TL 9000 «Керівництво за вимогами до систем менеджменту якості». Положення представленого стандарту регулюють: «Вимоги, що пред'являються до систем управління якістю, для вираження підприємством власних здібностей в наданні послуг зв'язку, відповідають вимогам клієнтської аудиторії і таким, що відповідає встановленим нормам; підвищення рівня задоволеності клієнтів наданими послугами зв'язку завдяки ефективному використанню системи менеджменту якості, в тому числі процесами її регулярного удосконалення та забезпечення

відповідності потребам клієнтської аудиторії і таким, що відповідає встановленим нормам.

Представлений стандарт може застосовуватися підприємствами, які займаються наданням послуг зв'язку. Даний нормативний акт регулює загальні вимоги, що пред'являються до систем управління якістю в сфері надання послуг зв'язку щодо проектування, постачання і продажу, надання та виробництва, а також вдосконалення послуг зв'язку »[13].

Діяльність поштового оператора складається в наданні послуг з доставки кореспонденції і інших відправлень, що формує специфіку галузевої моделі управління якістю в сфері поштової логістики, основні елементи якої включають:



Рис. 1.1 Галузева моделі управління якістю в сфері поштової логістики [13]

Галузевий склад зацікавлених сторін і їх вимоги в сфері діяльності підприємств поштової логістики включає: - споживачів (клієнтів) бажаючих отримати послуги високої якості; - учасників ринкового оточення сфери поштової логістики (партнерів, постачальників, логістичних компаній, кредитних організацій і інших учасників ринку поштових послуг), яким важлива надійність в зобов'язаннях; - держава, якій необхідно дотримання

нормативно-правових регулюючих вимог з метою захисту прав споживачів і розвитку сфери поштових послуг; - міжнародне співтовариство, яке закликає до дотримання міжнародних вимог до всесвітньої поштової логістики; працівники і засновники, що вимагають дотримання внутрішніх умов, мотивації в результатах діяльності.

Одним з основних принципів менеджменту якості входить до стандарт серії ISO 9000, є «Орієнтація на споживача». Орієнтація на задоволення споживачів є невід'ємною частиною діяльності будь-якої організації. Будь-який виробник товару / послуги повинен розуміти, виконувати і передбачати потреби свого замовника. У відповідність із цим принципом, з точки зору менеджменту якості, кожна організація повинна створювати всі необхідні умови для задоволення потреб клієнта і його забезпечення якісним сервісом, товаром, послугами. Використання і застосування даного принципу в діяльності організації, допоможе домогтися на конкурентному ринку такої переваги, як задоволення і підвищення лояльності споживача, що також сприятиме збільшенню частки на ринку і зростання доходу.

Виконання вимог до діяльності підприємств поштової логістики відображаються в показниках якості послуг і процесів поштової логістики, а також в показниках задоволеності зацікавлених сторін, як результуючих показників якості діяльності підприємств поштової логістики.

Необхідно відзначити, що всі підприємства, які надають послуги в сфері поштової логістики, функціонують в міжнародному просторі і спираються на положення Всесвітнього поштового союзу [33], зокрема на Статут Всесвітнього Поштового Союзу, який прийнятий повноважними представниками урядів договірних країн з метою розвитку зв'язку між народами за допомогою ефективного функціонування поштових служб і сприяння досягненню цілей міжнародного співробітництва в культурній, соціальній та економічній сферах. В цілому, Союз покликаний стимулювати сталий розвиток якісних, ефективних і доступних універсальних поштових служб в цілях сприяння зв'язку між жителями планети:

- гарантуючи вільний обіг поштових відправлень за єдиною поштової територією, яку утворюють взаємопов'язані мережі;
- сприяючи прийняттю справедливих загальних стандартів і використанню технологій;
- забезпечуючи співробітництво і взаємодію зацікавлених сторін;
- сприяючи ефективному технічному співробітництву;
- піклуючись про задоволення мінливих потреб клієнтів.

На основі Статуту, вироблена Всесвітня поштова конвенція, що набула чинності 1 січня 2018 р яка містить правила, які застосовуються до міжнародної поштової служби, які містять в рамках свого національного поштового законодавства обсяг відповідних поштових послуг, а також вимоги щодо якості, прийнятними цінами з урахуванням потреб населення та своїх національних умов.

Поняття якості процесів діяльності підприємства поштової логістики також має специфіку, особливо в частині процесів надання послуг поштової логістики. Процесний підхід є одним з основних принципів управління якістю, що вимагає ідентифікації всіх процесів і встановлення характеристик входу, виходу процесу і керуючих впливів. Якість процесів, так само, визначається ступенем відповідності характеристик процесів вимогам, які формуються як розгортання функції якості від вимог споживачів і всіх інших зацікавлених сторін до показників процесів.

Для формування характеристик процесів, необхідно розглянути виробничий процес, наприклад, руху відправлення в поштової логістики.

Даний процес для наочності представлений на рис. 1.2 [24].

Перший етап «Прийом відправлення» відбувається у відділенні поштової логістики: відбувається оформлення відправлення в залежності від його типу здійснюють оплату за встановленим тарифом, якщо це лист, тоді його запечатують в конверт, а якщо посилка, то в фірмову упаковку, потім, відповідно до його вигляду і ваги. Далі відправлення проходить попереднє сортування.



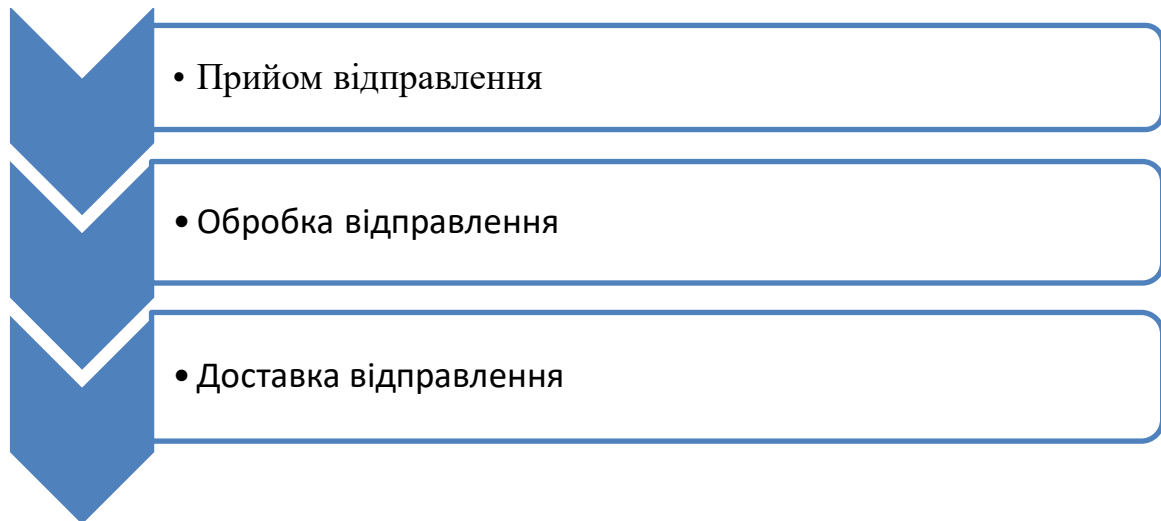


Рис. 1.2 Процес руху відправлення від відправника до адресата [24]

Потім йде перехід до наступного етапу. На ділянці або в цеху вступає наступний етап «Обробка відправлення»: починається попереднє сортування тих, хто прийшов з обмінної машиною поштових відправлень по обласним і крайовим центрам, проставляється дата обробки пошти за допомогою штемпеля. Після, проходить докладна сортування всіх відправлень і подальше формування в постпакетів і відбувається їх закладення в єдині контейнери. Настає процедура навантаження в транспорт з подальшим транспортуванням і обміном пошти.

Потім, йде перехід до останнього етапу всього процесу. Третій етап «Доставка відправлення» виконується у відділенні поштової логістики: оператори відділень поштової логістики приймають відправлення відповідальних супроводжуючих осіб, виробляють процес штемпелювання (тільки, якщо реєстроване поштове відправлення прибуло в відділення поштової логістики на наступний день після другого описаного етапу обробки), за адресами одержувачів доставочної ділянки виконують сортування поштових відправлень, а потім доставляються одержувачу. Відправлення залишається зберігатися в ОПЛ до приходу одержувача, якщо РПВ є великим і негабаритним. Якщо РПР будуть не

вручені протягом 5 днів зберігання платне, якщо замовлення оплачені, а якщо ні - вони повертаються відправнику.

Розглянувши детально процес руху поштового відправлення від відправника до адресата, можна сказати: чим швидше поштове відправлення дійде від відправника до адресата, тим вище буде оцінка рівня професійної та управлінської діяльності поштової організації в цілому, що в кінцевому підсумку визначає якість послуг поштової логістики. Так, велика тривалість терміну доставки відправлення або ж його втрата в дорозі може дуже негативно позначитися на іміджі підприємства і підірвати довіру з боку його потенційних споживачів [9].

Оцінка якості послуги є кількісне або якісне визначення рівня якості послуги, як ступеня відповідності її властивих характеристик установленим вимогам. Для цього можуть бути встановлені показники якості і їх критерії.

При оцінці і управлінні якістю в сфері поштової логістики треба брати до уваги особливості послуги поштової логістики, пов'язані з нематеріальними неможливістю апріорної оцінки до повного надання послуг; наявністю матеріальних елементів послуги поштової логістики, що включають приміщення і форми доставки; суб'єктивному сприйнятті послуги клієнтом і інші. В цьому відношенні, категорія якості поштових послуг є досить складно ідентифікованої, а її оцінка вимагає спеціального підходу.

Класичними моделями формування та оцінки якості послуг є моделі *SERVQUAL*, *SERVPERF* та їх модифікації. Схема п'ятиступінчастою моделі *SERVQUAL* по відношенню до підприємств поштової логістики представлена на рис 1.3, на якому показані розбіжності очікувань і сприйняття споживачів поштових послуг до стандартів і характеристиками процесу обслуговування, прийнятими на підприємстві поштової логістики.

Серед факторів, що безпосередньо впливає на сприйняття споживчої аудиторією якості надаваних послуг поштової логістики, слід віднести [23]:

компетентність (співробітники поштового підприємства мають необхідні знання та навички для можливості надання послуги);

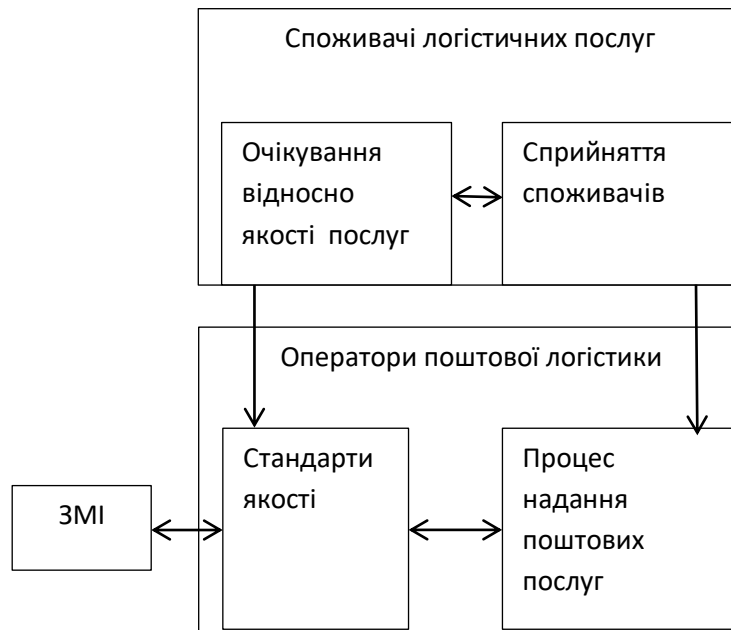


Рис. 1.3 Моделі якості послуг *SERVQUAL* стосовно до послуг поштової логістики [27]

надійність (організація поштової логістики стабільно функціонує і забезпечує необхідний рівень якості надання послуг, виконує власні зобов'язання перед клієнтом);

чуйність (працівники поштової організації прагнуть швидко реагувати на запити клієнтської аудиторії);

доступність (психологічне та фізичне взаємодія між споживачем і співробітником поштової організації відбувається легко і невимушено);

розуміння (поштова організація прагне краще зрозуміти індивідуальні потреби клієнтів і надати їм необхідну допомогу);

комунікація (підприємство поштової логістики доводить інформацію до споживачів про послуги, що надаються на доступній мові і адаптованому під особливості цільової аудиторії);

довіру (організація поштової логістики прагне мати бездоганну репутацію і гарантує серйозне ставлення до потреб кожного клієнта);

безпеку (клієнти поштової організації захищені від виникнення будь-яких ризиків, в тому числі, як від фінансового і морального, так і від матеріального);

ввічливість (персонал підприємства поштової логістики ввічливо і шанобливо, з увагою і доброзичливим настроєм ставиться до своїх клієнтів);  
 відчутність (клієнт може побачити матеріальне підтвердження наданої послуги - приміщення, співробітники організації і так далі) [73].

Таблиця 1.1

## Номенклатура показників якості послуг відповідно[11]

1. Показники призначення,	показники: застосування, що відображають, основні функції послуги; сумісності з іншими послугами; основних можливостей з надання послуг; специфічні показники
2. Показники безпеки,	Показники безпеки для: життя, здоров'я і безпеки життєдіяльності; довкілля; майна та інформації
3. Показники надійності,	показники: надійності результату послуги; стійкості результату послуги; помехозащищенности; своєчасності і точності
4. Показники професійного рівня працівників	показники: рівня кваліфікації, знання та вміння здатності до керівництва дотримання професійної етики поведінки

Всі загальні показники якості послуг для населення характерні для послуг поштової логістики, в тому числі: показники призначення поштової послуги, її безпеки, надійності, своєчасність і швидкість обслуговування, професіоналізму персоналу, його уважного ставлення до клієнта, ввічливості та багато іншого.

На якість надання поштових послуг має суттєвий вплив, на думку Пашковської Ю. [53], дотримання встановлених термінів відправки, обробки, доставки відправлень, розміщення і розвиток великої мережі відділень і пунктів поштової логістики, а також професійну майстерність, кваліфікація персоналу і його мотивація, а також оптимізація трудових умов операторів. Якщо на одному з етапів надання послуги буде неякісно

вироблено надання послуги, то в цілому, це посприяє формуванню у споживача галузі і конкретного підрозділу негативного сприйняття.

Автори [42] сформували систему необхідних і достатніх показників для оцінки їх якості, названим ними методом POSTSERVQUAL, в якій респонденти визначали найбільш важливі для них показники якості послуг поштової логістики, що в результаті дозволило сформувати таблицю 1.2.

Таблиця 1.2

Перелік оціночних показників якості послуг поштової логістики методом POSTSERVQUAL [52]

Група оціночних показників	Оціночні показники якості послуг логістичного обслуговування	код показника
якість спілкування швидкість обслуговування (КО)	час очікування в черзі	КО1
	час надання послуги	КО2
	компетентність консультацій, повнота і точність відповідей	КО3
	окреме обслуговування юридичних осіб	К4
	наявність терміналів обслуговування, платіжно-довідкових терміналів(ПСТ)	КО5
якість надання послуги логістичного обслуговування (КУ)	термін пересилання поштових відправлень	КУ1
	збереження поштових відправлень (відсутність втрат, пошкоджень вкладень)	КУ2
	доставка за вказаною адресою	Ку3
	своєчасність доставки поштового відправлення	КУ4
	доступність отримання відправлення (Кількість об'єктів поштової логістики)	КУ5
	доступність послуг за рівнем цін	КУ6
Наявність поштових електронних послуг	стеження за поштовими відправленнями	ПЕУ1
	повідомлення на e-mail або по СМС	пеу2
	калькулятор вартості послуг, що надаються	ПЕУ3
	електронний рахунок-фактура	ПЕУ5
	онлайн-виклик кур'єра	ПЕУ6
	онлайн-платежі	ПЕУ7
	оформлення заявки і отримання документів	ГЕУ2

До складу оціночних показників увійшли показники, що дозволяють оцінити: - якість надання поштових послуг (КУ); - якість спілкування і швидкість обслуговування у відділенні поштової логістики (КО); - наявність у операторів поштової логістики можливості здійснювати поштові

електронні послуги (ШЕУ); - наявність операторів поштової логістики  
 можливості здійснювати державні електронні послуги (ГЕУ).

З огляду на вищезазначене виділяють шість основних характеристик  
 якості поштових послуг:

**швидкість**, встановлення нормативних контрольних термінів  
 пересилання поштових відправлень;

безпеку, - збереження поштових відправлень, збереження  
 таємниці листування - безпека (клієнти поштової організації захищені від  
 виникнення будь-яких ризиків, в тому числі, як від фінансового і морального,  
 так від матеріального);

надійність - точність виконання послуг відповідно до її  
 призначення, своєчасність;

доступність, можливість отримання послуги у відділеннях  
 доступність відділень;

обізнаність, інформаційне забезпечення про товари, послуги, тарифи,  
 терміни пересилання відправлень - комунікація (підприємство поштової  
 логістики доводить інформацію до споживачів про послуги, що надаються на  
 доступній мові і адаптованому під особливості цільової аудиторії) ;

якість обслуговування клієнтів, час і комфорт обслуговування  
 самообслуговування; наявність додаткових послуг під вимоги  
 клієнта; електронне обслуговування і супровід послуги (стеження,  
 повідомлення та інше); просторові характеристики обслуговуванні (зовнішнє  
 і внутрішнє оформлення відділення поштової логістики): чистота і зручність  
 приміщення; рівень персоналу: компетентність співробітників, чуйність  
 (працівники поштової організації прагнуть швидко реагувати на запити  
 клієнтської аудиторії психологічне і фізичне взаємодія між споживачем і  
 співробітником поштової організації відбувається легко і невимушено  
 поштова організація прагне краще зрозуміти індивідуальні потреби клієнтів і  
 надати їм необхідну допомогу), довіру (організація поштової логістики  
 прагне мати бездоганну репутацію і гарантує серйозне ставлення до потреб

кожного клієнта), ввічливість (персонал підприємства поштової логістики ввічливо і шанобливо, з увагою і доброзичливим настроєм ставиться до своїх клієнтів) [32].

Серед цих показників, на наш погляд, швидкість, своєчасність надання послуги і якість обслуговування клієнтів, можна визначити як ключові показники, що вимагають особливої уваги при аналізі і виборі методів менеджменту якості.

Для проведення моніторингу по кожному показнику якості послуг важливо встановити вимірні нормативне значення як критерію оцінки .

Варто відзначити, що, виходячи з міжнародного досвіду в багатьох країнах (США, Китай, Нідерланди та інші) норматив частоти збору і доставки відправлень встановлюється на період 5-6 днів в тиждень. Відповідність встановленим строків пересилання в країнах Європи знаходиться в межах 80%-95%. Однак, стала простежуватися тенденція зниження деякими країнами нормативів якості надання послуг поштової логістики, тим самим, наближаючи їх до існуючих ринкових вимог, які в цілому більш м'які, ніж вимоги, які затверджені нормативами.

Внаслідок представленої тенденції до ослаблення пропонованих вимог щодо якості поштових послуг на міжнародних ринках поштової логістики і малими потребами ринку в Україні в порівнянні з встановленими нормативами, а також з огляду на поетапного переведення кореспонденції письмового типу в електронну форму, досить розумним буде спроба оновлення діючих вітчизняних нормативів якості по видам основних послуг поштової логістики в цілях приведення представлених нормативів у відповідність вимогам сучасного ринку.

Також організаціям необхідно знизити частку втрачених поштових відправлень, передбачивши при цьому значення показника збереження поштових відправлень в розмірі 99,9% від загальної кількості пересилаються відправлень з метою підвищення якості послуг, що надаються в поштової сфері.

З огляду на появу необхідності в забезпеченні доступності основних поштових послуг зв'язку, сформований комплекс вимог, що пред'являються до мережевих об'єктів поштової логістики закріпленого оператора, щодо розташування відділень поштової логістики за чисельністю населення на одне відділення пошти, а також радіусом обслуговування і його форматом.

У багатьох країнах список можливих форматів поштових відділень більше, ніж в Україні - а саме, допускається надання послуг в сфері поштової логістики в територіальних межах роздрібних мереж третіх осіб, навіть застосовуючи схему франчайзингу, а також досить добре поширена гібридна і електронна пошта [3].

Більш сучасні ринки надання послуг в сфері поштової логістики приписують вимоги безпосередньо до рівня доступності самої послуги, а не об'єкта поштової логістики. При чому, доступність поширених послуг в сфері поштової логістики у інших країн в разі зниження встановлених норм розміщення відділень поштової логістики та підвищення числа відділень поштової логістики, що знаходяться в розпорядженні третіх осіб, залишилася незмінною з огляду на активного застосування новітніх форматів надання представлених послуг.

Таким чином, зважаючи на зменшення населення і його міграції з сільських поселень до великих міст за тридцятирічний період, сформувалася наступна ситуація: поштові відділення, що розташовуються в сільських населених пунктах, потребують модернізації формату свого функціонування.

Актуалізація нормативів розташування мережі поштових відділень конкретного оператора поштової логістики і вимог, що пред'являються по їх дотриманню; включення можливості застосування франчайзингового принципу, а також визначення поштових об'єктів в розпорядження третіх осіб в рамках певного порядку; а також затвердження вимог, що пред'являються до форми режиму функціонування відділень в сфері надання послуг поштової логістики із збереженням рівня доступності послуг



поштової логістики для споживачів, суттєво вплинуть в плані конкурентоспроможності на ринку послуг в сфері поштової логістики.

### 1.3 Методи оцінки якості послуг операторів поштової логістики

В роботі [6] проведено вичерпний аналіз існуючих методів оцінки якості послуг і виведені показники контрольовані самим виробником і показники оцінки, вироблені споживачами.

Оцінка самим поштовим підприємством нормативних показників якості поштових послуг проводиться в ході процесу надання послуги і закладена в основні посадові інструкції, і в більшості випадків на вимагає спеціальних контрольних дій. Набагато складніше оцінити комплексно якість обслуговування. І в даному випадку, в умовах ресурсних обмежень поштових підприємств не прийнятний громіздкий аналіз по складним анкетами, а набагато зручніше користуватися всіма визнаними оцінками, що відображають якість послуг простій формі. Так, оцінка комплексної якості обслуговування клієнтів послуг поштової логістики може бути проведена на основі наступних підходів.

Найбільш поширений підхід реалізується за допомогою аналізу скарг і пропозицій, який однак є досить обмеженим у зв'язку з наявністю оцінок тільки незадоволених споживачів.

Більш об'єктивна оцінка якості надання послуг може бути проведена на основі показника задоволеності споживача якістю послуги або так званого в міжнародній практиці індексу задоволеності клієнтів (*Customer Satisfaction Index* - аббревіатура CSI), що розраховується на основі особистих оцінок споживачів послуги і використовується як один з параметрів конкурентоспроможності. Принципова послідовність побудови CSI якістю послуг включає наступне: вибір ключових показників якості послуги, вибір

бальної оцінки показників, розробка способів опитування споживачів, реалізація опитування, збір і аналіз інформації.

Розрахунок значень CSI, його оцінка та розробка пропозицій. CSI показали себе дієвим інструментом управління задоволеністю споживачів, однак тільки в разі правильного його використання. Тобто треба врахувати пріоритети показників якості, відібрати вірні ключові фактори, коректно вибрати бальні оцінки та провести розрахунки, тоді CSI дозволяє розібратися в проблемних зонах і посилити позитивний вплив підприємства на її успішні функції.

Ще одним поширеним методом оцінки якості послуг є метод «Таємничого покупця» (Mystery Shopping) [49] запозичений з маркетингу та соціології. Метод передбачає збір всебічної інформації про якість обслуговування з занесенням її в структуровану анкету. Здійснення оцінки проводиться за допомогою підготовлених фахівців, які відвідують підприємство сфери послуг як звичайні покупці і відзначають рівні виконання стандартів обслуговування. Далі проводиться аналіз і виявлення слабких місць в обслуговуванні з метою подальшого їх поліпшення. Подібний метод може реалізовуватися в довгостроковій перспективі на постійній основі, тим самим бути певною мірою мотивації персоналу для забезпечення якості.

Для оцінки якості послуг та обслуговування клієнтів поштового підприємства можна використовувати всі три методи в комплексі.

Управління якістю здійснюватись за допомогою застосування методів управління якістю, які на основі узагальнення результатів досліджень Четиркін Н.Ю. і Андрєєвої А.Є. можна об'єднати в 5 груп [39]:

1 група - методи і інструменти Загального менеджменту якості (TQM), такі як застосування Системи збалансованих показників діяльності (BSC), в тому числі показників розвитку персоналу, структурування функцій якості (QFD);

2 група - впровадження стандартів, пов'язаних з менеджментом якості, такі як ISO 9000, ISO 14000, OHSAS 18000, та інших пов'язаних з областю якості;

Для формування стандартів якості надання послуги, як в сукупності вимог до якості закріплених в різних документах і, в зокрема, в стандартах, що встановлюють критерії і норми якості послуг і процесів надання. Під стандартами якості послуги розуміються стандарти, встановлюють «сукупність властивостей і характеристик послуги в комплексі з системою забезпечення відповідності результату їх діяльності вимогам, встановленим стандартом» [27];

3 група методи бережливого виробництва (Lean Production) комплексний метод, що включає в себе безліч інструментів і методів по створення якісних продуктів / послуг з мінімізацією витрат, серед яких можна виділити:

- «5S» - організація і обслуговування робочих місць;
- Total Productive Maintenance - комплексне обслуговування устаткування;

Single-Minute Exchange of Die - система швидкого переналагодження обладнання; just-in-time - Система «точно вчасно»;

KANBAN - метод організації тягне системи виробництва;

KAIDZEN - метод постійних поліпшень; Jidoka - метод автономізації виробничих ліній;

- Гуртки якості;
- «Поки-еке» (рока-yoke) - метод запобігання помилок; - Visual Management- система візуального менеджменту;

4 група - методи бездефектного виробництва, що включають Шість сигм (Six Cigm) - усунення відхилень, метод Тагути - визначення втрат якості, метод тотального і вибіркового контролю, інструменти контролю, аналіз причин і наслідків відмов (FMEA), статистичне управління процесами (SPC, контрольні карти);

5 група - методи інформаційних технологій включають: - CALS-технології, інтеграції автоматизованих систем проектування і управління - підвищення ефективності створення і використання складної техніки. SMART-технологія - на управління і мотивацію персоналу, завдання виставляються за принципом SMART і включають в себе: - специфічні для організації / підрозділу / співробітника; - вимірні; - досяжні, реалістичні; - орієнтовані на результат, а не на зусилля; - певні в часі; інформаційні інфраструктури і екосистеми [47].

У зв'язку з цим на підприємстві поштової логістики доцільно використовувати локальні методи менеджменту якості, такі як контроль якості, інформаційні технології в управлінні якістю в умовах цифровізації і проводити комплекс заходів,

Моніторинг якості послуг, в тому числі перегляд відомостей щодо якості послуг, первинне виявлення інформації про якість;

Аналіз якості послуг, в тому числі аналіз та визначення значень щодо параметрів якості окремих послуг;

Поліпшення якості послуг до прийняттого виробничого рівня;

Інформування про параметри якості послуг в тому числі здійснення перегляду статусу звітів про погіршення параметрів послуг, що надаються підприємством, повідомлення про всіх зміни, що відбуваються статусу, а також формування звітної документації про управління параметрами послуг;

Контроль і управління відновленням параметрів якості послуг. Особливо серед методів управління якістю необхідно виділити методирозвитку і мотивації персоналу по його залученню в діяльність по поліпшенню якості і зростання конкурентоспроможності, як одного з напрямків, що не втрачають своєї актуальності. Це особливо важливо для послуг, якість яких безпосередньо пов'язаний з кваліфікацією персоналу. Тобто зростання рівня розвитку персоналу в сервісних організаціях визначає зростання як рівня послуг, так і конкурентного по

В сучасних умовах для підприємств поштової логістики, необхідно починати процеси управління якістю з локальних заходів, пов'язаних з окремими напрямками, в тому числі контролю якості обслуговування клієнтів, якості технологічних процесів, підготовки і навчання персоналу, розширення інформаційних технологій в умовах цифровізації. Це дозволить підійти до побудови дієвої комплексної системи менеджменту якості, здатної на системній основі вдосконалювати якість діяльності поштових підприємств і підвищувати її конкурентоспроможність.

З позиції управління якістю, цифрову економіку, можна уявити, як простір безлічі екосистем, що взаємодіють між собою на різних цифрових платформах, з метою освіти в країні єдиної екосистеми, яка задовольняла б потребам всіх її учасників і забезпечувала всі необхідні якісні умови для її життєдіяльності та розвитку.

Під екосистемою, в загальному сенсі, розуміється створення середовища придатного для комфортної життєдіяльності (функціонування).

Нині середу, створювану кожним суб'єктом економічної діяльності прийнято називати екосистема. Звідси, екосистема - це функціональну єдність суб'єктів і середовища їх проживання. Основні характерні особливості екосистеми - її безрозмірність і безранговість.

Цифрова платформа - це середовищем, що володіє «пакетом» сервісів і функцій для прямої взаємодії між виробниками (продавцями) і споживачами (покупцями), а також є майданчиком, на якій сконцентровано різну кількість економічних операцій між ними. Платформа цифрової економіки полегшує взаємодію між її учасниками, дає можливість безперешкодно комунікувати і створювати зв'язку між її дійовими особами, які не покладаючи на них величезні витрати, надаючи при цьому їм додатковий інноваційний функціонал і сприяючи зміцненню їх онлайн співробітництва. Відмінні риси цифрової економіки представлені на рисунку 1.6.



Рис. 1.6 Особливості цифрової економіки

Наступна особливість являє собою пряму взаємодію споживачів і виробників. За допомогою даної особливості можливо розвиток комунікаційних інформаційних сервісів, які дають можливість прибрати зайвих посередників з ланцюжка зв'язку між споживачем і виробником, і зістикувати їх безпосередньо. Наприклад, онлайн мобільні додатки за кредитними позиками у людей, що володіють вільними коштами, і готових надати кредит на взаємовигідних умовах для обох сторін.

Ще однією особливістю є економіка спільного користування, яка має свій розвиток в двох напрямках: плата за надану інформацію; кооперативне володіння і користування товарами без їх володіння. У рамках даної риси цифрової економіки, продавець (орендодавець, який надає річ у тимчасове користування) і покупець (орендар, який бере річ у тимчасове користування) мають можливість ефективно здійснити пошук один одного [17].

Істотний внесок індивідуальних учасників в цифрову економіку, який дозволяє надавати чимало важливий вплив на розвиток бізнес-процесів і брати участь в них, утворюючи абсолютно нові види взаємодій в економіці,

наприклад, С2С (споживач зі споживачем) і С2В (приватна особа з бізнесом). Яскравим прикладом С2В є фрілансери на аутсорсингу, а С2С - ряд краудфайндінгових стартапів зі збору коштів.

Зважаючи на розвиток нових цифрових технологій в країні, можна позначити ряд наступних ризиків від переходу до цифрової економіки: порушення приватного життя (можливість відстеження переміщень / дій громадян); зниження безпеки даних; різке підвищення конкуренції на фінансових ринках; загроза «цифровому суверенітету» країни; зниження кількості робочих місць середньої кваліфікації; перегляд податкового та адміністративного законодавства. Найчастіше зрослі темпи зростання агресивності конкурентного середовища відбуваються внаслідок розвитку нових цифрових інформаційних технологій. Така тенденція з кожним роком буде тільки посилюватися. Багато маркетологи, а також фахівці із захисту інформації сходяться на думці, що сьогодні для підтримки конкурентоспроможності послуги або продукту на перший план виходить не аналіз ринків і маркетингова стратегія, а промисловий шпигунство. Таким чином, сучасні перспективні підприємці застосовують конкурентну розвідку за рахунок новітніх технологій з метою отримання більш інформативного профілю конкурента [41].

Одним з ефективних переходів країни до цифрової економіки є процес цифровізації економічних процесів і відносин на ринку.

Цифрова економіка представлена трьома основними рівнями, які в своєму тісній взаємодії впливають на життя громадян і суспільства в цілому:

Ринки і галузі економіки (сфери діяльності), де здійснюється взаємодія конкретних суб'єктів (постачальників і споживачів товарів, робіт і послуг).

Платформи і технології, де формуються компетенції для розвитку ринків і галузей економіки (сфер діяльності).

Середовище, яке створює умови для розвитку платформи та технологій, ефективної взаємодії суб'єктів економіки і охоплює нормативне

регулювання, інформаційну інфраструктуру, кадри і інформаційну безпеку [10].

Основний сенс переходу до цифрової економіки полягає в створенні певної максимально зручною для всіх учасників середовища. Однак в сучасних умовах відбувається виробництво не єдиної для всіх середовища, а утворення декількох залежно від учасників і цільової аудиторії, що по суті об'єктивно виправдано на початковому етапі. Для повного взаємодії різних економічних середовищ необхідно створення платформ.

Вона покликана створити інфраструктуру, яка забезпечує певний технологічний базис. Основою платформи є інформаційні технології та інформаційні потоки. Саме від спрямованості потоку і швидкості отримання інформації залежить ступінь і швидкість задоволення потреби. Природно для функціонування з'являються три основні елемента ядра цифрової економіки (рис.1.7):



Рис. 1.7 Ядро цифрової економіки

До складу ядра цифрової економіки входять такі елементи як:

- Інформаційна база. Дані дозволяють оцінити і охарактеризувати навколишню дійсність і на цій основі будувати моделі для глибокого аналізу як виробників, так і споживачів. Саме дані дозволять осмислювати свою поведінку і швидко приймати рішення.



- Інформаційно-технічна осначеність. Потреби в отриманні якісної інформації. І споживач, і виробник зацікавлені в отриманні точної, повної і що найбільш важливо своєчасної інформації.

Тільки на такій основі і можливо якісне задоволення будь-яких потреб, що і буде визначати рівень життя населення.

- Компетентність населення. Громадяни повинні мати певні компетенціями, необхідними для задоволення своїх потреб, в умовах цифрової економіки повинні вміти отримувати, передавати і використовувати інформацію. Це в першу чергу пов'язано з інформаційно-технічним забезпеченням (комп'ютер, інтернет і т.д.), але важливим є вміння розібратися в інформаційних потоках і аналізувати інформацію. У зв'язку з цим потрібно забезпечити цифрову грамотність громадян. З цією метою необхідно створення системи навчання для адаптації різних соціальних і вікових груп населення до умов цифрової економіки [40].

В умовах цифрової економіки найважливішим є створення єдиного інформаційного простору, за допомогою якого всі автоматизовані системи управління організацією, підприємством, регіоном, та й країною в цілому дозволять оперативно і своєчасно обмінюватися інформацією, знизити залежність від людського чинника, дозволять здійснювати моніторинг роботи всіх об'єктів (обладнання, робочі місця, сервісні служби і т. д). А також, дозволять забезпечити економію на ресурсах, піти від довгих ланцюжків поставок, усунення низки посередників, освоєння нових продуктів і технологій, зниження вартості виробленої продукції, скорочення часу, підвищення ефективності продуктивності праці і якості продукції, що випускається, наданої послуги.

Нині інформаційні технології досить швидко проникають в життєдіяльність сучасного суспільства, тим самим створюючи всі необхідні умови для розвитку і становлення як світової економіки, так і інших сфер діяльності людини.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ ЛОГІСТИЧНОГО ПРОВАЙДЕРА «НОВА ПОШТА»

#### 2.1. Організаційно – економічна характеристика логістичного провайдера «Нова пошта»

Оператор поштової логістики був заснований у 2001 році. «Нова Пошта» - українська компанія, що забезпечує сервіс експрес-доставки документів, вантажів і посилок для фізичних та юридичних осіб. Група «Нова Пошта» пропонує своїм клієнтам - як юридичним особам, так і приватним особам - повний спектр логістичних і логістичних послуг.

До складу Групи входять українські та закордонні підприємства, які схематично представлені на рис. 2.1, зокрема «Нова Пошта», «НП Логістик», «ПОСТ ФІНАНС» і «Нова Пошта Ітернешнл» [ 1 ].



Рис. 2.1 Структурні підрозділи Групи «Нова Пошта»

Загальний штат працівників компанії перевищує 30 000 осіб. Місія підприємства – спростувати життя своїм клієнтам, робивши доставку легкою для життя і бізнесу. Для цього команда «Нова Пошта» впроваджує та удосконалює нові продукти і послуги, орієнтуючись на світові стандарти та кращий міжнародний досвід. Окрім відправки та отримання посилок та вантажів, у відділеннях «Нова Пошта» можна замовити, додаткові послуги, що розроблені з урахуванням побажань клієнтів.

На рис. 2.2 наведена кількість відділень, які розташовані по всій Україні.

За час двадцяти річного існування «нова пошта» надає своїм клієнтам зручні, доступні та якісні послуги з доставки вантажів і кореспонденції в будь-яку точку України.

«Нова Пошта» - лідер логістичного ринку експрес-перевезень, що забезпечує просту доставку кожному клієнту – у відділення, поштомати, на адресу – і дозволяє тисячам підприємців створювати і розвивати бізнес не лише в Україні, але й за кордоном.

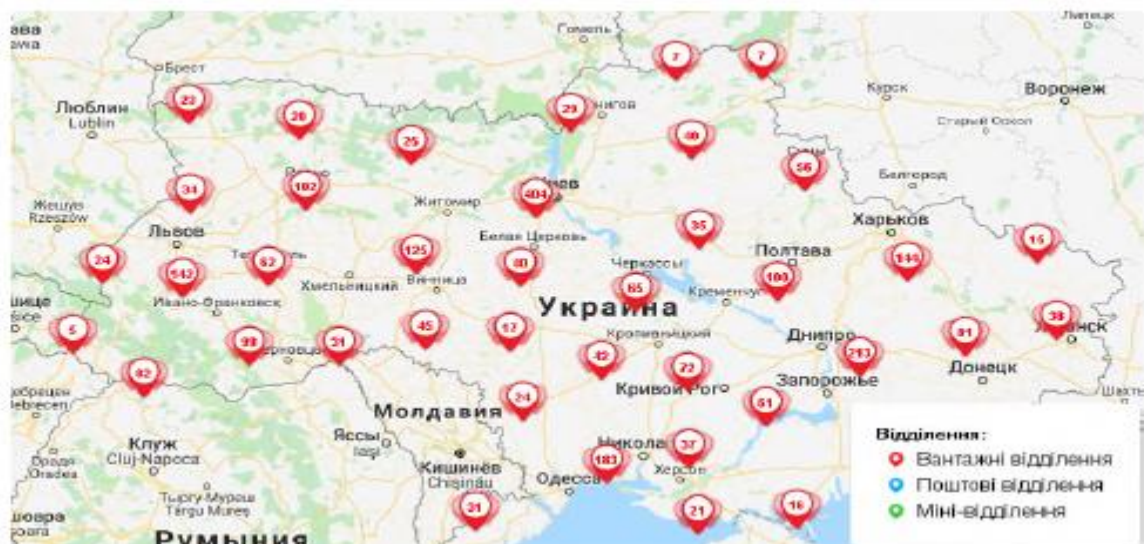


Рис. 2.2. Розташування відділень «Нова Пошта» в Україні [ ]

Мережа підприємства нараховує понад 6000 відділень по всій території України, а кількість відправлень перевищила 167 млн., за 2019 рік.

«НП Логістик» - компанія, що надає послуги фулфілменту: зберігання товару на складах, комплектацію та відправку замовлень отримувачу. «ПОСТ ФІНАНС» - завдяки небанківській фінансовій установи, клієнти компанії здійснювати грошові перекази та операції з електронними грошима. «Нова Пошта Інтернешнл» розвиває та виходить на міжнародну мережу, щоб надавати клієнтам послуги експрес-доставки не лише в Україні, але й за кордоном [33].

Компанія ТОВ «Нова Пошта» пропонує наступні технології доставки [33]:

1. Двері – Двері. Отримання вантажу або пошти за адресою з відправника та його доставку за адресою отримувача.

2. Склад – Двері. Доставка вантажу з відділення компанії ТОВ «Нова Пошта» за адресою знаходження отримувача.

3. Двері – Склад. Отримання вантажу за адресою відправника та його доставку до відділення компанії ТОВ «Нова Пошта» в місті отримувача.

Додаткові послуги «Нової Пошти»:

1. Доставка та повернення вантажів до роздрібних мереж – передбачає доставку товару клієнта в будь-які торгово-роздрібні мережі (супермаркети, філіали, представництва, мережі автозаправок тощо) у будь-яку точку України. Цей вид партнерства дозволяє оптимізувати і спростити логістичні та організаційні процеси, відповідно до специфіки задоволення клієнтів.

2. Доставка палетованного вантажу – передбачає формування палети з окремих вантажів або перевезення сформованих палет за зниженими тарифами.

3. Доставка автомобільних шин і дисків – передбачає перевезення шин і дисків за зниженими цінами.

4. Зворотня доставка – передбачає повернення документів за вантаж відправнику.

5. Післяплата за товар – передбачає розрахунок за вантаж, суму вартості якого відправник доручає одержати транспортній компанії. Одержана сума надходить на банківський рахунок відправника.

6. Виклик машини – передбачає надання відправнику відповідного транспорту на обумовлений час під завантаження

7. Переадресація – передбачає зміну типу послуги або адреси доставки вже оформленого вантажу за бажанням клієнта відправника.

8. Підйом вантажу на поверх – передбачає підйом вантажу на поверх при доставці за адресою. Маса одного місця вантажу не повинна перевищувати 75 кг. Замовити послугу може тільки клієнт відправника. Якщо вага відправлення по одній товарно-транспортній накладній менше 30 кг, послуга надається безкоштовно (без попереднього замовлення).

9. Зберігання вантажу – передбачає зберігання вантажу у відділенні ТОВ «Нова Пошта» 1 (один) календарний місяць з дня надходження вантажу. Безкоштовно вантаж може зберігатися протягом 5-ти робочих днів, включаючи день, коли він мав бути одержаний отримувачем. За зберігання вантажу на складі більше 5-ти днів нараховується доплата у розмірі 20% від вартості перевезення вантажу, без урахування суми комісії за кожний наступний робочий день.

10. Упаковка вантажу – передбачає пакування вантажу у найбільш зручний вид упаковки. Зазначимо, що послуга надається в кожному відділенні ТОВ «Нова Пошта». Пакування вантажу застосовується для уникнення пошкоджень при транспортуванні, складуванні, зберіганні, а також для захисту від впливу зовнішнього середовища.

Види упаковки: фірмові пакети, розраховані на 1-2 кг; картонний конверт; картонні коробки різних розмірів; мішок поліпропіленовий; обрешетування дерев'яне; палетування. Для захисту відправлення існують додаткові види пакування: картонні коробки різних розмірів з ущільнювачем; повітрянопухирчаста плівка; стрейч-плівка; поролон; гофро-картон. Впроваджена програма лояльності збільшує можливості - це винагорода

активним клієнтам ТОВ «Нова Пошта». Мета її полягає в нарахуванні балів за кожну послугу з використаннями карти учасника і подальшим обміном накопичених балів на послуги компанії та спеціальні подарунки [ 33 ].

Щороку кількість відділень логістичного провайдера в Україні збільшується. Так, їх динаміка представлена на рис. 2.3.

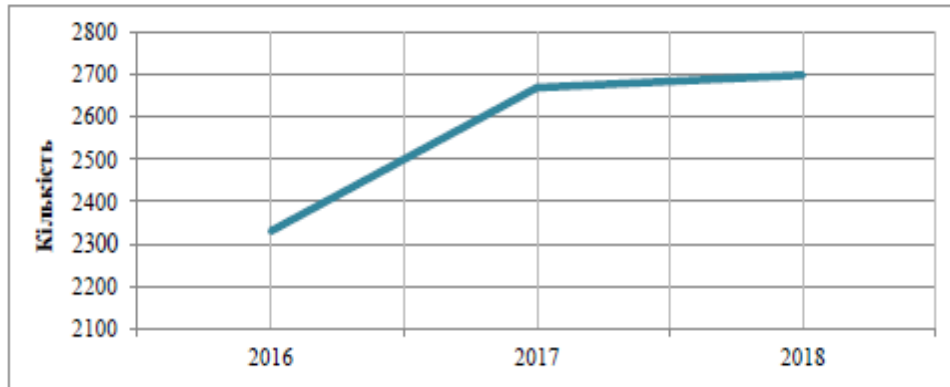


Рис. 2.3. Динаміка відкриття нових філіалів ТОВ «Нова Пошта» по Україні протягом 2016 – 2018 рр. [ 33 ]

Фінансово-бухгалтерський відділ в компанії ТОВ «Нова Пошта» працює з різними категоріями і групами клієнтів, розробляючи та втілюючи фінансові системи та інструменти, які забезпечують прибутковість компанії. Їх вплив є визначним при виборі стратегічного напрямку, розробки портфоліо чи планів розширення.

Бухгалтерський відділ забезпечує досягнення бізнес-результатів компанії, при веденні точних та своєчасних облікових записів згідно вимог законодавства. Департамент логістики підпорядковує найбільшу завантаженість на ефективну роботу ТОВ «Нова Пошта». Оскільки в його обов'язках - контроль міжміської логістики, міської логістики та термінальної логістики.

ІТ-відділ. Без ІТ – відділу неможливе ефективне управління сучасними інформаційними системами. За його допомогою забезпечується безперервна робота ІТ – інфраструктури і таким чином активне функціонування всього бізнесу.

Відділ мережі відділень. Відділення ТОВ Нова Пошта є самостійним структурним підрозділом організації до яких звертаються по питанням отримання та відправлення вантажу.

Основними завданнями відділень є:

- 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.

Відділ по роботі з клієнтами забезпечує виконання поставлених планів продажу, пошуку нових та обслуговування вже існуючих клієнтів з дотриманням високих стандартів клієнтського сервісу. Менеджери відділу особисто зустрічаються з клієнтом, розробляють комерційну пропозицію, узгоджують його потреби, за необхідності заключають договір та супроводжують клієнта на всіх етапах співпраці з нами. Важливість цього відділу представлена 37% постійних клієнтів, що наведено на рис. 2.5.

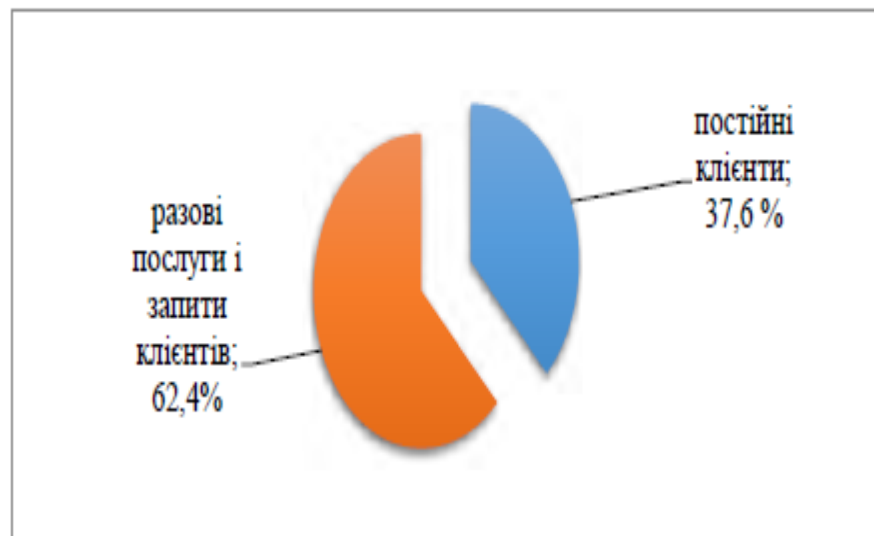


Рис. 2.5. Питома вага клієнтів в загальному об'ємі логістичних послуг за 2019 рік

Компанія «Нова Пошта» є надійним партнером для близько 86000 компаній, серед яких національні виробничі підприємства, роздрібні торговельні мережі, мережі автозаправок, інтернет-магазини, представництва іноземних компаній та багато інших.

Основними конкурентами «Нової Пошти» є:

1. ПП «Нічний експрес» здійснює регулярні вантажоперевезення по встановлених маршрутах по Україні з 2001 року. Для цього необхідно привезти вантаж в офіс «Нічного експреса» в місті відправлення або оформити заявку на виїзд. Отримувач може забрати його в будь-який зручний для нього час. Вартість доставки від 60 грн. [ 29].

2. «Автолюкс». З 1998 року компанія «Автолюкс» розпочала діяльність з перевезення вантажів. Цей вид послуг став першою організованою системою в нашій країні. Обладнано 80 офісів в 54 містах України для організації відправки та прийому вантажу. Все устаткування, транспортні засоби і велика частина нерухомості підприємства є власністю компанії. Виконує експрес-доставку не тільки вантажів в та пошти але і пасажирські перевезення. Вартість доставки від 25 грн. [3].

3. Гюнсел - компанія заснована в 1997. З початку свого заснування метою компанії було забезпечити безпечне і комфортне перевезення пасажирів; а у вантажних перевезеннях - постійно розширюючись завдяки постійним інвестиціям, створити мережу, яка охоплювала б всю країну. Вартість доставки від 35грн [4].

4. Укр пошта – це понад 12,8 тис. об'єктів поштового зв'язку: поштамти, поштові відділення, пересувні, сезонні відділення поштового зв'язку та точки присутності по всій Україні [42].

Для глобальних перевізників, які в основному орієнтовані на міжнародні відправлення, головною проблемою сьогодні є митне законодавство, що гальмує розвиток міжнародних експрес-перевезень.

Для національних операторів залишається на першому місці вирішення питання впровадження передових ІТ-технологій та повноцінних інвестиції в



навчання персоналу. В цілому ринок на сьогоднішній день продовжує зберігати високі, за світовими стандартами, темпи зростання, що привертає все нових і нових гравців і тим самим підвищує конкуренцію.

Проведемо аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Нова Пошта» за період 2016-2018 рр. , що представлені в табл 2.1. він дозволить оцінити поточне фінансове становище підприємства і його фінансові можливості для подальшого розвитку.

Таблиця 2.1

Показники фінансово - господарської діяльності «Новрі Пошти» за період 2016 – 2018 рр., тис.грн.

Види доходів	Роки			Відхилення			
				абсолютне		відносне	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Чистий дохід від реалізації	4748	4779	5833	755	787	22,1	22,9
Собівартість реалізованої продукції	3409	3441	4231	<b>790</b>	822	22,9	24,1
Валовий прибуток	1337	1337	1602	265	265	19,8	19,8
Фінансовий результат від операційної діяльності	626	<b>790</b>	<b>1039</b>	249	413	31,5	65,9
Чистий прибуток	513	648	852	<b>204</b>	339	31,5	66,1

За 2016 – 2018 рр. дохід від реалізації продукції зростав. У 2018 році чистий дохід від реалізації продукції становив 5,833 млн. грн, що на 22,1% більше, ніж у попередньому періоді.

У 2018 р. собівартість виробленої продукції зросла на 790 тис.грн, що в віднних показниках склало 22,9% в порівнянні з 2017 р.. Це обумовлено зростанням обсягів надання послуг. Динаміку зміни основних економічних показників відобразимо на рис. 2.6.

Протягом 2016 – 2018 рр., ТОВ «Нова Пошта»: чистий прибуток у 2018 р. збільшився на 339 тис. грн., тобто на 66,1% в порівнянні з попереднім роком, порівняно з 2017 роком чистий фінансовий результат збільшився на 204 тис. грн. (31,5%). операційної діяльності та чистого доходу від реалізації продукції - операційна рентабельність продаж зростала з кожним роком, у 2018 р. вона становила 27,5%.

Чиста рентабельність продаж у 2018 р. склала 38,5 %, а рентабельність власного капіталу зросла на 8,3 % .

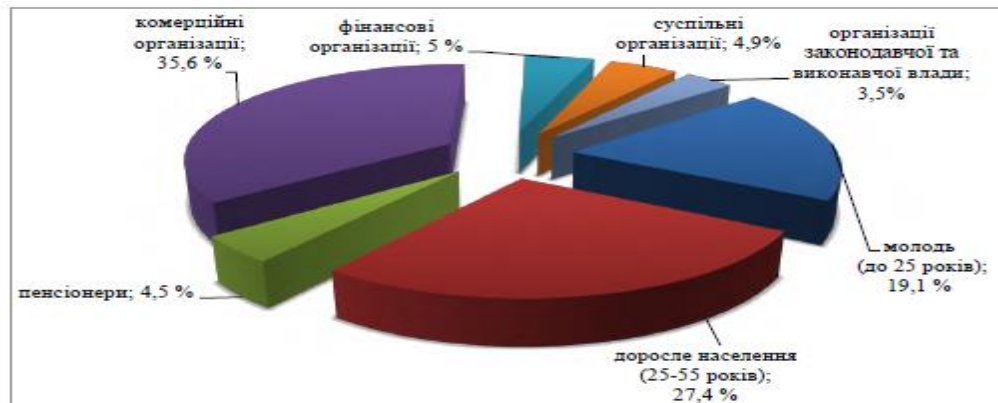


У 2018 році показник рентабельності продукції (послуг) склав 37,9 %, і зменшився на 1%, це обумовлено не ефективним ціноутворенням.

Аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2016-2018 рр. дозволив виявити тенденції зростання загальної рентабельності. Але при цьому валова рентабельність продажів зменшилась , у 2018 р. склала 27,5%ю

## 2.2 Оцінка конкурентного середовища на ринку логістичних послуг України

Результати соціологічного дослідження у 2018 році показали наступну структуру та частку споживачів в загальному обсязі пропонованих послуг ТОВ «Нова Пошта» [122], що представлено на рис. 2.14.



Аналізуючи основних споживачів поштових послуг, можна виділити наступні:

- фізичні особи (населення);
- юридичні особи (комерційні організації, промислові об'єкти: заводи, фабрики, майстерні; фінансові організації: банки, біржі, страхові компанії; суспільні організації: товариство - земляцтво, профспілки.

За період з 2016 року по 2018 рік зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Нова Пошта» була ефективною, про що свідчать дані показників табл. 2.15. Але треба відмітити, що валютна ефективність експорту за 2016-2018 роки скоротилася на 0,012 дол./грн. внаслідок зростання витрат на виробництво та реалізацію послуг на 4036466,2 тис. грн.

Економічна ефективність реалізації експортних послуг також скоротилася за аналізованій період на 0,1 та склала у 2017 році 1,33. Це означає що на кожен гривню витрат на виробництво та реалізацію експортних послуг у 2017 році приходилося 1,33 грн. виручки від реалізації.

Отже, одним з наслідків виробничої політики ТОВ «Нова Пошта» стало значне розширення спектра поштових послуг не тільки на внутрішньому ринку, а також і на міжнародному, що значно вплинуло на ефективність реалізації експортних послуг у 2016 - 2018 роках (рис. 2.17). Проведемо дослідження якісних показників сегменту «СЕР» – структури сегменту, в т. ч. наявних та потенційних конкурентів, товарів-замінників, споживачів, постачальників; ключових факторів успіху у сегменті, перспектив та потенційної прибутковості сегменту. Наявні конкуренти. Послуги з автомобільних перевезень пошти та малогабаритних вантажів надають понад 20 великих українських компаній (наприклад, національний оператор ПАТ «Укрпошта», ТОВ «Нова пошта», національний поштово-логістичний оператор ТЗОВ «Міст Експрес» «Нічний експрес»), ряд невеликих вітчизняних компаній та транснаціональні перевізники, такі як DHL, UPS, TNT Express, SkyNet Worldwide Express, FedEx. Тільки підприємств кур'єрської служби доставки є 13439 підприємств на теренах України (січень 2015 р.). «Старожилами» сегменту вважаються ПАТ «Укрпошта», ТОВ «Автолюкс» (1988 р.), «Гюнсел» (1988 р.). У галузі авіаперевезень присутні «DHL Express», «FedEx», «TNT Express», «UPS» (володіють власними авіалініями/ співпрацюють з авіаперевізниками); авіакомпанія МАУ.

Починаючи з 1997 р., почали з'являтися приватні фірми з експрес-доставки вантажів. У 2017 р. лідерами серед комерційних операторів були: «Нова пошта», «Міст Експрес», «Нічний Експрес», «Автолюкс», «Укркур'єр», САТ, «Ін-Тайм», «Євро Експрес», TNT та ДПД «Україна». Порівняльну характеристику вищезазначених фірм станом на 2017 р. наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

## Ідентифікація основних провайдерів на ринку логістичних послуг України

	Нова пошта	Укрпошта	Нічний експрес	Авто люкс	Євро Експрес
Рік заснування в Україні	2001	1994	2001	1997	2003
Головний офіс	м. Київ	м. Київ	м. Київ	м. Київ	м. Київ
Автомобільний парк , од.	Понад 2300	Понад 14000	272	200	92
Кількість міст обслуговування	Понад 1500	Всі міста України	102	126	83

«Укрпошта» – це єдиний національний оператор, який представлений на ринку СЕР. Його конкурентами є 120 комерційних фірм. За 2015–2016 рр. частка ринку «Укрпошти» зменшилась з 49,46 % до 47,9 %, хоча обсяги доставок зросли. Це можна пояснити тим, що національний оператор не встигає за розвитком ринку СЕР, здійснює недостатньо гнучку цінову політику в галузі, терміни доставки вантажів тривалі, надає вузький асортимент послуг експрес-доставки. Однією з причин зменшення частки ринку СЕР у національного оператора можна вважати зниження попиту на такі соціальні послуги, як пересилання листів і посилок з огляду на розвиток інфокомунікаційних технологій. Тому основними конкурентами національного оператора можна вважати усі вищеперераховані фірми, лідером з яких є «Нова пошта».

Незмінним комерційним лідером з кількості регіональних відділень та місць охоплення є компанія «Нова пошта», у 2017 р. обслуговувала 2300 відділень у 1000 населених пунктів, збільшивши за 2015–2016 рр. кількість обслуговуваних міст на 12,8 %. «Ін-Тайм» продемонструвала двократний приріст, і у 2017 р. послуги цього підприємства доступні у 344 містах (491 відділень) порівняно з 154 містами у 2015–2016 рр. Оператор «Автолюкс» обслуговує 126 міст (200 відділень), «Нічний експрес» – 272 відділення у 102 містах, «Євро Експрес» охоплює 83 міста (92 відділення)(станом на 2017 р.).

Порівняння за кількістю міст, які обслуговуються, та за показником їх приросту не є коректним, тому що оператори мають різні бізнес-стратегії. Так, «Нова пошта» віддала перевагу роботі з франчайзингом і будь-який підприємець може у своєму місті функціонувати під цим брендом, уклавши відповідний договір з компанією. Цієї стратегії у невеликих містах дотримується компанія «Ін-Тайм». Інші ж перевізники обходяться переважно своїми силами. Частки ринку комерційних підприємств з надавання послуг експрес-доставки вантажів за 2016 р. наведено на рис. 2.1.

Найгострішою є конкуренція між ТОВ «Нова пошта» та ПАТ «Укрпошта», що є домінуючим оператором логістичного обслуговування в сегменті надання універсальних послуг (90–95 %). Зокрема, ТОВ «Нова пошта» пропонує широку пропозицію послуг, вищі логістичні та маркетингові стандарти обслуговування споживачів, зокрема швидкі терміни доставки, однак поступається ПАТ «Укрпошта» за показником доступності послуг, ідентифікованою кількістю регіональних відділень та вищими тарифами. ПАТ «Укрпошта» суттєво поступається ТОВ «Нова пошта» за показниками менеджменту якості логістичного обслуговування, в т.ч. тривалими термінами доставки вантажів. У останні роки ПАТ «Укрпошта» втрачає свої позиції в сегменті пересилання листів і посилок, який стає ключовим чинником розвитку в секторі електронної торгівлі.

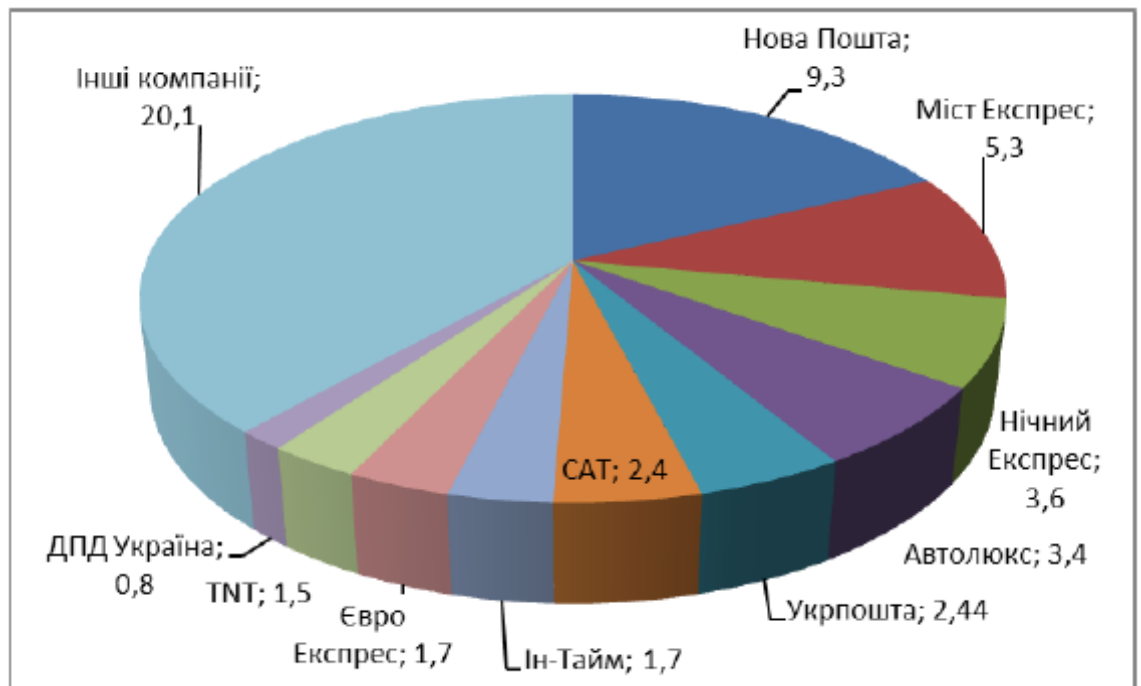


Рис. 2.1. Питома вага логістичних операторів у сегменті експрес-доставки України, 2019 р.

Відповідно до рис. 2.1, лідером на ринку СЕР серед комерційних операторів є «Нова пошта», «Міст Експрес» і «Нічний експрес», частки яких становили у 2016 р. відповідно 9,3 %, 5,3 % і 3,6 %.

Узагальнено структура послуги доставки експрес-вантажу така (на основі експертної оцінки менеджерів сектору «СЕР»):

- приймання та оформлення замовлення; отримання оплати за послугу – 10 %;
- складська логістика – 15 %;
- передпоштова підготовка відправлення вантажу (упакування, маркування, комплектація) – 20 %;
- організування доставки вантажу та його відстеження – 55 %;
- оформлення повернень та переадресації вантажів – 2 %.

Слід зауважити, що сумісна пропозиція послуг різнопрофільними операторами ринку (поштових, кур'єрських, логістичних, транспортно-експедиційних, глобальні логістичні мережі та їх партнери), особливості послуг у цьому сегменті (наприклад, в галузі логістичного обслуговування вона пов'язана з інтеграцією послуг зв'язку та транспорту), розвиток аутсорсингу в цьому секторі тощо призвели до взаємного проникнення пропозиції різнопрофільних операторів, відсутності однорідності профілю та характеристик послуг, слабо вираженого позиціонування послуг кожним з діючих операторів на логістичному ринку.

Потенційні конкуренти, до яких належать:

- підприємства, розвиток бізнесу яких приведе до виходу у сегмент експрес-доставки вантажів. Гострий рівень конкуренції, який спостерігається в сегменті транспортно-експедиційних послуг внаслідок великої кількості компаній, що працюють в сфері організації вантажоперевезень («Транс-Сервіс-1» (частка ринку  $\geq 35\%$ ), «Транс-Пелле», «ЛАА-Транс», «Захід-Вест-Транс», може змусити/сприяти (за відповідних економічних умов) ці підприємства обслуговувати суміжні сегменти споживачів та задовольняти їх зростаючі потреби у експрес-перевезеннях на існуючих територіальних ринках, виходити на нові регіональні ринки та посилювати локальну конкуренцію в секторі експрес-перевезень. Тобто розвивати свою стратегію і завойовувати сегмент експрес-поставок вантажів на існуючих та потенційних ринках;

- клієнти або постачальники, які можуть здійснити інтеграцію «вперед» або «назад». Наприклад, це стосується підприємств, які орієнтуються під час продажу товарів чи закупівлі комплектуючих винятково на експрес-доставку вантажів;

- прихід на ринок світових логістичних операторів з метою досягнення значного синергетичного ефекту.



Незначні бар'єри входу в сегмент СЕР відносно інших сегментів логістичного ринку, в т.ч. пов'язані із необхідністю отримання транспортної та поштової ліцензії (хоча з 2013 р. поштові перевезення вже не ліцензуються), відносно незначні інвестиції в бізнес (до прикладу, у сегментах професійних складських послуг є значна потреба у капіталі; контрактної логістики – дуже значні капіталовкладення, пов'язані з фінансуванням транспортних та складських 52 потужностей), найбільша додана вартість при такій організації бізнесу тощо сприяють активному розвитку в останні чотири роки цього сегменту в Україні. Слід зауважити, що прихильність тих, хто користується послугами експрес-доставки вантажів, до певних марок, ініційована в т.ч. активними маркетинговими засобами (ціновими знижками, пристосуванням асортименту запропонованих послуг до специфічних потреб клієнтів: часу, комплектності замовлення, активним формуванням попиту на послуги з метою прибуткової реалізації уже запроваджених послуг), ефект досвіду функціонування існуючих підприємств у сегменті експрес-доставки вантажів та їх фінансова могутність сприяють збереженню бар'єрів входу у цей сегмент [59, с.553].

Окремо взяті логістичні оператори зіштовхуються також з ринковими та фінансовими бар'єрами, пов'язаними з дальністю перевезень, превалюванням, залежністю та похідним характером від споживчого попиту, розподілом культур та документацією (так звана формула 4 «Д»).

Стратегії в секторі. Загострення економічної ситуації в країні змусило операторів адаптовувати власні стратегії розвитку в сегменті. Так, в умовах стрімкого розвитку (незважаючи на кризу 2011 р.) стратегія виходу на нові регіональні ринки, завоювання міст-мільйонників чи територій з великим потенціалом попиту на експрес-доставку вантажів, а у сфері логістики – впровадження концепцій менеджменту якості та логістичного менеджменту, розширення асортименту логістичних послуг, зростання чисельності власного автомобільного парку, складських площ тощо нівелюється. У 2014–2015 рр. активізуються стратегії укріплення зайнятих позицій, а в логістиці

застосуються стратегії мінімізації логістичних витрат (завдяки оптимізації операційних логістичних витрат за окремими логістичними функціями та стратегії аутсорсингу (оптимізуючи дислокацію виробничих потужностей і об'єктів логістичної інфраструктури, зосереджуючись на ключових областях та компетенціях, наймаючи транспорт для консолідації вантажопотоків).

Оператори сегменту використовують різні бізнес-стратегії. Наприклад, ТОВ «Нова пошта» та «Ін-Тайм» працюють на засадах франчайзингу, інші зосереджуються на співпраці з операторами електронної торгівлі. Тенденції, які склались у сегменті «СЕР» щодо структури замовників: превалювання та розвитку обсягів відправлень вантажів у галузі поштової та кур'єрської діяльності (див.табл.8) для потреб організацій-споживачів («В2В-» і більшою мірою «В2С-» над «С2С-відправленнями») – змушують операторів сегменту «СЕР» переходити на обслуговування суміжних підсегментів (поряд з існуючими), зокрема «В2С» та укріплювати свої стратегічні позиції на ринку кур'єрських поставок для потреб електронної торгівлі.

### 2.3 Аналіз якості обслуговування клієнтів «Нова пошта»

У зв'язку з наявністю безлічі методів менеджменту якості, в кожній конкретній організації необхідний вибір найбільш важливих для підвищення конкурентоспроможності методів.

В розвиток вже наявних теоретичних і практичних напрацювань для вирішення проблеми вибору цільових напрямлень і методів управління якістю можна застосувати відомий стратегічний прийом SWOT-аналізу, при якому треба виявити найбільш впливові зовнішні фактори конкурентоспроможності (можливості, загрози) у взаємозв'язку з ключовими внутрішніми факторами (сильними і слабкими сторонами діяльності), пов'язаними з якістю. Всі фактори, також, можуть бути розкладені по пріоритетам. Це дозволить визначити ключові напрямки та методи

управління якістю, що підвищують конкурентоспроможність в конкретних умовах вимог зовнішньої макро- мікро- ринкового середовища і внутрішнього потенціалу підприємства логістичного обслуговування .



Рис. Оцінка якості послуг «Нова пошта» за критеріями

Підхід можна продемонструвати на основі складання матриці, виходячи з досліджень попередніх параграфів, яка представлена на рисунку 2.7.

Аналіз рис.2.7 дозволяє визначити напрямки подолання слабких сторін в області якості в Новій пошті» з використанням сильних сторін діяльності і ринкових можливостей, а також з урахуванням зовнішніх загроз і ризиків.

Якість послуг визначає є найважливішою конкурентною перевагою в сфері логістичних послуг і основним фактором конкурентоспроможності підприємства логістичного обслуговування , тому якість послуг і обслуговування, задоволеність клієнтів повинні бути основними нефінансовими показниками, над якими керівництво підприємства повинно працювати, шляхом впровадження в діяльність компанії систем менеджменту якості, контролю якості, моніторингу, аналізу та його оцінки, а в епоху

цифровізації це повинно проводитися з використанням інформаційних технологій та баз даних.



Рис. 2.6 SWOT-аналіз логістичного обслуговування «Нової пошти»

Однією з найбільш сильних сторін конкурентоспроможності діяльності, що підтримується ринковими можливостями, є освоєння підприємством «Нова пошта» ринку електронної комерції.

Електронна торгівля основний драйвер зростання для національного поштового оператора в найближчі роки. Покупці все частіше оформляють замовлення через смартфони та планшети, і, щоб відповідати вимогам ринку, підприємству «Нова пошта» необхідно розвивати мобільні технології. Уже зараз, плани підприємства пов'язані зі створенням екосистеми електронної комерції, в якій «Нова пошта» зі своєю мобільною платформою розраховує

грати одну з головних ролей. Вже більше 80% (за оцінкою Mail.ru Group) користувачів заходять в соціальні мережі з мобільних пристроїв. Не дивно, що «Нова пошта» приділяє велику увагу розвитку мобільного застосування, запущеного в експлуатацію в 2017 році. При відправці замовлення продавцем трекінг-номер автоматично потрапляє до переліку посилок, чие пересування фіксується в додатку підприємства «Нова пошта». Там же можна знайти найближче відділення зв'язку, індекс за адресою, заповнити бланк повідомлення, викликати кур'єра або замовити доставку посилки додому, залишити відгук або отримати консультацію [35]. Дані сервіси є максимально зручним для клієнта і представляють конкурентоспроможний продукт, який необхідно розвивати і вдосконалювати, з метою підвищення якості послуг логістичного обслуговування .

Діяльність логістичного провайдера «Нова пошта» оптимізується для надання цифрових послуг населенню шляхом модернізації відділень логістичного обслуговування та стимулювання партнерських відносин. Уже зараз фінансові продукти доступні не тільки в логістичних відділеннях, а й біля дому за допомогою мобільних поштових терміналів.

Для забезпечення роботи цифрової платформи необхідна участь великих ІТ-та сервісних компаній, які забезпечили б координацію заявок, інтеграцію систем, а також формування електронної звітності. Пошта-банк передбачає можливість роботи з електронними платіжними системами, включаючи PayPal, Apple і Android Pay, а також підтримку роботи платіжних систем Visa, MasterCard і «Мир» [36].

Цифровими стають все сфери російської економіки, і поштові послуги не виняток. Інформаційні технології допомагають підприємству «Нова пошта» більш ефективно управляти процесами, оптимізувати їх, скорочуючи витрати, і підвищувати якість послуг.

Володіння величезною кількістю даних, пов'язаних з покупками в інтернет-магазинах, розвиток різних цифрових сервісів, які дозволяють оформити митні формальності при експорті посилок, можливість замовити

кур'єра в режимі онлайн, можливість оплатити ряд послуг листоноші на дому, все це робить підприємство «Нова пошта» одним з серйозних елементів цифрової економіки.

Проте, можливості ще не вичерпані, і рівень розвитку екосистем сервісів ще недостатній, що визначає наступний напрямок в області якості.

Тому, важливим напрямком в області якості діяльності «Нової пошти» є такий напрямок в області якості, як розвиток екосистем споживача на основі створення і вдосконалення серверів і технологій підвищення якості послуг та обслуговування клієнтів. Розвиток єдиної екосистеми споживача на базі підприємства «Нова пошта», дозволить підприємству вийти на якісно новий рівень розвитку e-commerce, що в свою чергу, дозволить забезпечити поліпшення клієнтського сервісу, посприє об'єднанню різних компетенцій всередині цієї екосистеми, а також забезпечить всі етапи електронної торгівлі починаючи від відправки товару постачальником до моменту його отримання замовником.

#### Розвиток інформаційних технологій і сервісів

Для найбільш ефективного забезпечення конкурентоспроможності підприємства «Нова пошта» на ринку електронної комерції, як основного драйвера зростання і підвищення якості управлінського і клієнтського сервісу, необхідно приділяти окрему увагу розвитку інформаційної інфраструктури підприємства, а також супутніх нових сервісів для клієнтів. Підприємство «Нова пошта» активно розвиває і впроваджує власні, «поштові» технології, і планує повністю перейти на російське програмне забезпечення. Підрозділ «Поштові технології» з'явилося в структурі Нової пошти в 2017 році. Воно займається впровадженням інноваційних рішень в сфері інформаційних технологій, розробкою цифрових продуктів і управлінням логістичними сервісами. Зокрема, була створена автоматизована система, яка об'єднала всі онлайн- і офлайн-продукти поштового оператора. ІТ-підрозділ також займається плануванням завантаження

логістичної мережі підприємства «Нова пошта», управлінням виробництвом і транспортом, контролем ефективності мережі. Одне з пріоритетних напрямків цифровий трансформації поштового оператора створення автоматизованої системи управління ІТ-процесами. На підприємстві «Нова пошта» впроваджено єдину аналітичну автоматизовану систему відділень. Вона дозволить прогнозувати навантаження на кожне відділення і адаптувати до неї графіки роботи [38]. Впровадження ІТ-платформ, які дозволяють по-іншому здійснювати обслуговування клієнтів, є чимало важливим етапом для формування якісного сервісу та створення привабливості для клієнта.

Одним з напрямків по переходу підприємства «Нова пошта» до цифровізації є розвиток нових сервісів. З точки зору розвитку точок для входу і виходу потенційних клієнтів ринку електронної комерції, найбільш перспективним є напрямок удосконалення інформаційних систем і сервісів, так як основна аудиторія ринку e-commerce - це фізичні та юридичні особи, які надсилають посилки з товарним вкладенням. А більша частина послуг посылкової бізнесу надається клієнтам саме в відділення. Одним з напрямків є впровадження Особистого кабінету. Для інтернет-магазинів і установ, які відправляють великі обсяги посылкової пошти, був розроблений даний онлайн-сервіс, який є максимально зручним інструментом взаємодії з підприємством «Нова пошта», [otpravka.pochta.ru](http://otpravka.pochta.ru). Він дозволяє завантажувати інформацію про замовлення вручну або з системи магазину, автоматично перевіряти адреси доставки і підбір логістичних індексів, розраховувати вартість пересилки, привласнювати трек-номера і формувати необхідні документи і бланки. Інструмент дозволяє інтегрувати системи підприємства «Нова пошта» в бізнес-процеси відправника за допомогою програмного інтерфейсу API (application programming interface інтерфейс програмування додатків), наприклад, вбудувати сервіси в свій сайт, систему управління складом або документообігом [99]. Підприємство «Нова пошта» має робити ставку саме на такий ІТ-продукт, який дозволить клієнтам по API

підключати всі існуючі у пошти онлайн-сервіси. Умовний інтернет-магазин при повній доопрацювання даних сервісів зміг би вибирати з них ті, які йому потрібні, будь то логістика, фінанси, бухгалтерія.

Дана послуга дозволить скоротити терміни видачі логістичних відправлень і відмовитися від заповнення паперових повідомлень.

Впровадження такого нового онлайн сервісу, як «передоплачений посилкової відправлення», також є перспективним напрямком до підвищення якості клієнтського сервісу і переходу підприємства до цифровізації. Здача даних відправлень фізичними особами в відділенні займе тепер не більше однієї хвилини. Оформити поштове посилкове відправлення і оплатити його доставку клієнт тепер зможе на офіційному сайті підприємства «Нова пошта» в розділі «Посилки». Далі клієнт повинен оформити своє поштове відправлення у відповідність зі стандартами підприємства «Нова пошта», роздрукувавши і наклеївши адресний ярлик (бланк) на упаковану посылку, на якому вказується штриховий ідентифікатор (трек-номер) для відстеження. Після цього, він повинен протягом 72 годин з моменту реєстрації та оформлення поштового відправлення на сайті віднести його в будь-який з найближчих відділень. Незалежно від кількості клієнтів в залі, посылки, оформлені на порталі, будуть прийняті без черги. Після обробки даного відправлення на електронну адресу клієнта надійде лист з повідомленням про прийом і чеком. Даний продукт посприяє зменшенню часу здачі відправлення в відділенні, тим самим дозволить скоротити кількість черг у відділенні зв'язку.

Навчання персоналу Також, одним з основних напрямків у розвитку якості діяльності підприємства «Нова пошта» для підвищення його конкурентоспроможності в умовах цифровізації, є грамотно проведена перепідготовка і навчання персоналу підприємства нових сервісів, технологій та інформаційних систем для можливості надання якісного клієнтського сервісу.



### РОЗДІД 3

## РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ ЛОГІСТИЧНОГО ПРОВАЙДЕРА «НОВА ПОШТА»

3.1 Впровадження сучасних інформаційних систем для автоматизації управління процесом перевезення

Якщо збільшиться кількість міжнародних перевезень товарів до Польщі, то все більш актуальним питанням стане зменшення витрат на паливо, що підвищить рівень конкурентоспроможності, завдяки впровадженню інноваційних технологічних рішень, спрямованих на зменшення фінансових витрат підприємства ТОВ «Нова Пошта».

Система контролю витрат палива – це самий простий спосіб контролювати фактичне використання палива.

Пропонуємо для ТОВ «Нова Пошта», запровадити систему GPS стеження і контролю палива – систему FMS-T (виробництво ТОВ «Омніком Технології») (рис.3.1), вона є ефективним засобом зниження цін на послуги підприємства, тому що знизить собівартість послуг. Таке обладнання використовується в основному на автомобілях з бензиновими двигунами.



Рис. 3.1 Система GPS стеження і контролю палива

Система GPS вимірює пробіг автомобіля та контролює за заданою нормою, навіть з урахуванням ваги вантажу та наявності причепа.

Особливості системи FMS – T [26]:

- Безперервне вимірювання кількості палива, що дає високу точність контролю витрат палива;

- Працює на різних температурних режимах та стійкий до ударів і трясіння;

- Програма системи, автоматично записує витрати палива за рейс.

Цілі, які будуть досягнуті, завдяки встановленню системи FMS-T:

- Контроль водіїв, що підвищить рівень їх дисципліни, оскільки буде вестися контроль витрат палива;

- Економія витрат, завдяки підвищенню ефективності використання транспортних засобів;

- Можливість подальшого ефективного планування логістичної діяльності підприємства

- Підвищення безпеки транспортного засобу, водія та вантажу.

Таке впровадження інноваційної технології дасть змогу вдосконалити транспортні операції підприємства ТОВ «Нова Пошта».

Обираючи постачальника, споживач орієнтується на його можливості в сфері логістичного сервісу. Асортимент і якість послуг, що пропонує постачальник, має вплив на його конкурентоздатність, як на національному так і на зарубіжному ринку. Висока якість логістичних послуг та сервісу, що надається споживачеві, дозволяє залучити нових клієнтів та позитивно впливає на збільшення доходів.

Отже, потрібно удосконалювати систему управління вантажними перевезеннями, це може значно покращити якість та асортимент надаваних послуг, що вплине на підвищення експортної діяльності підприємства.

Досить багато існує рішень для ефективного управління вантажними перевезеннями. Найчастіше це інтегровані комп'ютерно-інформаційні системи. Однак такі системи охоплюють, як правило, не більше 2-3

транспортних галузей, наприклад, в системі SAP це залізнична галузь, в системі Oracle – морські перевезення й порти.

З метою ефективного управління вантажопотоками підприємству ТОВ «Нова Пошта», доречним є впровадження системи - «1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями». Основна мета цієї системи - підвищення рентабельності операцій. Вона також призначена для автоматизації управління процесом перевезення в компаніях, що займаються наданням послуг з доставки і експедиції вантажів різними видами транспорту: автомобільним, авіаційним, морським [26].

Використання конфігурації системи дозволяє вирішувати наступні задачі:

- створення ланцюгів перевезень, які можуть складатися з ланок, що обслуговуються різними видами транспорту;
- планування ланцюга транспортних логістичних процесів спільно з різними підрозділами компанії;
- дозволяє контролювати місцезнаходження транспортного засобу і стан вантажу в дорозі;
- вибір виду перевезення ( в окремому транспортному засобі або у складі збірного вантажу).

Вихід на міжнародний ринок, де дуже багато конкурентів, змушують підприємства переглядати склад витрат на перевезення, задля підвищення якості обслуговування партнерів і споживачів.

Автоматизована система управління "1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями" дозволяє (рис.3.2):

Функціональність конфігурації «1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями» визначається списком підсистем, які входять до

її складу (рис. 3.3).

Система надає можливості управління процесом перевезення товарно-матеріальних цінностей по ланцюгу «постачальник – склад – клієнт».

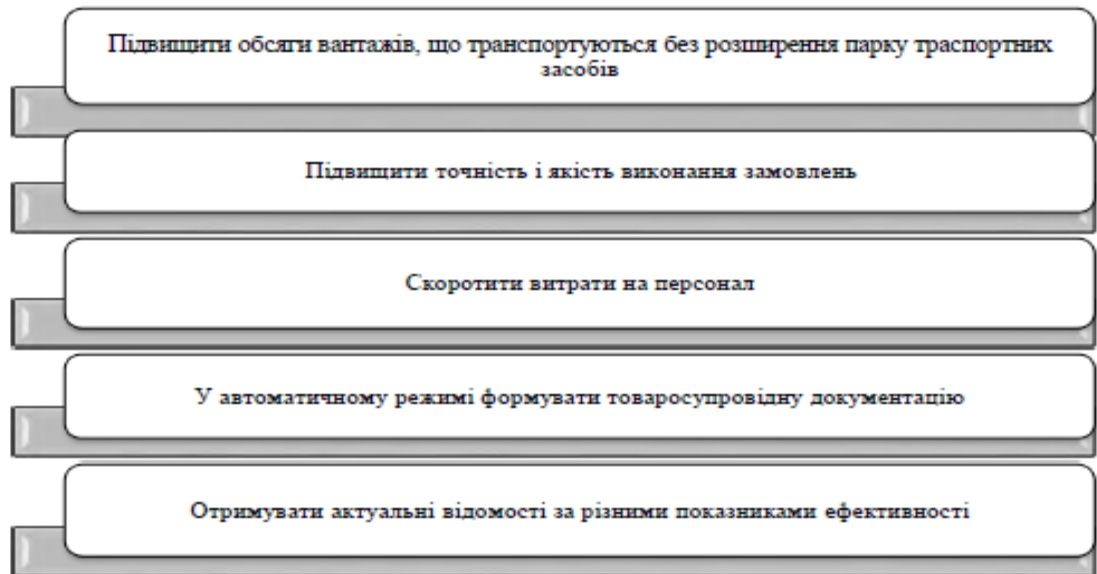


Рис. 3.2 Можливості скорочення витрат за рахунок системи "1С: Підприємство 8. TMS Логістика. Управління перевезеннями" [37]



Рис. 3.3 Можливості системи «1С: Підприємство 8. TMS Логістика. Управління перевезеннями» [43]

Основним напрямом удосконалення якості обслуговування на ТОВ «Нова Пошта» є зниження собівартості послуг підприємства за рахунок впровадження інноваційних систем управління. Відмінною особливістю впровадженої системи «1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями» є легкість її адаптації до умов роботи будь-якого підприємства.

Розрахунок економічного обґрунтування запропонованих заходів щодо впровадженні системи FMS-T на підприємстві ТОВ «Нова Пошта» (системи GPS стеження і контролю палива) та системи «1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями».

Визначення необхідного обсягу початкових витрат для впровадження «Новою Поштою» системи FMS-T та системи «1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями» та внесені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Загальна вартість витрат на встановлення систем, тис. грн.

Витрати	2021 р.	2022 р.	Разом
Система FMS-T			
Встановлення датчиків для легкових автомобілів	3400	1500	4900
Встановлення датчиків для вантажних автомобілів	4400	3400	7800
Вартість програмного забезпечення	7800	6400	15200
Всього	15400	12200	27600
Система «1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями»			
Придбання ліцензійного програмного забезпечення	14000	4000	18000
Встановлення програмного забезпечення	1200		1200
Сервісне обслуговування	2200	1200	3400
Навчання користувачів системи	1800	900	2700
Всього	18200	5100	23300

Мінімізація витрат інноваційними системами управління відбудеться за рахунок:

- підвищення обсяги вантажів, що транспортуються без розширення парку транспортних засобів

- підвищення точності і якості виконання замовлень
- скорочення витрат на персонал
- формування у автоматичному режимі товаросупровідної документації
- отримання актуальних відомостей за різними показниками ефективності [43].

Інноваційні системи забезпечать можливість ефективного управління процесом експрес - доставки товарно-матеріальних цінностей за схемою «постачальник–склад– клієнт». Компанії в обох країнах продовжать розширювати перелік послуг як для доставок всередині країни та для міжнародних відправлень – впроваджуючи діджитал-інструменти, які вже гарно показали себе в Україні.

В компанії планується встановлення інноваційних систем для ефективної логістики всіх експрес-мереж в період 2020-2021 рр.

ТОВ «Нова Пошта» постійно впроваджує нові продукти та сервіси, орієнтуючись на міжнародні стандарти, найкращий світовий досвід. Компанія «Нова пошта» перевозить вантажі, посилки і документи з України в Молдову та Грузію й у зворотних напрямках через власні представництва в цих країнах.

Міжнародна система компанії працює в тестовому режимі. Оформлення відправлення між Україною та Молдовою від «Нова пошта» передбачає доставку в форматі імпорт / експорт з безготівковою оплатою, повним комплексом митно-брокерського обслуговування.

Серед переваг експрес-доставки ТОВ «Нова пошта» в країни Молдова та Грузія – це фіксовані терміни доставки, регулярні транспортні рейси і дзеркальні тарифи для імпорту-експорту без прихованих платежів. Завдяки власним представництвам в обох країнах, ТОВ «Нова пошта» надає можливість відправити і отримати як з адреси, так і з відділення.

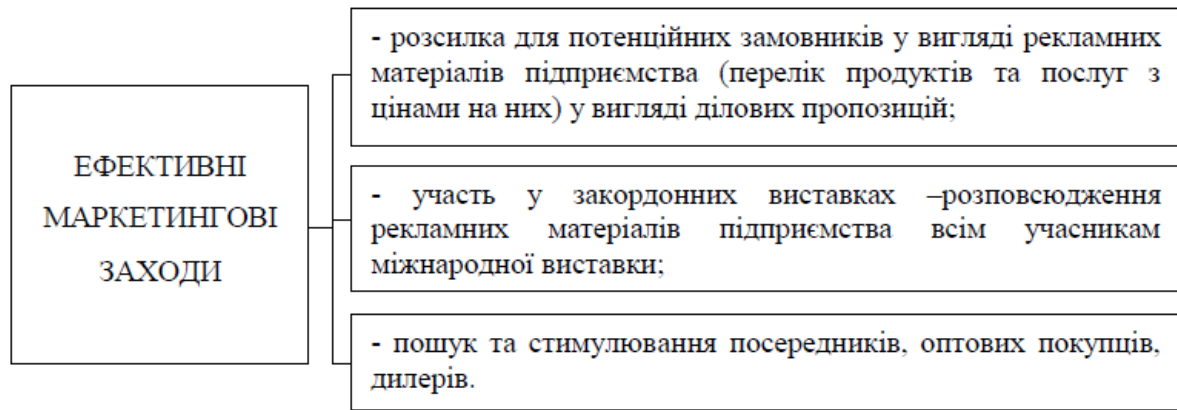


Рис. 3.4 Маркетингові заходи для впровадження ефективної діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Успішність функціонування суб'єктів діяльності залежить від рівня їх менеджменту і впливу зовнішнього оточуючого середовища. Необхідність дослідження тенденцій та оцінки впливу факторів зовнішнього середовища полягає в їх незалежності й об'єктивності існування, відсутності можливості управління ними та контролю з боку підприємств, що вимагає адаптації останніх до несприятливих та використання сприятливих умов [26, 32, 33].

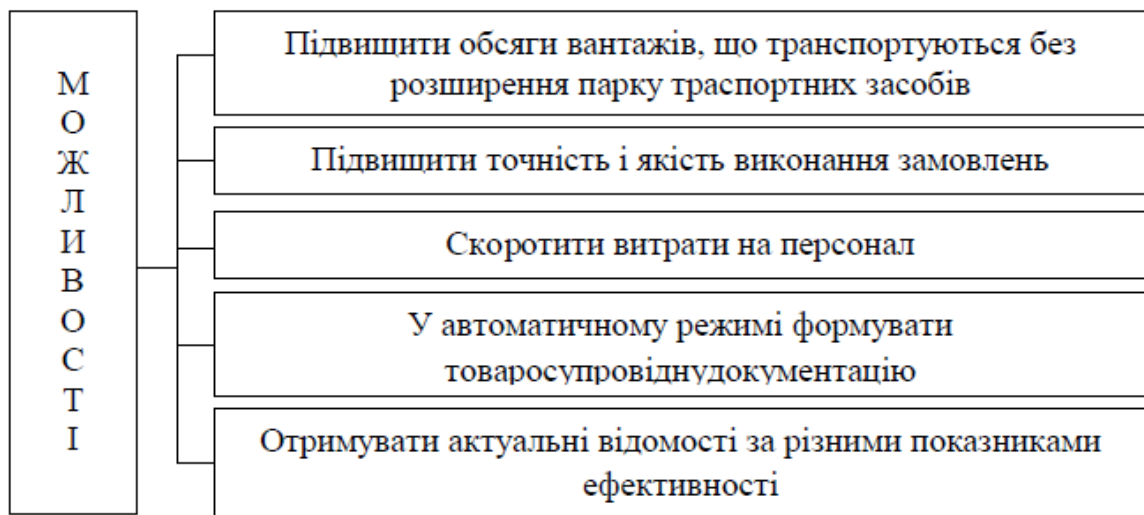


Рис. 3.5 Мінімізація витрат інноваційними системами управління

Функціональні можливості інноваційних систем визначається елементами, які входять до її складу.



### 3.2. Формування програми заходів щодо підвищення конкурентоспроможності на основі методів управління якістю

Аналіз ринку логістичних послуг показав, що слід зробити особливий наголос саме на розвитку сучасних інформаційних систем, що відповідають безпосередньо за прийом і видачу посилок.

Загальний механізм впливу управління якістю на конкурентоспроможність підприємства включає три показники:

К1 - об'ємні показники (частка ринку, обсяг продажів);

К2 - показники конкурентоспроможності товарів і послуг (ціна товару, якість товару, маркетинговий імідж товару);

К3 - показники конкурентного потенціалу підприємства (керівництво, стратегія, персонал, ресурси, процеси).

При цьому зазначено, що поодинокі показники можуть бути обрані в залежності від їх важливості в конкретних умовах. В даному випадку, необхідно виявити конкурентоспроможність «Нової пошти», тому основним об'ємним показником виступатиме обсяг реалізованих послуг в натуральному і вартісному вираженні.

Відносно показників конкурентоспроможності логістичних послуг «Нової пошти», індикативним показником конкурентоспроможності буде тільки показник якості надаваних послуг, так як тарифи «Нової пошти» є найнижчими серед інших операторів, що вже визначає високу цінову конкурентоспроможність послуг «Нової пошти», а імідж «є одним із найбільш впізнаваних, що так само не вимагає його введення в оціночні показники. Серед показників конкурентного потенціалу «Нової пошти» найбільш значними за впливом на їх конкурентоспроможність є показники технологічного процесу і готовності, рівень інформаційних технологій і розвитку персоналу, як ключові показники діяльності «Нової пошти».

Основними методами управління якістю є: контроль якості процесів і послуг, що дозволяє виявити відповідність вимогам, проводити моніторинг і

розробляти заходи щодо поліпшення якості; розвиток екосистеми споживача на основі інформаційних технологій і навчання персоналу, що включає розробки програм навчання і дистанційне навчання.

Рішення проблеми якості та конкурентоспроможності на підприємстві «Нова пошта» можливо за рахунок формування програми заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, за рахунок вищевказаних найбільш важливих показників діяльності, описаних далі в програмі.

Нами запропоновано кілька напрямків для розвитку мережі відділенні в області якості як складової частини загальної програми заходів підприємства «Нова пошта» по підвищенню конкурентоспроможності підприємства «Нова пошта».

Виходячи з програми заходів для підвищення конкурентоспроможності мережі Відділень кожного Відділення логістичного обслуговування в окремо, було виділено 3 основні напрямки програми відповідно до трьох основними показниками конкурентоспроможності, а саме:

Розвиток мережі відділенні як точки продажу, а не тільки як пункт прийому-видачі (показник K1).

Поліпшення якості надаваних мережею відділень послуг на підставі регулярного контролю (показник K2).

Розвиток потенціалу мережі Відділень в частині технологічних процесів, інформаційних систем та навчання персоналу (Показник K3).

Для розвитку мережі відділень як точки продажу, а не тільки як пункту прийому-видачі відправлень, пропонується впровадити кілька заходів по збільшенню продажів і підвищенню виручки в відділенні:

Постановка щоденних планових показників в штуках по кожній послугі (Впровадження в КРІ операторів при розрахунку премій). У розрахунок братимуться продані кожним оператором послуги;

Розвиток навичок роздрібних продажів.

Для поліпшення якості надаваних мережею відділень послуг на підставі регулярного контролю, пропонується провести в роботі підприємства «Нова пошта» кілька заходів. Дані заходи посприяють підвищенню якості клієнтського сервісу, а також підвищенню якості виконуваних технологічних процесів і операцій в відділенні. Вони включають:

Критерії якості надання послуг:

- а) Кількість скарг на черзі в відділенні на гарячу лінію 8-800 ... (дзвінок здійснює клієнт, який чекає в черзі більше 5 осіб);
- б) Оцінка роботи відділенні з офіційного мобільного застосування «Нова пошта» (у вигляді оцінок і коментарів від відвідувачів відділенні).
- в) Рівень клієнтського сервісу за допомогою методу «Таємничого покупця» (проводить перевірку незалежний відповідальний співробітник підприємства «Нова пошта»).

Критерії якості виконання технологічних операцій:

- а) своєчасна обробка прийнятих реєстрованих логістичних відправлень від клієнтів (відправлення має піти з відділенні не пізніше 24 годин до моменту його прийому від відправника) - тим самим йде дотримання виконання проходження контрольних термінів;
- б) обробка вхідного потоку логістичних відправлень в відділенні і проставлення статусу «Прибуло в місце вручення» (що входить відправлення в відділенні має бути оброблено і проставлений відповідний статус, протягом 24 годин з моменту його відходу з останнього сортувального центру) - завдяки даній операції, одержувач може відстежити факт приходу свого відправлення в відділенні і може його забрати. Тим самим, відділенні оперативно розвантажує страхову комору і не складе великий обсяг посилок;
- в) контрольні терміни часу проходження;

Критерій операційної готовності:

а) відсутність вільних вакансій в відділенні свідчить про повну укомплектованості штату;

б) наявність гофротари в відділенні для можливості упаковки відправлень клієнтів і подальшої пересилки;

в) наявність експлуатаційних матеріалів в відділенні для можливості відправки і заклеювання відправлень відповідно до стандартів;

г) дотримання режимів роботи відділенні для можливості надання послуг клієнтам в встановлені робочі години (в тому числі дотримання співробітниками встановлених перерв на обід і час приходу / відходу на робоче місце).

Для розвитку екосистеми споживача та інформаційних систем необхідна реалізація програми «Особистий кабінет» та удосконалення інформаційного забезпечення.

Для здійснення розвитку навичок необхідна розробка програми дистанційного навчання співробітників, в яку будуть входити наступні завдання:

навчання навичкам продажів;

пропозиція співробітниками додаткових послуг;

інформування клієнтів про нові продукти.

Також, для плідного навчання співробітників відділенні повинен бути встановлений регулярний контроль над пройденим навчанням, з метою відстеження результатів і подальшого опрацювання та удосконалення програми навчання.

Для розвитку персоналу мережі Відділень через залучення HR і самих співробітників ОПВ, пропонується ряд наступних заходів:

Організувати отримання зворотного зв'язку від співробітників відділенні для оперативного реагування на проблеми в роботі і для подальшого професійного росту співробітників в їх зоні відповідальності. Для цього необхідно:

підготувати перелік питань / тестів / анкет для співробітників відділенні (на знання правил надання клієнтського сервісу, правил і термінів виконання технологічних операцій, на знання, що надаються в відділенні; зворотний зв'язок від співробітників про існуючі проблеми в відділенні; потреби співробітників).

збір отриманих даних на підставі отриманого зворотного зв'язку і складання підсумкових зведених звітів;

розробка комплексу заходів на підставі підсумкових звітів спільно з поетапним планом їх впровадження в роботу.

2) Включити в загальну програму вступного курсу для нових співробітників відділенні додаткову інформацію (постійне вдосконалення програми навчання нових кадрів шляхом додавання в неї оновленою актуальною на даний період інформації):

включення інформації про нові продукти посылкової бізнесу;

включення інформації про нову продуктову лінійку (нових електронних сервісів);

включення інформації про визначальні фактори успішної роботи посылкової бізнесу.

3) Інформувати на регулярній основі співробітників відділенні про їхні успіхи і невдачі, а також про частки їхньої участі в загальному розвитку ФГУП «Нова пошта»:

Інформування про лідерів і кращі практики щодо виконання планових індивідуальних показників на все підприємство;

Включити в програму мотивації присвоєння премій, бонусів і подячних листів кращим співробітникам за підсумками звітного періоду.

Після аналізу результатів заходів треба скласти регулярну звітність за обраними вище критеріям:

визначити вагу (значущість) кожного критерію (наскільки кожен критерій впливає на якість роботи відділенні);

-використання регулярного рейтингування відділень за обраними критеріями - привласнення балів за кожен критерій в залежності від його ваги).

- впровадження регулярного рейтингування відділень;
- установка цільових якісних показників кожним критерієм (даний інструмент представлений у якій міститься пропозиція до впровадження на підприємстві «Нова пошта» у вигляді Алгоритму контролю та роботи з відділень (на основі «Звіту за якістю відділень»).

Заходи, спрямовані на вдосконалення взаємодії транспортних компаній

Організаційно економічний контекст

Коопераційно- економічний контекст

- модернізація терміналів, використовуюваного обладнання, транспортно-контейнерного парку;
- розробка стандартизованих транспортних карт;
- уніфікація нормативів вантажообробки і транспортування на основі стандартизованих карт:
- реформування бізнес-моделі і модернізація інфраструктурного забезпечення;
- формування умов для подальшого розширення бізнес-моделі;
- вироблення стандартизованих транспортних карт і уніфікація нормативів вантажообробки і транспортування:
- формування міжфірмової мережі на основі використання системного інтегратора;
- розробка єдиного регламенту взаємодії в рамках мережі;
- оновлення і модернізація інтегровального програмного забезпечення;
- створення єдиного інформаційного порталу з контролю наскрізного документообігу;
- розробка мережевої моделі тарифного ціноутворення;

- створення мережевої політики пропорційної системи відповідальності операторів перед власниками вантажу

Зростання якості транспортного обслуговування вантажовласників.

Для компанії «Нова пошта» пропонується реалізація клієнтоорієнтованій стратегії розвитку в якості системного інтегратора.

Така пропозиція була сформульовано виходячи із можливостей «Нової пошти» та ідентифікації у нього наявності потенціалу росту і розвитку. При цьому якщо діяльність Нової пошти може бути оптимізована за рахунок короткострокових і середньострокових заходів, то оптимізація діяльності «Нової пошти» передбачає середньостроковий і довгостроковий характер рішень.

Отже, заходи організаційного контексту, спрямовані на вдосконалення взаємодії можна структурувати наступним чином:

- модернізація терміналів, використовуваного обладнання, транспортно-контейнерного парку;
- розробка стандартизованих транспортних карт;
- уніфікація нормативів вантажообробки і транспортування на основі стандартизованих карт.

Таким чином, резюмуючи вищесказане, необхідно відзначити, що інтеграція рішень щодо вдосконалення взаємодії транспортних компаній з метою підвищення якості обслуговування вантажовласників, являє собою сукупність заходів організаційного та коопераційного контексту, орієнтованих на формування адаптивного і однакового організаційно-економічного, інфраструктурного клієнтоорієнтованого простору.

Дане поняття не тільки кооперує інтереси взаємодії транспортних компаній, а й потенціонує зростання позитивних ефектів (Які в окремих випадках можуть характеризуватися синергией), що забезпечує необхідний рівень якості транспортного обслуговування вантажовласників, і, відповідно, сприяє розвитку ринку інтермодальних перевезень. Перехід транспортних компаній в статус системного інтегратора не означає відмову від реалізації

існуючих напрямків бізнесу, але відкриває нові можливості для освоєння потенціалу зростання і розвитку, накопиченого даними учасниками транспортного альянсу.

Важливим фактором у забезпеченні конкурентоспроможності та якості надання послуг логістичного обслуговування в умовах цифровізації є інформаційна інфраструктура, забезпечує безперебійне функціонування Відділень логістичного обслуговування та їх взаємозв'язок між різними структурними підрозділами підприємства «Нова Пошта» на різних рівнях управління.

Центри видачі і прийому посилок функціонують на Єдиної автоматизованій паспортній системі Відділень логістичного обслуговування (ЕАС ОПС). Вона вдає із себе «єдине вікно», і замінює більшість програмних продуктів, що використовувалися раніше. ЕАС ОПС базується на ПЗ Microsoft. В

Як СУБД використовується Microsoft SQL Server [38]. Дана інформаційна система дозволяє значно підвищити якість послуг, що надаються клієнтам в ЦВПП, а також забезпечує інформаційну безпеку проведених операцій.

ЕАС ОПС є оновленою платформою, яка:

- дозволяє у великому обсязі зменшити кількість помилок операторів при проведенні операцій;
- підвищує автоматизацію процесів;
- дає можливість обслуговувати клієнтів в єдиній системі в рази швидше;
- містить всю актуальну інформацію про продукти і тарифи, пов'язуючи всі відділення логістичного обслуговування в єдину інформаційну систему;
- дозволяє реєструвати вихідні і вхідні поштові відправлення клієнтів;
- дає можливість відстежувати статус операцій проходження поштових відправлень, завдяки синхронізації із загальною базою даних поштових відправлень.



Програмне забезпечення, змінить формат системи обслуговування клієнтів на абсолютно нові інформаційно-цифрові технології.

Це програмне забезпечення значно допомогло підвищити якість обслуговування клієнтів і забезпечує оптимізацію часу обслуговування клієнтів по прийому і видачі посилокних відправлень, що призведе до зменшення і розвантаження черг в відділенні.

Використання програмного забезпечення дозволить скоротити час обробки поштової пошти, поліпшити якість обслуговування, залучити нових клієнтів і, як наслідок, збільшити дохід від поштової пошти, а також підвищити конкурентоспроможність підприємства «Нова пошта» в цілому на ринку надання послуг логістичного обслуговування. Цифровий формат - це принципово новий формат роботи підприємства «Нова пошта», метою якого є створення нового напрямку, з яким не буде негативних асоціацій.

Варто зазначити, що для забезпечення конкурентоспроможності, а також високої якості клієнтського сервісу, необхідно виділити кілька чимало важливих показників:

- компетентність співробітників;
- дотримання контрольних термінів пересилання поштових відправлень;
- збереження поштових відправлень;
- час очікування і обслуговування клієнтів;
- претензійні показники споживача послуг логістичного обслуговування;
- інформаційне забезпечення про товари, послуги, тарифи, терміни пересилання відправлень;
- наявність додаткових послуг під вимоги клієнта;
- просторові показники (зовнішнє і внутрішнє оформлення відділення логістичного обслуговування).

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

За результатами дослідження необхідно узагальнити і структурувати висновки, отримані в ході викладу даної роботи.

В рамках глави першої були досліджені і систематизовані теоретичні основи забезпечення якості транспортного обслуговування вантажовласників транспортними компаніями. За підсумками вивчення теоретичного матеріалу отримані наступні основні висновки:

- забезпечення якості транспортного обслуговування вантажовласників повинно ґрунтуватися на ключових принципах, описаних в стандартах серії ISO 9000: 2005 та серії ISO 9004: 2009. концепт якості повинен складати основу організації діяльності транспортних компаній, такий підхід гарантує не тільки стабільність попиту на транспортне обслуговування з боку вантажовласників, а й дозволяє вибудовувати довгострокові партнерські відносини з субперевізниками, які в свою чергу також можуть здійснювати свою діяльність в статус учасників транспортного альянсу;

- уточнено, що в організаційно-економічному плані поняття «транспортне обслуговування» необхідно розглядати як самостійний вид (напрямок) діяльності, в тому числі здійснюване сторонніми організаціями в інтересах певного юридичної особи на умовах комерційного контракту, договору підряду.

З практичної точки зору транспортне обслуговування являє собою цілеспрямований процес, ініційований власником вантажу, пов'язаний з переміщенням деякої сукупності матеріальних вантажів за допомогою залучення певного виду транспортного засобу або при необхідності - деяким числом послідовно змінюваних транспортних засобів;

- обґрунтовано, що транспортний обслуговування вантажів транспортними компаніями можна розглядати як особливий вид між

фірмової транспортної кооперації, в рамках якої компанія приймає на себе зобов'язання: по комплектації вантажних одиниць (Грузоподготовке); по складанню оптимального маршруту руху вантажу; по залученню субперевізників; по веденню взаєморозрахунків і взаємодії з усіма контрагентами в процесі руху вантажів в пункт призначення.

Транспортна компанія, що надає послуги з інтермодальних перевезень, є сполучна ланкою - виконавець бізнес-процесу в функціоналі вантажовласника;

- показано, що слабка зацікавленість внутрішнього ринку в використанні інтермодальних перевезень змушує вишукувати додаткові напрями розвитку цього виду транспортного бізнесу.

Основний потенціал зростання якості транспортного обслуговування вантажовласників лежить в сфері підвищення ефективності взаємодії транспортних компаній. Взаємодія транспортних компаній має бути побудовано на п'яти ключових підходах, комплексно описують організаційну та економічну специфіку цієї взаємодії.

Використання даних підходів з одного боку націлене на оптимізацію діяльності кожного окремо взятого учасника перевізного процесу.

Але з іншого боку спільне використання даних підходів дозволяє максимізувати позитивні ефекти від взаємодії транспортних компаній, які в тому числі будуть виражатися в збільшенні якості обслуговування вантажовласників.

Інноваційні системи забезпечать можливість ефективного управління процесом експрес - доставки товарно-матеріальних цінностей за схемою «постачальник—склад— клієнт». Компанії в обох країнах продовжать розширювати перелік послуг як для доставок всередині країни та для міжнародних відправлень – впроваджуючи діджитал-інструменти, які вже гарно показали себе в Україні.

В компанії планується установа інноваційних систем для ефективної логістики всіх експрес-мереж в період 2020-2021 рр.

«Нова Пошта» займається впровадженням нових сервісних послуг, з орієнтацією на міжнародні стандарти та світовий досвід. Компанія «Нова пошта» займається перевезенням вантажів, посилок і документів з України в Молдову та Грузію і в зворотному напрямку через свої представництва в означених державах.

Міжнародна система компанії працює в тестовому режимі. Оформлення відправлення між Україною та Молдовою від «Нова пошта» передбачає доставку в форматі імпорт / експорт з безготівковою оплатою, повним комплексом митно-брокерського обслуговування.

Серед переваг експрес-доставки ТОВ «Нова пошта» в країни Молдова та Грузія – це фіксовані терміни доставки, регулярні транспортні рейси і дзеркальні тарифи для імпорту-експорту без прихованих платежів. Завдяки власним представництвам в обох країнах, ТОВ «Нова пошта» надає можливість відправити і отримати як з адреси, так і з відділення.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Артеменко Л. П. Конкурентоспроможність підприємства та фактори її підвищення / Л. П. Артеменко. Київ, 2018. 53 с.
2. Блонська В. І. Ефективне управління прибутком підприємства – основа його стратегічного потенціалу. Науковий вісник НЛТУ України. 2016. Вип. 21.17. С.160–165.
3. Богомаз, Д.В. Особливості управління економікою національного господарства / Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених імені професора Балацького О. Ф. (м. Суми, 16-17 квітня 2019 р.) / за заг. ред. Т. А. Васильєвої, О. В. Шкарупи. – Суми : СумДУ, 2019. – С. 87-88.
4. Болтянська Л., Андрєєва Л., Лисак О. Економіка підприємства: навчальний посібник. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 668 с.
5. Борщук І. В. Показники фінансової стійкості як складова виміру ефективності функціонування підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2015. №722. С. 17–21.
6. Бугай В. З. Аналіз та оцінка фінансової стійкості підприємства. Держава та регіони. 2016. №1. С. 34–39.
7. Валюх А.В., Зайцев О.В. Аналіз та напрями покращення фінансового стану підприємств України [Електронний ресурс] / А.В. Валюх, О.В. Зайцев // Інфраструктура ринку. – 2019. – № 28. – URL: <http://www.marketinfr.od.ua/uk/28-2019> (дата звернення: 20.09.2020).
8. Геращенко І. О. Напрямки підвищення ефективності управління фінансовою стійкістю на підприємстві. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки): зб. наук. пр. Харків: НТУ «ХПІ», 2018. № 20 (1296). С. 65–68.

9. Геращенко І. О. Механізм управління фінансовою стійкістю підприємства. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Економічні науки. 2017. № 24 (1246). С. 124–128.
10. Дослідження кон'юнктури інвестиційного ринку України: звіт про НДР (заключний) / Кер. І.В. Кобушко. - Суми : СумДУ, 2011. - 114 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/27284> (дата звернення: 20.09.2020).
11. Зайцев, О.В. Наслідки колапсу малого та середнього підприємництва / Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія "Економіка": науковий журнал. – червень 2019. – № 13(41). – С. 16-20.
12. Зайцев. О.В. Оцінка інвестиційного клімату України та шляхи його покращення/ Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2019. – № 1 (18).
13. Зайцев, О.В. Порівняльний аналіз застосування моделей оцінки ефективності інвестицій в інноваційні проекти (Частина 1) / Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2019. – № 1. – С. 99–110. – DOI: 10.21272/ 1817-9215.2019.1-14.
14. Зайцев, О.В. Розвиток моделей оцінки ефективності інвестицій в інноваційні проекти (Частина 2) / Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2019. – № 2. – С. 115–120. DOI: 10.21272/ 1817-9215.2019.2-15.
15. Зайцев, О.В. Проблеми оптимізації оподаткування прибутку підприємств в Україні з урахуванням зарубіжного досвіду / О.В. Зайцев, В.В. Могильний // Причорноморські економічні студії. – 2017. – Вип. 22. – С. 177- 182.
16. Зайцев, О.В. Вимірювання цінності грошей / Вісник Української академії банківської справи. – 2015. – №2 (39). – С. 46-52.
17. Зайцев, О.В. Факторна характеристика формування податків / О.В. Зайцев, О.А. Шовкопляс, О.В. Галахова // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2012. – №4. – С. 64-74.
18. Ільїна К. Фінансовий потенціал інноваційного розвитку підприємства.

Формування ринкової економіки в Україні. 2017. №19. С. 256–261.

19. Комарецька П. В. Фінансовий потенціал: його складові, фактори впливу та умови розвитку. Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна «Еволюція наукових знань і сучасні проблеми економічної теорії». 2015. №663. С.144–148.

20. Корж Р. Розвиток теорії структури капіталу. Інвестиції: практика та досвід. 2017. №13. С. 22–25.

21. Ладунка І. С., Кучеренко Є. А. Шляхи покращення фінансового стану підприємств в сучасних економічних умовах. Економіка і суспільство. 2016. №15. С. 185–188.

22. Луценко, Д.В. Розвиток економіки в умовах новітньої України: проблеми та шляхи їх поліпшення / Розвиток національних фінансово-економічних систем в умовах глобалізації: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції пам'яті професора М.Г. Михайлова (м. Суми, 22 листопада 2018 р.) / Відпов. за вип. О. Пасько. Суми: СНАУ, 2018. — С. 632-635.

23. Малій О. Г. Фінансові ресурси підприємств та джерела їх формування: теоретичні аспекти. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2016. №2. С.71–74.

24. Майстро С. В. Розвиток конкурентного середовища в Україні та результативність державної антимонопольної політики. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління. 2017. Вип. 1. С. 207–214.

25. Мартиненко В. П. Прогресивні підходи до управління оборотними активами промислових підприємств. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2016. №18. С. 225–229.

26. Механізми вартісно-орієнтованого управління підприємством: звіт про НДР (заключний) / Кер. М. В. Костель. - Суми: СумДУ, 2015. - 84 с.  
URL:

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/53419> (дата звернення: 20.09.2020).

27. Москальова, О. О. Краудфандинг: «свій» чи закордонний? / О.О. Москальова; наук. кер. О. В. Зайцев // Фінансування, інвестування та кредитування в Україні: проблеми та перспективи розвитку в кризовій економіці: збірник наукових праць за матеріалами Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 20 травня 2018 р.: — Дніпро: Дніпровський державний аграрно-економічний університет, 2018. — Ч.1. — С. 166-168.

28. Оцінка регіонального фінансового потенціалу стійкого розвитку економіки території: звіт про НДР (заключний) / Кер.: В.Г. Боронос. — Суми: СумДУ, 2012. — 77 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/32444> (дата звернення: 20.09.2020).

29. Офіційний сайт компанії Нова Пошта в Україні URL: <https://novaposhta.ua>. (дата звернення: 20.09.2020).

30. Падерін І., Новак Є. Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на стратегії підприємств малого та середнього бізнесу. Економічний вісник Донбасу. 2015. №3 (41). URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/analiz-vliyaniyavneshnih-i-vnutrennih-faktorov-na-strategii-predpriyatiy-malogo-i-srednego-biznesa> (дата звернення: 20.04.2020)

31. Пілецька С. Т. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства в системі антикризового управління. Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль: Економічна думка, 2016. Т. 23.№2. С. 139–145.

32. Покинъчереда В. В. Особливості управління прибутком підприємств в сучасних економічних умовах. Scientific Development and Achievements. 2017. № 2. С. 86–91.

33. Прокопець Л. В. Контролінг як інструмент управління підприємством. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 39-2. С.17–20.

34. Просторові аспекти управління фінансовим потенціалом



промисловості регіону: звіт про НДР (заключний) / Кер. К.В. Ілляшенко. – Суми : СумДУ, 2014. - 39 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/39517> (дата звернення: 20.09.2020).

35. Роль інноваційної діяльності у формуванні вартості промислових підприємств: звіт про НДР (заключний) / Кер. О.О. Захаркін. - Суми: СумДУ, 2016. - 114 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/53293> (дата звернення: 20.04.2020).

36. Рух фінансового капіталу в умовах фінансової глобалізації: звіт про НДР (проміжний) / Кер.: І. Д. Скляр. - Суми: СумДУ, 2012. - 43 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/34466> (дата звернення: 20.09.2020).

37. Стецюк П. А. Теоретичні та практичні аспекти організації планування фінансового потенціалу підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2017. № 4. С. 12–18.

38. Судакова О. І. Стратегічне управління фінансовою безпекою підприємства. Економічний простір. 2016. № 9. С. 140–148.

40. Теоретико-методичні засади відповідального портфельного інвестування як інструменту фінансового забезпечення сталого розвитку економіки: звіт про НДР (проміжний) / кер. Д. В. Леус. - Суми: СумДУ, 2016. 99 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/67799> (дата звернення: 20.09.2020).

41. Терещенко О. О. До питання щодо удосконалення фінансового механізму антикризового управління підприємством. Фінанси України. 2016. № 6. С. 108–122.

43. Формалізація сучасних тенденцій розвитку інвестиційного ринку України: звіт про НДР (заключний)/ Кер.: І.М. Кобушко. - Суми: СумДУ, 2012.- 79 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/32453> (дата звернення: 20.09.2020).

44. Формування фінансового механізму стабілізації економіки України :

- звіт про НДР (заключний) / Кер. Н.А. Антонюк. - Суми : СумДУ, 2014. - 60 с.  
URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/39378> (дата звернення: 20.09.2020).
45. Al. K. Chakrawal, P. Goyal. (2018). Performance Measurement and Management in Public Enterprises in India: A Case Study of NTPC. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 2(3), 28-37. DOI: 10.21272/fmir.2(3). 28-37.2018.
46. Awujola, A., Iyakwari, A. D. B., Bot, R. E. (2020). Examination Of The Relationship Between Oil Price Shock And Macroeconomic Variables In Nigeria. *SocioEconomic Challenges*, 4(1), 102-110. [http://doi.org/10.21272/sec.4\(1\).102-110.2020](http://doi.org/10.21272/sec.4(1).102-110.2020)
47. Faccia, A., Mosco, D. (2019). Understanding the Nature of Accounts Using Comprehensive Tools to Understand Financial Statements. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 3(3), 18-27. [http://doi.org/10.21272/fmir.3\(3\).18-27.2019](http://doi.org/10.21272/fmir.3(3).18-27.2019).
48. Kandel, B.K., Acharya, J. (2018). Impact Of It Factors In Nepali Small Family Business Turnover. *SocioEconomic Challenges*, 4(2), 87-100.
49. Kaya, H.D. (2019). Government Support, Entrepreneurial Activity and Firm Growth. *SocioEconomic Challenges*, 3(3), 5-12. [http://doi.org/10.21272/sec.3\(3\).5-12.2019](http://doi.org/10.21272/sec.3(3).5-12.2019).
50. Meresa, M., Kidanemariam, Haftu (2019). Factors Determining the Success of Small and Medium Enterprises in Tigray region: the Case of selected town HintaloWejerat Wereda. *SocioEconomic Challenges*, 3(1), 72-89. [http://doi.org/10.21272/sec.3\(1\).72-89.2019](http://doi.org/10.21272/sec.3(1).72-89.2019).
51. Musa H., Musova Z., Sliacky P. (2017). Financial Support to Small and Medium-Sized Enterprises in Slovakia. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 1(4), 47-52. DOI: 10.21272/fmir.1(4).47-52.2017
52. Nguedie, Y. H. N. (2018). Corruption, Investment and Economic Growth in Developing Countries: A Panel Smooth Transition Regression Approach. *SocioEconomic Challenges*, 2(1), 63-68. DOI: 10.21272/sec.2(1).63-68.2018

53. N. S. M. Ahmad, Mr. R. Ah. A. Atniesha. (2018). The Pecking Order Theory and Start-up Financing of Small and Medium Enterprises: Insight into Available Literature in the Libyan Context. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 2(4), 5-12. DOI: [http://doi.org/10.21272/fmir.2\(4\).5-12.2018](http://doi.org/10.21272/fmir.2(4).5-12.2018)
54. Rahman, Md. M., Abdullah, Md. (2019). Influential Aspects of Women Engagement in Entrepreneurial Activities: A Study on Handicrafts Enterprise in Bangladesh. *SocioEconomic Challenges*, 3(2), 89-99. [http://doi.org/10.21272/sec.3\(2\).89-99.2019](http://doi.org/10.21272/sec.3(2).89-99.2019).
55. Singh, S.N. (2019). Impact of Value Added Tax on Business Enterprises: A Case of Mettu Town. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 3(4), 62-73. [http://doi.org/10.21272/fmir.3\(4\).62-73.2019](http://doi.org/10.21272/fmir.3(4).62-73.2019).
56. Sineviciene, L., Shkarupa, O., Sysoyeva, L. (2018). Socio-economic and Political Channels for Promoting Innovation as a Basis for Increasing the Economic Security of the State: Comparison of Ukraine and the Countries of the European Union. *SocioEconomic Challenges*, 2(2), 81-93. DOI: 10.21272/sec.2(2).81-93.2018
57. Santamaria, G. C., Villanueva Alvaro, J. J., Jimenez, J. M. (2018). Selfemployment. The Case of Spain. *SocioEconomic Challenges*, 2(1), 35-39. DOI: 10.21272/sec.2(1).35-39.2018
58. Voronkova, O., Hordei, O., Barusman, A.R.P., Ghani, E.K. (2019). Social Integration As A Direction For Humanization Of Economic Relations And Improvement Of Social Welfare. *SocioEconomic Challenges*, 3(4), 52-62. [http://doi.org/10.21272/sec.3\(4\).52-62.2019](http://doi.org/10.21272/sec.3(4).52-62.2019).
59. Zaitsev, O. Modelling the Impact of Institutional Environment on Key Macroeconomic Indicators / V. Pikhotskyi, Y. Nikolaienko, Z. Derii [et al.] // *International Journal of Engineering and Advanced Technology*. – October 2019. – Vol. 9, Issue 1. – P. 6957-6963. – DOI: 10.35940/ijeat.A2133.109119.
60. Zaitsev O. V. Monetary Inflation and its Connection with Rising Prices / O. V. Zaitsev // *Journal of Advanced Research in Law and Economics*. – 2016. – Vol. 7.– № 3. – C. 698–707.

