

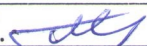
**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Виконання та контроль комунікаційної функції в компанії
ТОВ «Нова пошта»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0738-ЗЕД
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми
Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
Марков О.Г. 

Керівник: доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат філологічних наук, доцент
Дибчинська Я.С.

Рецензент: завідувач кафедри бізнес-
адміністрування і менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з
державного управління, доцент
Бікулов Д.Т.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Д.Т. Бікулов

«___» _____ 2020 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Марков Олексій Геннадійович

1. Тема роботи «Виконання та контроль комунікаційної функції в компанії ТОВ «Нова пошта»

керівник роботи Дибчинська Я.С. кандидат філологічних наук, доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

затверджені наказом ЗНУ від 19.06.2019 року № 979-с

2. Строк подання студентом роботи 23.12.2019 р.

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

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

1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ВИКОНАННЯ ТА КОНТРОЛЮ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ФУНКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЯКІ ЗДІЙСНЮЮТЬ ПОШТОВО-ВАНТАЖНІ МІЖНАРОДНІ ПЕРЕВЕЗЕННЯ

2. ДОСЛІДЖЕННЯ ВИКОНАННЯ ТА КОНТРОЛЮ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ФУНКЦІЇ В КОМПАНІЇ ТОВ « НОВА ПОШТА»

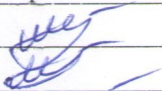
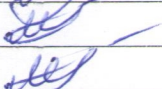

3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ФУНКЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ ТОВ « НОВА ПОШТА»

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

9 таблиць

13 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Дибчинська Я.С.		
2	Дибчинська Я.С.		
3	Дибчинська Я.С.		

7. Дата видачі завдання 22.04.2019 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	22.04.2019	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2019	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.19-16.05.19	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.19-23.05.19	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.19-27.05.19	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.05.19-25.06.19	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.19-29.08.19	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.19-06.10.19	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.10.19-14.10.19	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.10.19-29.11.19	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.12.19-06.12.19	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	06.12.2019	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.12.19-22.12.19	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.12.2019	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	січень 2020	

Студент


(підпис)

О.Г. Марков

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

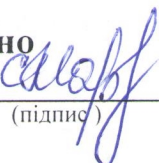
(підпис)

Я.С. Дибчинська

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер


(підпис)

С.В. Маркова

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Жодне сучасне підприємство не може сьогодні стабільно існувати без швидкого обміну інформацією як всередині, так і ззовні. Особливо актуально це проявляється в логістичних компаніях, які мають чималу мережу відділень («Нова пошта», «Укрпошта», «Ін-тайм», «Міст-Експрес» і т. д.) або велику кількість транспорту (ТТК, Prime, «Пан Логістик» і т. д.), якими треба ефективно управляти.

Виконання та контроль комунікаційної функції в компанії має дуже великий вплив на діяльність як виробничих, так і невиробничих підприємств. Так як інформація стала невід'ємним логістичним фактором, їй потрібно приділяти не меншу увагу, ніж іншим ресурсам компанії, а можливо навіть більшу, через те, що інформаційні технології розвиваються стрімко та інформація все частіше стає вирішальним фактором у визначенні конкурентоспроможності компаній.

Тема: «Виконання та контроль комунікаційної функції в компанії ТОВ «Нова пошта», є дуже актуальна в наш час. Мета кваліфікаційної роботи полягає у визначенні можливих шляхів вдосконалення якості виконання та контролю комунікаційної функції в компанії ТОВ «Нова пошта».

Об'єктом кваліфікаційної роботи є організація виконання та контролю комунікаційної функції в компанії ТОВ «Нова пошта».

Предметом дослідження є вдосконалення якості комунікаційної функції в зовнішньоекономічній діяльності компанії ТОВ «Нова Пошта».

КОМУНІКАЦІЇ, КОНТРОЛЬ, ВИКОНАННЯ, ТРАНСПОРТ,
ІНФОРМАЦІЙНА ЛОГІСТИКА, МІЖНАРОДНІ ПЕРЕВЕЗЕННЯ

ABSTRACT

No modern enterprise can exist today without a rapid exchange of information, both inside and outside. This is especially true in logistics companies that have a large network of branches («Nova Poshta», «UkrPoshta», «In-Time», «Bridge-Express», etc.) or a large number of transport (TTK, Prime, Mr. Logistics, etc.) that must be effectively managed.

Execution and control of communication function in the company has a very big impact on the activities of both production and non-manufacturing enterprises. As information has become an integral logistical factor, it needs to be given less attention than other company resources, and perhaps even more so, because information technology is evolving rapidly and information is increasingly becoming a decisive factor in determining companies' competitiveness.

Topic: «The execution and control of the communication function in the company «Nova Poshta», is very relevant in our time. The purpose of qualification work is to identify possible ways to improve the quality of execution and control of communication function in the company «Nova Poshta».

The object of qualification work is the organization of execution and control of the communication function in the company «Nova Poshta».

The subject of the research is the improvement of the quality of communication function in the foreign economic activity of the company «Nova Poshta».

COMMUNICATIONS, CONTROL, IMPLEMENTATION, TRANSPORT,
INFORMATION LOGISTICS, INTERNATIONAL TRANSPORTATION

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА	2
РЕФЕРАТ.....	4
ABSTRACT.....	5
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ВИКОНАННЯ ТА КОНТРОЛЮ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ФУНКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЯКІ ЗДІЙСНЮЮТЬ ПОШТОВО-ВАНТАЖНІ МІЖНАРОДНІ ПЕРЕВЕЗЕННЯ.....	11
1.1 Новітні підходи і методи організації комунікаційної функції на підприємствах які здійснюють міжнародні поштово-вантажні перевезення.....	11
1.2 Виконання та контроль функції комунікації на підприємствах які займаються поштово-вантажними міжнародними перевезеннями.....	29
1.3 Сучасний стан і структура світового ринку послуг поштово-вантажних перевезень.....	38
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ВИКОНАННЯ ТА КОНТРОЛЮ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ФУНКЦІЇ В КОМПАНІЇ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	50
2.1 Сучасний стан та тенденції розвитку ринку послуг поштово-вантажних перевезень в Україні	50
2.2 Характеристика діяльності та історія розвитку компанії ТОВ «Нова пошта».....	58
2.3 Аналіз ефективності комунікаційної функції в управлінні міжнародними поштово-вантажними перевезеннями компанією ТОВ «Нова Пошта».....	72

РОЗДІЛ 3	ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ	ПРАТ «МІЖНАРОДНІ АВІАЛІНІЇ	
УКРАЇНИ»	НА РИНКУ ПАСАЖИРСЬКИХ АВІАЦІЙНИХ ПОСЛУГ.....	77
3.1	Визначення пріоритетних напрямків управління якістю комунікацій для	
розвитку	діяльності компанії ТОВ «Нова	
Пошта».....		77
3.2	Концептуальні засади підвищення ефективності комунікаційної функції в	
зовнішньоекономічній діяльності компанії ТОВ «Нова Пошта».....		82
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....		96
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....		98

ВСТУП

Ринкова економіка не може існувати без розвинутої інформаційної інфраструктури та інформатизації бізнесу. При цьому важливу роль відіграють такі фактори, як інформація та комунікації. Управлінська діяльність ґрунтується на певній інформації, її можна відобразити у вигляді цілісної системи інформаційних взаємодій персоналу фірми.

Сутність управлінської інформації полягає в забезпеченні інтегрованої системи звітності, що дає кожному рівневі управління «потрібну» інформацію в «потрібний» час.

На сьогодні інформація розглядається як один із найважливіших ресурсів розвитку суспільства разом з матеріальними, енергетичними і людськими.

Інформація, як сукупність потрібних відомостей і даних для успішного здійснення аналізу, контролю, прийняття й організації виконання управлінських рішень, є невід'ємною складовою ефективного управління організаційно-економічними процесами загалом і підприємницькою діяльністю зокрема.

На думку європейських підприємців, інформація є основним компонентом, яка надає компанії переваги в плані ефективності виробництва, якості та властивостей продукту. Так як кожне переміщення матеріалів пов'язане з передаванням інформації, то деякі повідомлення можуть випереджати вантаж. Інформаційне випередження дає змогу отримувачу вантажу вчасно підготувати його приймання. Інші дані супроводжують вантаж, в них міститься інформація про вид, кількість товарів, відправника, одержувача. Наступний вид інформації переміщується за вантажем. Це може бути підтвердження доставки, додаткові замовлення, запити тощо. Інформаційна логістика організовує потік даних, який супроводжує матеріальний потік, і виступає тим важливим для підприємства фактором, який пов'язує поставку, виробництво та збут. Він охоплює управління всіма

процесами переміщення всіх товарів на складі, дозволяючи забезпечити своєчасну доставку товарів в необхідній кількості з мінімальними затратами та оптимальним сервісом.

Забезпечення ефективної діяльності логістичної системи можливе завдяки використанню сучасних досягнень науки та техніки. У логістичних процесах об'єктом управління є як окрема товарна одиниця, так і вантажний пакет, що включає в себе десятки та сотні одиниць товару. При цьому окрема одиниця товару є основним предметом праці тільки на завершальній стадії руху. На початкових етапах товар переміщується у формі вантажних пакетів. Для ефективної організації переміщення та складування вантажних пакетів доцільно використовувати EAN (European Article Number) – європейський номер товару. Етикетка EAN для вантажного пакету може містити різну інформацію, але головне її призначення полягає в ідентифікації вантажної одиниці. Саме використання такого методу маркування забезпечує однозначну та просту ідентифікацію вантажу, швидке та правильне введення інформації, зниження часу обробки вантажу на всіх етапах.

Для того, щоб ідентифікувати кожен окрему одиницю вантажу, використовується мікропроцесорна техніка, яка здатна сканувати штрихові коди. Використання в логістиці технології автоматизованої ідентифікації штрихових кодів дозволяє істотно поліпшити управління матеріальними потоками на всіх етапах логістичного процесу. Вона дає змогу автоматизувати облік та контроль за рухом матеріального потоку, скоротити час на логістичні операції з матеріальним та інформаційним потоком.

Для об'єднання всіх елементів, які забезпечують функціонування логістичної системи, створюються логістичні інформаційні системи. Вони можуть бути організовані в трьох варіантах. Перший – це планові системи, які призначені для прийняття стратегічних рішень і завданням яких є створення та оптимізація ланок логістичного ланцюга, керування умовно-постійними даними. Диспозитивні системи створюються з метою керування складським розміщенням, обліку вантажів. І виконавчі системи створюються

для оперативного керування, які дають змогу контролювати матеріальні потоки.

Такі підходи до інформаційного забезпечення логістичної діяльності широко застосовуються в країнах Європи, США. В Україні віднедавна також почали впроваджувати досвід підприємців Заходу. Особливо наглядним прикладом є компанія «Нова пошта», яка здійснює вантажні перевезення і кур'єрську доставку вантажів по всій території України та в країни Європи. Компанія на ринку вже понад 18 років, в останні роки вона вийшла в лідери серед поштово-вантажних перевезень.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є організація виконання та контролю комунікаційної функції в компанії ТОВ «Нова пошта».

Мета кваліфікаційної роботи полягає у визначенні можливих шляхів вдосконалення якості виконання та контролю комунікаційної функції в компанії ТОВ «Нова пошта».

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці рекомендацій, які можуть бути використані у практичній діяльності на підприємстві.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків і рекомендацій, переліку посилань.

Загальний обсяг роботи – 100 сторінки, перелік посилань включає 40 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ВИКОНАННЯ ТА КОНТРОЛЮ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ФУНКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЯКІ ЗДІЙСНЮЮТЬ ПОШТОВО-ВАНТАЖНІ МІЖНАРОДНІ ПЕРЕВЕЗЕННЯ

1.1 Новітні підходи і методи організації комунікаційної функції на підприємствах які здійснюють міжнародні поштово-вантажні перевезення

Основна мета комунікації - досягти розуміння обмінюваної інформації, тобто повідомлення. Але сам по собі факт обміну інформацією ще не гарантує, що процес був успішним. Вам, звичайно, доводилося стикатися з прикладами неефективних комунікацій з друзями, родичами або колегами.

Комунікаційний процес - обмін інформацією між двома або більш людьми.

Щоб краще зрозуміти суть цього процесу і те, чим визначається його ефективність, необхідно мати уявлення про те, з яких етапів він складається.

Процес комунікації включає чотири базові елементи:

1. Відправник - особа, що генерує ідею або відбирає інформацію для передачі.
2. Повідомлення - власне інформація, закодована в символи.
3. Канал - засіб передачі інформації.
4. Одержувач - особа, якій призначена інформація і яка її інтерпретує.

Комунікація в організації охоплює всі засоби, формальні і неформальні, за допомогою яких інформація передається між працівниками вгору, вниз, і по горизонталі. Ці різні способи спілкування можуть використовуватися співробітниками і керівництвом для поширення офіційної інформації, пліток або чуток.

Для бізнесу проблемою є спрямування цих численних повідомлень таким чином, щоб вони послужили для поліпшення відносин з клієнтами, підтримували задоволеність співробітників, розвивали обмін знаннями в рамках всієї організації, а найголовніше, підвищували її конкурентоспроможність. Будь-яка форма комунікації, втім, як і її відсутність, може мати свої наслідки.

Комунікацію слід розглядати як безперервний, систематичний процес, при якому зацікавлені сторони в компанії зрозуміють, що їм потрібно знати. Хоча і не вся інформація буває призначена для широкого кола людей, але в цілому відкрите і вільне спілкування в рамках організації і на всіх її рівнях слід заохочувати.

Соціальна інформація - багаторівневе знання. Вона характеризує:

- суспільні процеси в цілому - економічні, політичні, соціальні, демографічні, культурно-духовні і т.д. ;
- конкретні процеси, що відбуваються в різних осередках суспільства, на підприємствах, в кооперативах, сім'ях і т. д. ;
- інтереси і прагнення різних соціальних груп - робітничого класу, молоді, пенсіонерів, жінок та ін.

У найзагальнішому сенсі під соціальною інформацією розуміють знання, повідомлення, відомості про соціальну форму руху матерії і про всі інші її форми в тій мірі, в якій вони використовуються суспільством, залучені в орбіту суспільного життя. Іншими словами, інформація є зміст логічного мислення, яке, сприймаючись за допомогою чутного або видимого слова, може бути використана людьми в їх діяльності.

Управлінська інформація - це набір фактів, які можуть бути корисні для менеджера при розробці та реалізації управлінських рішень. Управлінська інформація може бути об'єктивною (факти, документи) і суб'єктивною (думки, судження)[22].

Розглянемо характеристику управлінської інформації:

- Об'єм;
- достовірність;

- вартість;
- насиченість;
- відкритість;
- цінність.

Серед якісних характеристик обсягу інформації виділяють надмірність, достатність і недостатність.

Недолік інформації часто виникає штучно через монополізацію різних відомостей, яка проявляється в двох напрямках:

- засекречування (обґрунтоване чи необґрунтоване) частини необхідних відомостей;
- прагнення окремих осіб або організацій монополювати володіти інформацією для підвищення свого соціального і матеріального статусу[10].

Вихід повинен бути в демократизації інформаційних процесів, тобто в широкому доступі до інформації через різні канали всіх зацікавлених осіб.

Достатній рівень інформації - це мінімально повний обсяг інформації для конкретної людини, при якому він може прийняти обґрунтоване управлінське рішення.

Вартість інформації характеризується зниженням рівня затрат ресурсів (матеріалів, часу, грошей) на прийняття правильного рішення. Вона характеризує інформацію як товар, що має споживчу вартість.

Відкритість інформації - це можливість надання її різним контингентам людей. Існує три рівні відкритості інформації:

- секретна (державна таємниця) - відображає глобальні потреби суспільства і має обмеження на використання;
- конфіденційна (для службового користування) - відображає інтереси суспільства, потреби групи чи колективу людей. Має обмеження на використання. До конфіденційної відносяться відомості про потенціал організації (кадровому, технологічному, науковому і т.д.);
- публічна (відкрита) - відображає інтереси суспільства, потреби і інтереси людей. Не має обмежень на використання[9].

Цінність інформації це відповідність ціннісних орієнтирів діяльності людини або організації.

Фахівці називають шість основних способів вироблення інформації:

- самопостереження - це власні джерела інформації людини (освіта, досвід, кваліфікація та ін. Набуті знання);
- взаємодія - взаємний обмін інформацією;
- повідомлення - це листи, звіти, спеціально організовані дослідження;
- аналіз - це вироблення інформації шляхом кількісних моделей і методів прийняття рішень;
- оцінка власної поведінки - кваліфікація та досвід;
- освіту і досвід - сукупність практично засвоєних знань, умінь і навичок[25].

При управлінні інформацією та при перетворенні її в базу корпоративних знань необхідно враховувати, що до всіх інформаційних джерел доклала руку людина.

Для того щоб факти не перетворювалися в судження, а відповідали характеристикам управлінської інформації, необхідно дані обробляти безпосередньо в місці виникнення. А для цього необхідно визначити перелік джерел, що поставляють дані для управлінської інформації.

Отже, необхідні факти для розробки управлінських рішень отримуємо з даних. А судження є результатом аналізу фахівців і менеджерів і оформляються у вигляді висновків із закріпленням авторства.

Інформаційні технології можуть зробити ваше життя як більш легким, так і більш важким. Все залежить від вашого ставлення до неї. Для того щоб інформація пронизувала організацію і підвищувала ефективність її роботи, необхідно здійснити її передачу на ті рівні і робочі місця, де вона необхідна для виконання робіт і здійснення управлінського впливу. Для цього інформація повинна володіти комунікативними властивостями.

Управлінський вплив можливо, якщо інформація переміщується в організації по заданій траєкторії для реалізації певної мети. Це переміщення можливо при обґрунтованому виборі носіїв управлінської інформації.

один одного, тобто вони говорять однією мовою і у них є загальний соціальний досвід.[8].

Використовуючи мову, менеджер встановлює контакт з клієнтами і підлеглими, мотивує на виконання тих чи інших дій, висловлює своє ставлення. За допомогою професійного мови менеджер здійснює управлінський вплив і взаємодіє з персоналом.

Не випадково кажуть, що найбільшою цінністю людини в житті є спілкування. Джерелом соціальної інформації є людська діяльність.

На думку американських дослідників Р. Акоффа і Ф. Емері інформацію по типу вироблених нею змін можна розділити на:

- Повідомлення інформуючого характеру;
- Повідомлення особи, яка інструктує;
- Повідомлення мотивуючого характеру[14].

Очевидно, що безліч повідомлень містять в собі ознаки кожного з цих трьох типів.

Комунікації проявляються, головним чином, в наявності інформаційних зв'язків. Якщо вони порушені або їх немає взагалі, немає і не може бути комунікації.

Інформація - це необхідна умова комунікацій, але поняття комунікації не зводиться повністю до поняття інформації або інформаційних зв'язків. У комунікаціях важливу роль відіграє особистісний фактор. При однаковій інформації комунікації складаються по-різному.

Ці два аспекти комунікації - інформаційний та особистісний - необхідно обов'язково враховувати в менеджменті.

Управління не тільки спирається на комунікації, а й створює комунікації. При формуванні та управлінні комунікаціями необхідно визначити, до якого виду належать комунікації.

Комунікації відображають різні види інтересів, що визначають результати діяльності людини.

У зв'язку з цим можна виділити комунікації соціально-психологічного, організаційного та економічного характеру. На формуванні цих комунікацій будується система стимулювання і мотивації.

Зовнішні комунікації - комунікації між організацією і зовнішнім середовищем. Фактори зовнішнього середовища дуже сильно впливають на діяльність організації.

Внутрішні комунікації - комунікації всередині організації між різними рівнями і підрозділами. Вони можуть бути формальними і неформальними.

Одноканальні і багатоканальні комунікації. Кожна людина має різноманітні інтереси, які і визначають множинність її комунікацій. Але в певній діяльності людини її інтереси можуть зводитися до одного типу зв'язків. Це буває при дуже вузькій спеціалізації діяльності або дуже обмежених повноваженнях. Одноканальні комунікації часто виступають у вигляді явної і навмисно виділеної пріоритетності проблеми в комплексі дій менеджера. Багатоканальні комунікації свідчать про широту підходу до проблематики управління, різноманітність вирішуваних проблем[7].

Комунікації можуть бути стійкими і нестійкими. І той, і інший вид може відігравати різну роль в управлінні. В одному випадку позитивне значення мають стійкі комунікації, в іншому, навпаки, нестійкі. Все залежить від того, як ті чи інші комунікації визначають якість управлінського рішення.

Звичайно, поняття стійкості комунікацій носить умовний характер. Але кожен менеджер знає, які бар'єри йому заважають у роботі і які сприяють, які стійко заважають, а які можуть швидко і безболісно зникнути.

Комунікації формальні і неформальні. Канал неформальних комунікацій можна назвати каналом поширення чуток. Оскільки по каналах чуток інформація передається набагато швидше, ніж по каналам формального повідомлення, керівники користуються першими для запланованого витоку і поширення певної інформації або відомостей типу «тільки між нами». В цьому випадку довіреною особою виступає зазвичай секретар або асистент: відомо, що під час неформального спілкування після роботи або в перервах, в

«курилках», секретарі часто обмінюються інформацією, особливо, коли мова йде про питання, що стосуються зміни внутрішньофірмової організації діяльності або переміщених в штаті.

Згідно М.Х. Мескон, основна мета комунікаційного процесу - забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну, тобто повідомлень. Однак сам факт обміну інформацією не гарантує ефективності спілкування людей. Щоб краще розуміти процес обміну інформацією й умови його ефективності, варто мати уявлення про елементи і етапах процесу.

У процесі обміну інформацією можна виділити чотири базових елементи:

- відправник - особа, що генерує ідеї або збирає і передає інформацію;
- повідомлення - власне інформація, закодована за допомогою символів;
- канал - засіб передачі інформації;
- одержувач - особа, якій призначена інформація і яка інтерпретує її [16].

У практиці менеджменту розроблені спеціальні форми ділових комунікацій, успішне використання яких дозволяє підвищити якість і продуктивність ділових комунікацій. До спеціальних форм можна віднести бесіди, телефонні розмови, наради, переговори, конференції.

Витрати на логістику у загальному ВВП світу – до 9,3 %, у США вони щорічно сягають близько 10 %. У багатьох галузях виробництва (будівництво, гірничодобувна, послуги) операції, пов'язані з логістикою, сягають до 24 %. Подальша глобалізація економіки призводить до стабільного, постійного зростання ринку логістичних послуг.

Послуги з експрес-доставки документів, пошти, цінностей за принципом від дверей до дверей "door-to-door", або за принципом "just-in-time", коли потрібно виконати доставку не раніше і не пізніше вказаного терміну на сьогодні в Україні надають великі транснаціональні компанії: UPS та Federal Express (США), DHL Німеччина, TNT Нідерланди. Безперервний графік

роботи дозволяє здійснювати доставку за ніч у всі великі міста України, а за 2-3 дні в усі країни Європи і США (70 % усіх міжнародних доставок). Наведений приблизний перелік напрямів сучасного ринку логістичних послуг постійно зростає в умовах подальшої диференціації світового виробництва[32].

Завдання, які розв'язує логістично-транспортна система, і розробку її стратегії, умовно поділяють на три групи. Перша група пов'язана з формуванням ринкових зон обслуговування, прогнозом матеріалопотоків, їх обробкою у системі обслуговування. До розв'язання завдань першої групи світова економіка тільки приступає. Друга група – завдання із розробки системи організації транспортного процесу – плани перевезень, розподілу видів діяльності, формування вантажопотоків, графіків і маршрутів руху. Завдання цієї групи широко розв'язуються по окремих видах транспорту, особливо на залізниці, але дуже повільно на автомобільному транспорті. Третя група задач – це управління запасами на підприємствах, складських комплексах, їх обслуговування транспортними засобами та інформаційними системами. Оптимізація і розв'язання цих завдань залежить від конкретної ситуації, умов і вимог до ефективності логістичної системи, а також від проблем, пов'язаних із забезпеченням виробництва, усуненням вузьких місць у технології доставки складових виробництва, складування і збуту[3].

У рамках другої групи задачі транспортної логістики полягають у:

- виборі виду та типу транспортних засобів;
- визначенні оптимальних маршрутів доставки;
- спільному плануванні транспортного процесу зі складським і виробничим;
- забезпеченні технологічної єдності транспортно-складського процесу;
- організації, диспетчеруванні та регулюванні транспортного процесу;
- інформаційному забезпеченні та моніторингу руху вантажів і транспорту;
- спільному плануванні транспортних процесів на різних видах транспорту (у випадку змішаних перевезень).

Виходячи із задач, що розв'язуються при управлінні транспортним процесом у логістичних системах, він умовно поділяється на етапи планування, диспетчерування, регулювання, обліку та аналізу транспортної діяльності, а на основі аналізу – наступне планування. Кожний із цих напрямів заслуговує на особливу увагу з огляду на початковий стан розвитку і потребує якісно підготовлених фахівців, які володіють базовими знаннями з управління логістичними системами.

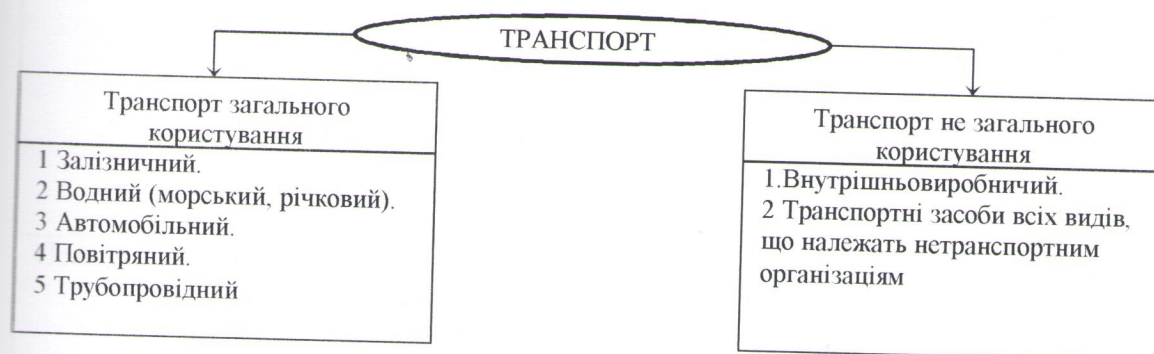


Рис. 1.1 Огляд видів транспорту

Основні завдання транспортної логістики можна визначити таким чином:

- вибір виду транспортних засобів;
- вибір типу транспортних засобів;

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика різних видів транспорту

Вид транспортно-го засобу	Переваги	Недоліки	Сфера застосування
1	2	3	4
Залізничний	Висока провізна і пропускна здатність. Незалежність від кліматичних умов, пори року і доби. Висока регулярність перевезень. Відносно низькі тарифи. Висока швидкість доставки на великі відстані.	Обмежена кількість перевізників. Великі капітальні вкладення у виробничо-технічну базу. Низька доступність до кінцевих споживачів. Низька якість збереження вантажів.	Практично необмежена
Морський	Можливість міжконтинентальних перевезень. Низька собівартість перевезень на далекі відстані. Висока провізна і пропускна здатність, низька капіталомісткість перевезень.	Обмеженість перевезень, низька швидкість доставки. Залежність від географічних, природних, навігаційних умов. Жорсткі вимоги до пакування, мала частота відправлень.	Практично необмежена

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
Внутрішній водний (річковий)	Висока провізна здатність на глибоководних ріках і водоймах. Низькі собівартість і капіталомісткість перевезень.	Обмеженість перевезень, низька швидкість доставки. Залежність від нерівномірності глибини рік, водойм, від навігаційних умов. Сезонність роботи.	Практично необмежена
Автомобільний	Висока доступність. Можливість доставки вантажу «від дверей до дверей». Великі маневреність і гнучкість, висока швидкість доставки. Можливість використання різних маршрутів доставки. Висока якість збереження вантажу, можливість відправлення невеликих партій. Широкий вибір перевізників. Менш жорсткі вимоги до пакування товару.	Низька продуктивність. Залежність від погодних та дорожніх умов. Відносно висока собівартість перевезень на великі відстані. Низький рівень експлуатаційних показників.	На короткі відстані (до 300 км)
Повітряний	Найвища швидкість доставки. Висока надійність, найкраще збереження вантажу, короткі маршрути перевезень.	Висока собівартість, матеріало-, енергоємність перевезень. Залежність від погодних умов, недостатня географічна доступність.	Практично необмежена
Трубопровідний	Низька собівартість, висока продуктивність. Висока якість збереження вантажу, низька капіталомісткість.	Обмеженість видів вантажу, обмежена доступність малих обсягів транспортування вантажу.	Обмежена видом вантажів

- спільне планування транспортного процесу зі складським та виробничим;
- спільне планування транспортних процесів на різних видах транспорту;
- забезпечення технологічної єдності транспортно-складського процесу;
- визначення раціональних маршрутів доставки.

Кожний з видів транспорту має конкретні особливості з точки зору логістичного менеджменту, переваги й недоліки, які визначають можливості його використання в логістичній системі (табл. 1.1).

Завдання вибору виду транспорту вирішується у взаємозв'язку з іншими завданнями логістики, такими як створення і підтримка оптимального рівня запасів, вибір виду тари та упаковки тощо. Основою вибору виду транспорту,

оптимального для конкретного перевезення, має служити інформація про характерні особливості різних видів транспорту.[7]

В умовах все більшого посилення глобальної конкуренції однією з найбільш основних тенденцій сучасного етапу розвитку економічних відносин є зміщення пріоритетів від ринку виробника до ринку покупця. На сучасному етапі розвитку економіки України управління виробництвом і процесами обігу матеріальних, грошових та інших ресурсів, засноване на традиційних підходах, значною мірою себе вичерпало, у результаті чого особливої актуальності набули дослідження з розробки нових, нетрадиційних підходів до управління у виробництві і споживанні, серед яких гідне місце зайняла теорія логістики. Логістичний підхід до управління підприємством націлений на забезпечення раціоналізації потокових процесів у рамках керованої системи з позиції єдиного матеріалопровідного ланцюга, інтеграція окремих частин якого здійснюється на технічному, технологічному, економічному, методологічному рівнях, а мінімізація витрат часу і ресурсів досягається шляхом оптимізації наскрізного управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками.

Питання впровадження функцій комунікації та логістичного сервісу розглядаються в ряді праць українських та зарубіжних вчених теоретиків та практиків. Серед них – А. Альбеков, Дж. Доналд, Бауєрокс, А. М. Гаджинский, Е. Крикавский та інші. Разом з тим, достатньо не вивчені можливості використання логістичного сервісу в системі управління транспортно-експедиційними підприємствами.

В умовах «ринку покупця» продавець змушений будувати свою діяльність, виходячи з купівельного попиту. При цьому попит не обмежується попитом на товар. Покупець диктує свої умови також і в області складу і якості послуг, що надаються йому в процесі поставки цього товару.

Природа логістичної діяльності передбачає можливість надання споживачеві матеріального потоку розмаїтних логістичних послуг. Логістичний сервіс нерозривно пов'язаний з процесом розподілу і представляє собою комплекс послуг, що надаються в процесі поставки товарів.

Об'єктом логістичного сервісу є різні споживачі матеріального потоку. Здійснюється логістичний сервіс або самим постачальником, або експедиторської фірмою, що спеціалізується в області логістичного обслуговування.[1]

Всі роботи в області логістичного обслуговування можна розділити на три різні групи:

- передпродажні, тобто роботи по формуванню системи логістичного обслуговування;
- роботи з надання логістичних послуг, що здійснюються в процесі продажу товарів;
- післяпродажний логістичний сервіс.

До початку процесу реалізації робота в області логістичного сервісу включає в себе, в основному, визначення політики фірми в сфері надання послуг, а також їх планування.

В процесі реалізації товарів можуть виявлятися різноманітні логістичні послуги, наприклад:

- наявність товарних запасів на складі;
- виконання замовлення, в тому числі підбір асортименту, упаковка, формування вантажних одиниць і інші операції;
- забезпечення надійності доставки;
- надання інформації про проходження вантажів.

Післяпродажні послуги - це гарантійне обслуговування, зобов'язання по розгляду претензій покупців, обмін і т. д.

Процедура здійснення формування логістичного сервісу виглядає наступним чином.

Споживач при виборі постачальника бере до уваги можливість останнього в області логістичного сервісу, тобто на конкурентоспроможність постачальника впливає асортимент і якість пропонованих їм послуг. З іншого боку, розширення сфери послуг пов'язане з додатковими витратами.

Широка номенклатура логістичних послуг і значний діапазон, в якому може змінюватися їх якість, вплив послуг на конкурентоспроможність фірми

і величину витрат, а також ряд інших факторів підкреслюють необхідність для фірми мати точно визначену стратегію в області логістичного обслуговування споживачів.

Для оцінки якості логістичного обслуговування застосовують наступні критерії:

- надійність постачання;
- повний час від отримання замовлення до поставки партії товарів;
- гнучкість поставки;
- наявність запасів на складі постачальника;
- можливість надання кредитів, а також ряд інших.

Надійність постачання - це здатність постачальника дотримуватись обумовлених договором термінів поставки у встановлених межах. Надійність постачання визначається надійністю дотримання строків виконання окремих видів робіт, які включає в себе процес поставки.

На рис.1.2 наведено послідовність дій, які дозволяють сформувати систему логістичного сервісу.

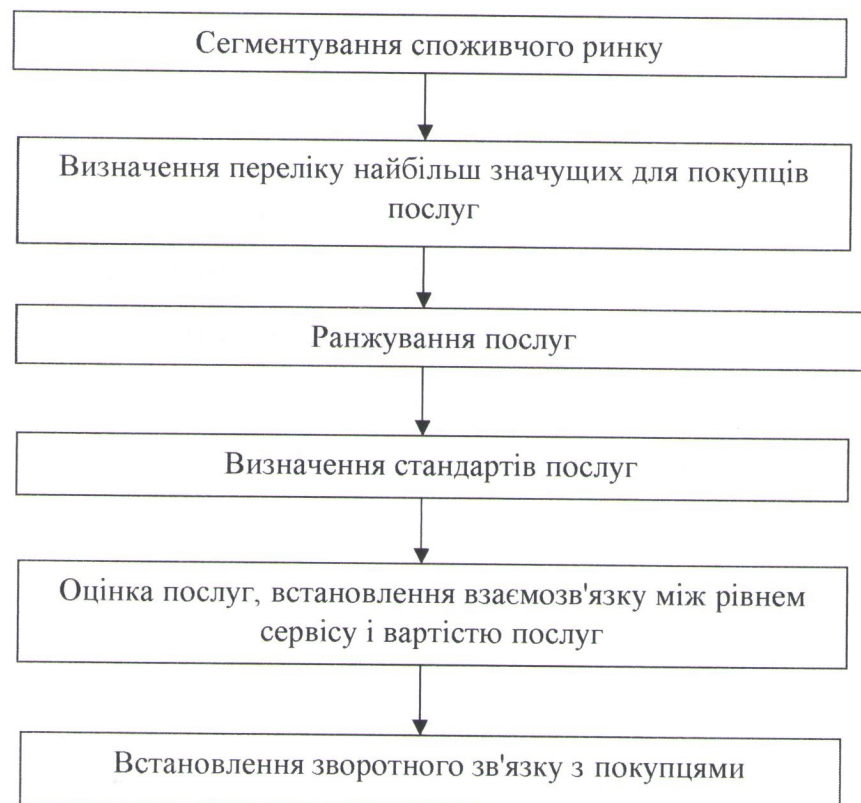


Рис. 1.2 Формування системи логістичного обслуговування

Суттєвим фактором, що впливає на надійність поставки, є наявність передбачених договором зобов'язань (гарантій), в силу яких постачальник несе відповідальність у разі порушення термінів поставки.[7]

Повний час від отримання замовлення до поставки партії товарів містить в собі:

- час оформлення замовлення;
- час виготовлення (цей час додається до терміну поставки, якщо замовлені товари спочатку повинні бути ще й виготовлені);
- час упаковки;
- час відвантаження;
- час доставки.

Дотримання зазначеного в договорі терміну поставки залежить від того, наскільки точно витримуються перераховані вище складові цього терміну. Наприклад, може статися, що ортимане замовлення буде лежати без руху. Можуть не дотримуватись заплановані терміни виготовлення товару або заявлені експедитором терміни транспортування.

Гнучкість поставки - означає здатність поставляючої системи враховувати особливі положення (або побажання) клієнтів. Сюди відносять:

- можливість зміни форми замовлення;
- можливість зміни способу передачі замовлення;
- можливість зміни виду тари і упаковки;
- можливість відкликання заявки на поставку;
- можливість отримання клієнтом інформації про стан його замовлення;
- ставлення до скарг при некомплектних поставках.

Співвідношення значимостей окремих показників може змінюватися. Наприклад, в умовах дефіциту платіжних засобів в Україні високе значення має надання кредитів. У той же час в країнах з розвинутою ринковою економікою найбільш значимим показником є надійність постачання.

Конкурентоспроможність підприємств у сучасних умовах значною мірою залежить від спроможності забезпечити прийнятний рівень обслуговування споживача при мінімально можливих витратах, чи, навпаки,

забезпечити максимально можливий рівень обслуговування споживача при прийнятному рівні сумарних витрат. Важливість інформаційної логістичної системи перш за все полягає в тому, що на ній базується підсистема управління організацією відповідного рівня, а від ступеня наповнення інформаційної системи, якості та своєчасності інформації залежить ефективність системи управління в цілому. Саме тому інформаційне забезпечення логістичних процесів є однією з найважливіших проблем сучасного управління. Таким чином, інформація стає виробничим логістичним фактором. Завдяки їй може покращитися складування як матеріалів, так і готової продукції, скоротитися час транспортування завдяки узгодженню всіх елементів транспортного ланцюжка.

На думку європейських підприємців, інформація є основним компонентом, яка надає компанії переваги в плані ефективності виробництва, якості та властивостей продукту. Так як кожне переміщення матеріалів пов'язане з передаванням інформації, то деякі повідомлення можуть випереджати вантаж. Інформаційне випередження дає змогу отримувачу вантажу вчасно підготувати його приймання. Інші дані супроводжують вантаж, в них міститься інформація про вид, кількість товарів, відправника, одержувача. Наступний вид інформації переміщується за вантажем. Це може бути підтвердження доставки, додаткові замовлення, запити тощо. Інформаційна логістика організовує потік даних, який супроводжує матеріальний потік, і виступає тим важливим для підприємства фактором, який пов'язує поставку, виробництво та збут. Він охоплює управління всіма процесами переміщення всіх товарів на складі, дозволяючи забезпечити своєчасну доставку товарів в необхідній кількості з мінімальними затратами та оптимальним сервісом.[16]

Забезпечення ефективної діяльності логістичної системи можливе завдяки використанню сучасних досягнень науки та техніки. У логістичних процесах об'єктом управління є як окрема товарна одиниця, так і вантажний пакет, що включає в себе десятки та сотні одиниць товару. При цьому окрема одиниця товару є основним предметом праці тільки на завершальній стадії

руху. На початкових етапах товар переміщується у формі вантажних пакетів. Для ефективної організації переміщення та складування вантажних пакетів доцільно використовувати EAN (European Article Number) – європейський номер товару. Етикетка EAN для вантажного пакету може містити різну інформацію, але головне її призначення полягає в ідентифікації вантажної одиниці. Саме використання такого методу маркування забезпечує однозначну та просту ідентифікацію вантажу, швидке та правильне введення інформації, зниження часу обробки вантажу на всіх етапах.

Для того, щоб ідентифікувати кожен окрему одиницю вантажу, використовується мікропроцесорна техніка, яка здатна сканувати штрихові коди. Використання в логістиці технології автоматизованої ідентифікації штрихових кодів дозволяє істотно поліпшити управління матеріальними потоками на всіх етапах логістичного процесу. Вона дає змогу автоматизувати облік та контроль за рухом матеріального потоку, скоротити час на логістичні операції з матеріальним та інформаційним потоком.

Для об'єднання всіх елементів, які забезпечують функціонування логістичної системи, створюються логістичні інформаційні системи. Вони можуть бути організовані в трьох варіантах. Перший – це планові системи, які призначені для прийняття стратегічних рішень і завданням яких є створення та оптимізація ланок логістичного ланцюга, керування умовно-постійними даними. Диспозитивні системи створюються з метою керування складським розміщенням, обліку вантажів. І виконавчі системи створюються для оперативного керування, які дають змогу контролювати матеріальні потоки.

Такі підходи до інформаційного забезпечення логістичної діяльності широко застосовуються в країнах Європи, США. В Україні віднедавна також почали впроваджувати досвід підприємців Заходу. Особливо наглядним прикладом є компанія «Нова пошта», яка здійснює вантажні перевезення і кур'єрську доставку вантажів по всій території України та в країни Європи. Компанія на ринку вже понад 15 років, в останні роки вона вийшла в лідери серед вантажоперевезень.

Одним із факторів успіху компанії є те, що в її діяльність стрімко впровадилися елементи інформаційного забезпечення. Це і використання штрих-кодів для маркування вантажних пакетів, і забезпечення кожного відділення відповідною технікою для обробки інформації. «Нова пошта» створила єдину базу даних, яка діє на всій території України та яка оновлюється в режимі реального часу.

За рахунок введення EAN в діяльності, значно скоротився час на оброблення замовлення, відбувається контроль за переміщенням вантажу, кожен клієнт може довідатися про стан, місцеперебування, терміни доставки свого вантажу.

Крім того завдяки сучасному інтернет-сайту компанії клієнти мають змогу оформити замовлення он-лайн, що значно скорочує час на відправку вантажу, а також витрати на оформлення. Такий сервіс є нововведенням на ринку транспортних вантажоперевезень України і він забезпечує ряд конкурентних переваг. [34]

Ефективним кроком у забезпеченні діяльності компанії є створення логістичних альянсів з інтернет-магазинами України. Створення таких альянсів дало можливість розширити клієнтську базу за рахунок клієнтів інтернет-магазинів, значно скоротити час транспортування товару від інтернет-магазину до кінцевого споживача, знизити вартість доставки, підвищити ефективність діяльності інтернет-магазинів.

Компанія пропонує ряд зручних послуг як для відправника, так і для отримувача вантажу. Так створено послуги, які дозволяють доставляти вантаж в будьяку точку України, а налагоджена інформаційна система сприяє прискорення обігу вантажу та запобігає неточностям.

Таким чином, вищепераховані нововведення компанії «Нова пошта» дали змогу розширити клієнтську базу, так як завдяки вдосконаленню інформаційного забезпечення значно покращилося обслуговування клієнтів, скоротився час на доставку вантажу. На даний час немає аналогу організації логістичної системи серед конкурентів, і, відповідно, «Нова пошта» займає

лідуючу позицію серед компаній, що займаються вантажоперевезеннями на території України.[25]

Таким чином, можна з впевненістю говорити про те, що інформаційне забезпечення в логістиці має дуже великий вплив на діяльність як виробничих, так і невиробничих підприємств. Так як інформація стала невід'ємним логістичним фактором, їй потрібно приділяти не меншу увагу, ніж іншим ресурсам компанії, а можливо навіть більшу, через те, що інформаційні технології розвиваються стрімко та інформація все частіше стає вирішальним фактором у визначенні конкурентоспроможності компаній.

1.2 Виконання та контроль функції комунікації на підприємствах які займаються поштово-вантажними міжнародними перевезеннями

Сучасним підходом в управлінні підприємством є управління інформаційними логістичними потоками, яке здатне оптимізувати різного роду процеси, що виникають між основними і допоміжними структурними підрозділами підприємства, тому що будь-який рух матеріальних ресурсів пов'язаний з передачею інформації. Трудомістким є не тільки управління інформаційними логістичними потоками на відповідному рівні, а й оцінка ефективності її функціонування. Так, в ЄС та США логістичні витрати складають 8–10% від загальних, тоді як в Україні – 35%. Оскільки ефективність управління логістичними потоками на підприємстві є визначальним фактором формування логістичних витрат, тема представленого дослідження актуальна. Аналіз останніх досліджень і публікацій. До вивчення цієї теми звертаються провідні та вітчизняні науковці, такі як: М.Ю. Ваховська (котра розглядала з позиції логістики категорії «потік» й основні види логістичних потоків) [2]; К.А. Норд-стрем і Й. Ріддерстрале (досліджували функції інформаційного забезпечення великих і середніх підприємств) [1], П.Ф. Друкер (охарактеризував проблеми управління потоками) [3]; А.І. Семенко, В.І. Сергєєв (розглядали підприємницькі та інші потоково-процесні структури у всіх галузях глобальної економіки) [5]; К. Хесінг і М. Арнольд

(аналізували тему інформаційної логістики). Останні під інформаційною логістикою розуміють організацію і використання систем інформаційного забезпечення виробничо-господарських процесів на підприємстві. Інформаційна логістика, на їх думку, базується на системному підході, який охоплює всі види діяльності, пов'язані з плануванням і управлінням процесами, націленими на забезпечення підприємства релевантною інформацією. Слід зазначити, що дані науковці не приділяли значної уваги питанню управління інформаційним логістичним потокам на підприємстві, що і обумовило вибір теми дослідження. Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. В проаналізованій науковій літературі недостатньо уваги приділено розгляду з позицій логістики категорії «інформаційний потік», обґрунтуванню теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо управління інформаційними логістичними потоками на підприємстві, а також виявленню взаємозв'язку між управлінням інформаційними логістичними потоками і трансформацією матеріальних потоків.

Жодне сучасне підприємство не може сьогодні стабільно існувати без швидкого обміну інформацією як всередині (між підрозділами та працівниками), так і ззовні (з клієнтами, постачальниками та ін.). Особливо актуально це проявляється в логістичних компаніях, які мають чималу мережу відділень («Нова пошта», «Укрпошта», «Ін-тайм», «Міст-Експрес» і т. д.) або велику кількість транспорту (ТТК, Prime, «Пан Логістик» і т. д.), яким треба ефективно управляти. Інформація виступає рушієм діяльності логістичної системи і тримає її відкритою – здатною пристосовуватися до нових умов. У зв'язку з цим одним із ключових понять логістики є поняття інформаційного потоку. Як відомо, принципова відмінність логістичного підходу до управління потоками полягає в інтеграції окремих ланок ланцюга в єдину систему. Інструментом подібної інтеграції є інформаційне забезпечення процесів виробництва чи надання послуги. Ефективність організації й управління потоковими процесами на підприємстві прямо впливає на рівень її конкурентоспроможності. У логістиці виділяють такі види інформаційних потоків.

У логістиці виділяють такі види інформаційних потоків:

1. Залежно від виду систем, які пов'язуються потоком:
 - горизонтальний, який належить до одного рівня ієрархії логістичної системи;
 - вертикальний - від верхнього рівня логістичної системи до нижнього.
2. Залежно від місця проходження:
 - зовнішній, що циркулює всередині логістичної системою і зовнішнім середовищем;
 - внутрішній, що циркулює всередині логістичної системи або її окремого елемента.
3. Залежно від напрямку по відношенню до логістичної системи:
 - вхідний;
 - вихідний.
4. За видом носіїв інформації:
 - на паперових носіях;
 - на магнітних носіях;
 - електронні;
 - інші.
5. Залежно від призначення:
 - директивні (управляючі);
 - нормативно-довідкові;
 - обліково-аналітичні;
 - допоміжні.

В загальному вигляді інформаційний потік є переміщенням у деякому середовищі даних, виражених у структурному вигляді. Щодо логістики, інформаційний потік – це сукупність циркулюючих у логістичній системі, між логістичною системою і зовнішнім середовищем повідомлень, необхідних для управління і контролю логістичних операцій. Зростання ролі інформаційних потоків у сучасній логістиці обумовлено такими основними причинами:

інформ - для споживача інформація про статус замовлення, наявність товару, строки постачання, відвантажувальні документи і т.п. є необхідним елементом споживчого логістичного сервісу;

екстр - з позицій управління запасами в логістичному ланцюзі наявність повної та дострокової інформації дозволяє скоротити потребу в запасах і трудових ресурсах за рахунок зменшення невизначеності рівня попиту;

інформ - інформація збільшує гнучкість логістичної системи щодо того, як, де і коли можна використовувати ресурси для досягнення конкурентних переваг.

Взаємозв'язок матеріального та інформаційного потоків є очевидним, однак відповідність одного потоку іншому є умовною. Власне кажучи, вміст матеріального потоку, як правило, відображають дані інформаційного потоку, але за часовими параметрами вони можуть не збігатися. На практиці в логістичних системах матеріальні та інформаційні потоки нерідко випереджають або запізняються один щодо одного. Векторна взаємовідповідність матеріальних та інформаційних потоків також має специфічну особливість, яка полягає в тому, що вони можуть бути як односпрямовані, так і різно-спрямовані:

узв - випереджаючий інформаційний потік у зустрічному напрямку містить, як правило, відомості про замовлення;

спря - випереджаючий інформаційний потік у прямому напрямку – це попередні повідомлення про майбутнє прибуття вантажу;

під - одночасно з матеріальним потоком йде інформація в прямому напрямку про кількісні та якісні параметри матеріального потоку;

– вслід за матеріальним потоком у зустрічному напрямку може проходити інформація про результати приймання вантажу за кількістю або за якістю, різноманітні претензії, підтвердження.

Порівняння понять інформаційного і матеріального потоків дозволяє зробити висновок, що інформаційний потік, розглянутий у логістичній системі, цілком генерується матеріальним потоком.

Шлях, яким рухається інформаційний потік, у загальному випадку може не збігатися з маршрутом переміщення матеріального потоку [5]. Вимірюється

інформаційний потік кількістю обробленої або переданої інформації за одиницю часу.

Інформаційний потік ґрунтується на переміщенні паперових або електронних документів. Залежно від цього він може вимірюватися або кількістю оброблених і переданих одиниць паперових документів, або сумарною кількістю документорядків у цих документах, або кількістю інформації (біт), яка міститься в тому чи іншому повідомленні.

Інформаційний потік характеризується такими параметрами:

- напрямок руху потоку;
- періодичність;
- вид існування;
- швидкість передачі та прийому;
- інтенсивність потоку та ін.

Управління інформаційним потоком можна здійснювати таким чином:

- змінюючи напрямок потоку;
- обмежуючи швидкість передачі до відповідної швидкості прийому;
- обмежуючи обсяг потоку до величини пропускної здатності окремого вузла або ділянки шляху.

Мета інформаційного забезпечення в логістиці полягає у тому, щоб отримати можливість управління, контролю і комплексного планування переміщення матеріального потоку. Для того щоб інформація ефективно підтримувала логістичні процеси, побудова логістичної інформаційної системи повинна спиратися на шість основних принципів:

1. Повнота і придатність інформації для користувача. Логістична інформаційна система повинна подавати інформацію в тому місці, того виду і повноти, що потрібна для виконання відповідних логістичних функцій і операцій. Особа, яка приймає рішення, повинна володіти необхідною і достатньою інформацією для прийняття рішень у центрі своєї відповідальності, до того ж в необхідному їй вигляді.

2. Точність. Точність вихідної інформації має принципове значення для прийняття правильних рішень. Наприклад, інформація про рівень запасів у

розподільчій мережі в сучасних логістичних системах допускає не більше 1% помилок або невизначеності для прийняття ефективних рішень у фізичному розподілі, створенні запасів і задоволенні запитів споживачів. Велике значення мають точність і достовірність вихідних даних для прогнозування попиту, планування потреб у матеріальних ресурсах і т.п.

3. Своєчасність. Логістична інформація повинна надходити в систему менеджменту вчасно, як цього вимагають багато логістичних технологій, особливо заснованих на концепції «точно у термін». Своєчасність інформації важлива практично для всіх комплексних логістичних функцій. Крім того, багато завдань у транспортуванні, операційному менеджменті, управлінні замовленнями і запасами вирішуються в режимі реального часу. Вимога своєчасності знаходження і обробки інформації реалізується сучасними логістичними технологіями сканування, штрихового кодування, електронного обміну даних.

4. Орієнтованість. Інформація в логістичній інформаційній системі повинна бути орієнтована на виявлення додаткових можливостей поліпшення якості продукції, сервісу, зниження логістичних витрат. Способи отримання, передачі, відображення і попередньої обробки інформації повинні сприяти виявленню «вузьких» місць, резервів економії ресурсів і т. д.

5. Гнучкість. Інформація, яка циркулює в логістичній інформаційній системі, повинна бути пристосованою до конкретних користувачів і мати найбільш зручний для них вигляд. Це стосується як персоналу фірми, так і логістичних посередників, і кінцевих споживачів [6].

6. Придатний формат даних. Формат даних і повідомлень, застосовуваний у комп'ютерних і комунікаційних мережах логістичної інформаційної системи, повинен максимально ефективно використовувати продуктивність технічних засобів (обсяг пам'яті, швидкодію, пропускну здатність і т. д.). Види і форми документів, розташування реквізитів на паперових документах, розмірність даних та інших параметрів повинні полегшувати машинну обробку інформації. Крім того, необхідна інформаційна сутність комп'ютерних і телекомунікаційних систем

логістичних посередників та інших користувачів за форматами даних у логістичній інформаційній системі.[18]

Ефективне використання інформаційної логістики полягає в раціональному управлінні інформаційним потоком по всій логістичній мережі на всіх ієрархічних рівнях. Для того щоб підвищувати ефективність випуску товарів, а також їх якість, освоювати виробництво нових типів і впроваджувати сучасні технології, керівникам підприємств потрібно задіювати широкий спектр наукових і прикладних методів. Інформаційні потоки на підприємстві значною мірою сприяють проведенню якісної роботи управлінців по всіх зазначених напрямках. Досліджуючи їх, підприємства можуть успішно вирішувати проблеми, пов'язані з експлуатацією наявних виробничих ресурсів.

На сучасному рівні розвитку суспільного виробництва стало очевидно, що інформація – це самостійний виробничий фактор, потенційні можливості якого відкривають широкі перспективи для зміцнення конкурентоспроможності підприємств. Потоки інформації є тими єднальними нитками, на які нанизуються всі елементи логістичної системи. Визначені групи передаваних даних повинні включати наступні дев'ять інформаційних елементів, які, як вважається, створюють базу для інформаційного контролю над усією структурою матеріально-технічного постачання:

- тип предмета постачання;
- кількість або його об'єм;
- походження предмета постачання;
- його місцезнаходження (розміщення);
- час прибуття в пункт розміщення;
- час відправки з пункту розміщення;
- система транспортування;
- час транспортування;
- резервування.

Сучасні тенденції розвитку науки, техніки і технології тісно переплітаються із процесами управління інформаційними потоками. Суть

даних тенденцій полягає у заміні паперових перевізних документів на електронні, що фактично означає перехід на безпаперову систему обміну логістичною інформацією. На жаль, у вітчизняній практиці проби скасування перевізних документів, розрахунків ватажних тарифів, системи взаємних розрахунків за перевезення між відправниками, отримувачами і транспортними підприємствами не підпорядковані системності та не забезпечені технічними засобами. Основою створення «безпаперових» систем управління інформаційними потоками є технічна база, яка включала б в себе: багатопроцесорні електронні обчислювальні машини, міні і макро; канали зв'язку; обладнання персональними комп'ютерами посадових осіб вантажних станцій.

Крім застосування прогресивної технічної бази, при створенні принципово нової технології необхідно здійснювати комплекс наступних організаційно-технологічних заходів:

- розробити уніфіковану для всіх видів транспорту систему кодування вантажів, вантажовідправників і вантажоотримувачів, вагонів та інших транспортних засобів тощо. Всі види інформації на вантажних одиницях повинні наноситися способом зручним для автоматичного зчитування;
- сформувати банки даних з нормативно-довідкової та оперативної інформації, які містять всю інформацію, необхідну для вирішення завдань, пов'язаних із відслідковуванням і розшуком вантажів в межах складу, станції тощо.

В результаті скасування роботи по оформленню перевізних документів і канцелярських звітів суттєво спрощується процедура прийому і видачі вантажів, відпадає значна кількість операцій, в тому числі: складання комплексу перевізних документів; оформлення накладної після прийому вантажів до перевезення; заповнення книги прийому вантажу до перевезення; складання оперативної звітності про навантаження та розвантаження товарів і т.д. Головний принцип бездокументарної технології вантажного перевезення полягає в тому, що з моменту надходження вантажів і до моменту видачі вся

необхідна інформація знаходиться в пам'яті електронних обчислювальних машин.

Для здійснення принципів бездокументарної технології необхідно вирішити наступні завдання:

- створити єдину систему обліку матеріального потоку;
- реформувати існуючі правові та адміністративні норми, пов'язані зі скасуванням перевізних та інших документів, які на даний час мають велике юридичне значення;
- виконати дослідження діяльності посадових осіб, які традиційно працювали з документуванням перевезень і яким належить працювати в умовах повної автоматизації;
- розробити раціональну уніфіковану систему кодування вагонів, вантажів, вантажоотримувачів та відправників із забезпеченням мінімальних збитків при роботі даної системи;
- сформувати структуру уніфікованого коду для нанесення його на вантажі і транспортні засоби та забезпечення швидкого й зручного зчитування інформації.

Інформація – один із ключових ресурсів, без якого неможлива ефективна діяльність. Підприємницький успіх значною мірою залежить від наявності необхідної і достатньої інформації про стан контрольованих процесів, швидкості її перетворення в директиви, плани, проекти і дії. Вивчення інформації, як функція управління підприємством в умовах ринку, дає перевірені практикою рецепти виходу з мінімальними ризиками на позитивні комерційні результати, в т. ч. і логістичної діяльності. Загалом, процес вдосконалення системи управління інформаційними потоками в контексті переходу на бездокументну основу є безальтернативним, оскільки вже на сучасному рівні впровадження бездокументних технологій супроводу руху вантажів часто відбувається дублювання операцій електронними та паперовими носіями. При цьому все відчутнішою стає перевага електронних засобів, які забезпечують більшу швидкість та оперативність обміну

інформацією, зручність при отриманні, сортуванні, зберіганні, обробці та використанні інформації.

1.3 Сучасний стан і структура світового ринку послуг поштово-вантажних перевезень

Ринок послуг поштово-вантажних перевезень в світі в даний час проходить через процес фундаментальних змін, що надають кардинальний вплив на роль і масштаби діяльності його учасників і структуру їх взаємовідносин. До основним рушійним силам на даному ринку відносяться:

- глобалізація світової економіки;

- розвиток аутсорсинга логістики зважаючи на тенденцію концентрації підприємств на діяльності, пов'язаної з ключовими компетенціями та аутсорсингом непрофільних напрямків у своїй роботі;

- прагнення підприємств до оптимізації витрат у всіх ланках логістичних ланцюгів;

- скорочення життєвого циклу продукції, нові підходи до маркетингу та дистрибуції продукту, вища роль інновацій в логістичних процесах, особливо, це стосується електронних методів і способів ведення бізнесу.

Основні сегменти логістичного ринку:

- вантажоперевезення і транспортно-експедиторські операції;

- комплексні логістичні послуги, що включають послуги зі зберігання та дистрибуції товарів;

- послуги з оптимізації логістичних бізнес-процесів (управлінська логістика).

Обсяг світового ринку логістичних послуг оцінюється більш ніж в 2000 млрд дол. США, що складає близько 5% загальносвітового ВВП. Розвиток галузі в найближчі 5 років буде визначатися динамікою зростання світової промисловості і торгівлі, а також розширенням глобальних мереж дистрибуції.

Серед найважливіших факторів, що роблять стимулюючий вплив на зростання світової торгівлі та розширення міжнародних логістичних операцій, можна виділити наступні:

- значний вплив Китаю на світову торгівлю, що дало потужний імпульс розвитку світової торгівлі;
- розширення Євросоюзу включення нових країн в європейські виробничі, торгові та логістичні мережі.

В даний час, незважаючи на деякі структурні зрушення на ринку логістичних послуг, основною діяльністю логістичних підприємств - провайдерів логістики продовжують залишатися транспортно-експедиторські операції (freight forwarding). Більшість логістичних підприємств, що оперують у даній сфері, поряд з організацією морських, наземних і авіаперевезень надають комплекс митно-брокерських послуг, а також послуг з вантажопереробки та складування товарів. Логістичні провайдери, що надають транспортно-експедиторські послуги, як правило, дотримуються у своїй роботі принципів asset-light, тобто такої моделі бізнесу, при якій вони воліють не виступати прямими власниками транспортних засобів, а укладають обмежені у часі угоди з перевізниками (субпідрядниками) з транспортування вантажів своєї клієнтури. Виняток становлять ряд провідних світових логістичних операторів, що мають у структурі спеціалізовані транспортні підрозділи, а також провайдери логістики, що діють на ринку експрес-перевезення.

Зниження частки власне транспортно-експедиторських послуг у діяльності багатьох логістичних компаній супроводжується розширенням спектру послуг з управлінської логістики, пов'язаної зі складанням оптимальних маршрутів доставки вантажів, забезпеченням повного завантаження транспортних засобів, контролем за проходженням вантажів на всіх етапах логістичного ланцюжка, тобто наданням найбільш затребуваного в сучасних умовах комплексу логістичних послуг.

В даний час логістичні підприємства контролюють близько 20% світового ринку морських вантажних (контейнерних) перевезень, загальний

обсяг якого оцінюється більш ніж в 800 млрд дол. Решта 80% припадають на транснаціональні судноплавні компанії і термінальні холдинги, які мають власні експедиторські підрозділи (в основному дочірні компанії). У п'ятірку найбільших судноплавних компаній - контейнерних перевізників входять: Maersk Sealand, MS C, Evergreen, P & Про Nedlloyd, CMA-CGM. Найбільшими операторами на ринку морських контейнерних перевезень виступають європейські логістичні компанії: Kuehne & Nagel, DHL, Danzas Air & Ocean, Panalpina, Schenker, Exel. На ринку вантажних авіап перевезень логістичні підприємства займають домінуючі позиції, контролюючи до 75% обороту галузі. На відміну від морського контейнерного транспорту, авіап перевезення більш схильні до циклічних коливаннями, що визначається характером перевезених вантажів (переважно високотехнологічних товарів з високим показником співвідношення "вартість - вага"). Найважливіша тенденція розвитку галузі - зростання числа альянсів авіакомпаній і ділових угод між авіакомпаніями і експедиторськими підприємствами. За допомогою системи знижок, наданих експедиторами своїй клієнтурі, авіакомпанії намагаються забезпечити розміщення замовлення на наявні провізні потужності задовго до дати вильоту. Крім того, співпраця з експедиторськими компаніями дозволяє забезпечити завантаження літака в обидва кінці, дає можливість комбінування маршрутів з використанням міжнародної мережі логістичних підприємств. Список найбільших авіап перевізників за обсягом перевезених вантажів очолила компанія Federal Express, на подальших місцях Korean Air, Lufthansa і американська компанія UPS, що спеціалізується на експрес-доставці і має власний повітряний парк, що нараховує 268 літаків. За розмірами загальних доходів, отриманих від експедирування авіап перевезень, лідирують наступні глобальні логістичні підприємства: DHL Danzas Air and Ocean, Exel, Nippon Express, Schenker, Bax Global Kuhnel & Nagel Panalpina.[34]

Контрактна логістика (contract logistics) розвивається за рахунок аутсорсингу частини функцій компаній-клієнтів у сфері організації та підтримки дилерських мереж та побудови ланцюжків руху товарів

(включаючи послуги зі складування та обробки вантажів) від постачальника до клієнта і від клієнта до споживачів його товарів. Обсяг ринку контрактної логістики оцінюється в 400 млрд дол., з яких близько 200 млрд дол. припадає на логістичні компанії.[34]

Митно-брокерські операції займають важливе місце серед логістичних послуг, що визначається складністю системи митного регулювання та зрослими вимогами до безпеки перевезень вантажів. Сукупні доходи, одержувані від митно-брокерських операцій у світі, досягають 5 млрд дол. При прогнозованих щорічних темпах зростання в 5% в найближчі роки.

Світовий ринок логістичних послуг в даний час сильно фрагментований. На ньому діють більше 50 тис. компаній, при цьому понад 95% з них є відносно невеликими але розміром і мають обмеженими матеріальними і фінансовими ресурсами. На частку 30 найбільших компаній, що домінують на національних і міжнародних ринках, припадає близько 35% обсягу продажів.

З погляду інтеграції України в структуру світової торгівлі інтерес для російських підприємств представляють процеси, що відбуваються на світовому логістичному ринку, так як логістична інфраструктура України безпосередньо пов'язана з багатьма регіонами, а підприємства країни беруть активну участь у системі світової торгівлі і міжнародних економічних відносин. Особливий інтерес представляє європейський ринок логістики, який має значні обороти (другий за оборотом після США) і демонструє високі темпи зростання.

Домінуючою тенденцією на ринку логістичних послуг є значне зростання аутсорсингу. Ринок логістичного аутсорсингу включає послуги з транспортування, оброблення і складування вантажів, а також управлінську логістику, що визначаються як value added services (VAS), тобто дії (послуги) збільшують вартість продукту.

За останнє десятиліття стан ринку логістичних послуг і тенденції його розвитку характеризуються:

- посиленням впливу найбільших глобальних логістичних підприємств (за оцінками, близько 35% ринку припадає на 30 найбільших компаній);

ранжувати наступним чином: Китай (безперечний лідер), Азіатсько-Тихоокеанський регіон (виключаючи Китай), Східна Європа і Північна Америка, Центральна і Південна Америка, а також Центральна Європа.

Більшість логістичних компаній надають послуги з організації та здійснення всіх видів перевезень, хоча деякі з них відрізняються більшою спеціалізацією на тому чи іншому виді транспорту. Така спеціалізація найчастіше обумовлена історією розвитку цих підприємств. Що стосується матеріально-технічної бази видів транспорту, то навіть самі великі логістичні підприємства рідко володіють власними транспортними засобами. Виняток становить власний автопарк. І тим не менше, незважаючи на те, що більшість цих підприємств (Schenker, Wincanton, Tibbet & Britten, Christian Salvesen, Geodis) мають власний автопарк, частка перевезень, які він здатний обслужити, залишається незначною (так, власний автотранспорт компанії Schenker задіяний при здійсненні лише 10% загального обсягу автоперевезень компанії). Для більшої частини перевезень ці компанії укладають субпідрядні договори на використання послуг третіх осіб. Болес того, компанії рідко висловлюють намір збільшити власний автопарк і, навпаки, активно рекламують свої дії, спрямовані на скорочення активів, задіяних у бізнесі. Така політика ілюструє відхід логістичної галузі від бізнес-моделі, що базується на залученні значних активів, у бік надання послуг, пов'язаних з комплексними логістичними рішеннями (управлінська логістика).

Цікавий той факт, що компанії можуть мати приблизно однаковий за обсягом автопарк, але при цьому по-різному позиціонувати себе на ринку: Wincanton володіє 12 тис. транспортних засобів, Tibbett & Britten - 16 тис., Christian Salvesen - 11 тис., І всі вони активно рекламують власний автопарк як одна з конкурентних переваг; Geodis має 17 тис. автомобілів на своєму автопарку, але не позиціонує автоперевезення в якості своєї ключової компетенції. Дана відмінність в маркетинговій стратегії можна пояснити, розглянувши галузеву спеціалізацію основних клієнтів компаній. Якщо для компаній Wincanton, Tibbett & Britten, Christian Salvesen характерна висока частка виручки від надання послуг виробникам споживчих товарів і продуктів

- триваючої консолідацією ринку, насамперед, за рахунок злиттів і поглинань на міжнародному рівні і виходом найбільших логістичних підприємств на нові географічні ринки;

- зростанням ролі надання послуг VAS як методу підвищення конкурентоспроможності;

- подальшим ускладненням логістичних рішень шляхом все більш широкого впровадження ІТ-технологій.

Аналіз стратегії здійснення бізнесу провідними провайдерами логістики (в основному західноєвропейськими) показав, що в основному вона спрямована на постійне забезпечення зростання доходів і географічну диверсифікацію надання послуг. Незважаючи на прогнозовану спільність планів основних лідерів ринку, що формулюються цими компаніями мети все ж різняться між собою. Найбільш часто озвучуються перспективи розвитку:

- лідерство на світовому ринку (більшість обраних компаній вже є лідерами на європейському ринку);

- збільшення світового географічного покриття в цілому (без прагнення досягти лідерства);

- зміцнення наявних бізнес-сегментів (з метою досягнення лідерства) та часткою на ринках;

- інтеграція наявних бізнесів.

Три з найбільш часто цитованих цілей орієнтовані на географічну експансію, яка, на думку автора, і стане основним напрямком розвитку більшості логістичних підприємств.

Найбільш популярними і перспективними розвиненими ринками логістичних послуг, крім західноєвропейського, в даний момент є китайський, азіатсько-тихоокеанський, південноамериканський, центрально-європейський і північноамериканський. Надалі картина географічних переваг буде змінюватися, так як кожна компанія в ході реалізації своєї стратегії розвитку окреслює коло найбільш пріоритетних регіонів, в яких вона планує розширювати свою діяльність активніше, ніж в інших. Популярність різних регіонів у планованій експансії західноєвропейських компаній можна

харчування, роздрібним торговцям, для яких важливий досвід компанії в області дистрибуції, то у виручці компанії Geodis переважають виробничо-орієнтовані клієнти. В області залізничних перевезень жодна з розглянутих компаній не спеціалізується на наданні послуг із залізничних перевезень.

Проте очікується, що в майбутньому ця ситуація зміниться у зв'язку з залученням національних залізничних компаній в логістичний бізнес.

За даними звітів найбільших логістичних компаній, вони несуть великі витрати на оплату послуг субпідрядників. Вся справа в тому, що багато компаній вважають за краще оренду наявності власних основних засобів (до 80-100% використовуваних активів береться в субпідряд). Серед власних коштів можна виділити складські приміщення, логістичні (дистриб'юторські) центри і транспортні засоби (вантажні автомобілі). Часто рішення про будівництво складських приміщень та логістичних центрів приймається через відсутність на ринку пропозиції оренди таких приміщень поблизу найбільших виробничих підприємств, з якими працює компанія.

Всі найбільші підприємства, що працюють на світових ринках логістичних послуг, пропонують базовий набір послуг:

- перевезення (різними видами транспорту), у тому числі збірні відправки, відправки з частковою або повною завантаженням транспорту, контейнерні;

- зберігання товарів на складах і ведення складської діяльності;

- митно-брокерські операції.

Диференціація на ринку логістичних компаній досягається також за рахунок спеціалізації послуг для окремих галузей. Більшість компаній, що пропонують базовий набір послуг плюс кілька послуг з високою доданою вартістю, характеризують свою пропозицію як "повний спектр послуг". Більшість компаній, що пропонують "повний спектр послуг", дотримуються традиційної моделі обслуговування клієнтури і здійснюють роботу за конкретними замовленнями клієнтів. Окремо слід виділити компанії, які при роботі на світових ринках пропонують послуги з високим ступенем доданої вартості. Власне, це все ті підприємства, які поійменовані

& Britten, DIIL Logistics, Exel, інші - на промисловий сектор: Schenker, Kuehne & Nagel, Panalpina; третій рівнозначно представлені споживчим та промисловим секторами клієнтської бази: Wincanton, Christian Salvesen, Geodis і TNT Logistics.

Широку популярність серед нових видів логістичної діяльності набуває вихід компаній на нові сегменти світових ринків - нішева логістика. Так, у 2014 р компанія Kuehne & Nagel розширила свою пропозицію клієнтам, включивши в нього логістику для виноробів, орієнтовану на повний цикл виробництва, логістику для готельного бізнесу та логістику для авіації. Panalpina вийшла на "нишевий" ринок логістики для індустрії моди в 2015 р, відкривши в США свій перший логістичний центр, спеціально створений для обслуговування цієї галузі.

Всі провідні логістичні підприємства, що діють на світових ринках сьогодні, приділяють велику увагу оптимізації своїх інформаційних потоків, а також своєчасному наданню повної і достовірної інформації своїм клієнтам. При цьому використовуються програми максимальної автоматизації бізнес-процесів. Застосовуються технології радіочастотних міток для відстеження пересування товарів, а також програми електронної комерції для забезпечення режиму постійного спілкування та інформаційної відкритості. Підхід компаній розрізняється лише у виборі використовуваних програмних продуктів.

Основною тенденцією в галузі є розробка та впровадження програмних продуктів, адаптованих для потреб компанії, в результаті чого використання готових продуктів стає рідкістю. У прагненні роздобути такий індивідуальний продукт більшість компаній вдаються до послуг професійних розробників і працюють з ними спільно. Прикладами такого співробітництва можуть служити партнерські відносини між Schenker і IBM; Kuehne & Nagel і провідної світової Г-компанією 12 Technologies, Panalpina і Lufthansa Systems, а також індійською компанією TKS-Teknosoft (TKS); DIIL Logistics і Finmatica, що спеціалізується на розробці програмних продуктів для компаній, що працюють у сфері логістики,

вище (TNT Logistics, Wincanton, Tibbett & Britten, Christian Salvesen, Geodis, Exel у DHL Logistics). Ці компанії реалізують бізнес-моделі, більше інших орієнтовані на наявність активів (складські приміщення, логістичні центри, автотранспорт).

Крім надання логістичних послуг майже всі компанії пропонують своїм клієнтам ряд додаткових послуг. Найбільш часто до пропонованих додаткових послуг відносяться: експрес-доставка, консалтинг, поштові послуги, загальне управління ланцюжками поставки. Деякі з перерахованих вище формують окремі бізнеси в компаніях. Так, експрес-доставка і надання поштових послуг виділяються в окремі підрозділи в компаніях TPG Post (TNT Logistics) і Deutsche Post World Net (DHL Logistics). У компанії Deutsche Post World Net існує також окремий бізнес з надання фінансових послуг. Exel виділила надання послуг з утилізації відходів в окремий підрозділ, а Kuehne & Nagel сформувала окремий підрозділ для надання послуг зі страхування вантажу. У всіх інших випадках виручка від надання додаткових послуг включається в загальний обсяг виручки (логістичного підрозділу) компанії. Жодна з перерахованих компаній не є перевізником і використовує власний транспорт тільки для внутрішніх потреб. Бізнес-модель, при якій логістичний бізнес не поєднується з бізнесом здійснення перевезень, характерна для всієї сучасної структури логістичної галузі в цілому.

Спеціалізація на розробці логістичних рішень для окремих галузей - найважливіший фактор диференціації логістичного ринку. Найбільші підприємства активно рекламують свою діяльність серед компаній п'яти - семи галузей. При цьому абсолютному лідером є автомобілебудування, в якому рекламують свої послуги практично всі логістичні компанії. Далі в порядку убудування ідуть такі галузі, як виробництво товарів народного споживання (ТНС), високотехнологічні товари, електроніка, промислове виробництво, фармацевтика і медичні товари, продукти харчування та нафтохімічна промисловість.

Всі найбільші логістичні підприємства у виборі галузей, на яких фокусується їх діяльність, орієнтуються більше на споживчий сектор: Tibbett

виробництва і фінансів; TNT Logistics і TIBCO Software Inc., а також Paragon', Exel і RedPrairie.[35]

Багато логістичні компанії все більше віддають перевагу розробляти технологічні рішення з високим рівнем безпеки, для чого формують власну команду розробників, які займаються виробництвом товарів, ідеально відповідних потребам компанії. Серед таких компаній слід назвати всі вищеперелічені підприємства. Як видно, майже половина компаній, що працюють спільно з професійними розробниками, також займається розробкою власних програмних продуктів (Panalpina, Exel і DHL Logistics). Подібна модель ІТ-стратегії (при якій основний обсяг розробок ведеться самою компанією, але у випадку потреби в складних технологічних рішеннях компанія звертається до професіоналів) стане найбільш поширеною в майбутньому.

Серед явищ, характерних для ринку логістичних послуг за останній час особливо слід відзначити процеси злиттів і поглинань (merges and acquisitions, M & A). Процеси, які стали домінуючими за останні роки, є частиною стратегії компаній, що виступають на ринку логістичних послуг. Справа в тому, що за останні роки серед логістичних компаній, що діють на світових ринках, переважає комбінована стратегія зростання, коли компанія розвивається як за рахунок внутрішніх джерел (розширюючи свої ринки, пропозиція послуг, клієнтську базу), так і за рахунок придбання інших компаній. Зокрема, ці процеси особливо помітні в логістичній індустрії країн Західної Європи, де слід відзначити наявність високого рівня активності по злиттю і поглинанням, а також формування альянсів, спільних підприємств, інших форм співробітництва. Така тенденція сприяє виникненню синергії між бізнесами партнерів. Найбільші логістичні підприємства характеризувалися різним рівнем активності на ринку M & A (злиття і поглинання) протягом останніх п'яти років. У зв'язку з цими процесами всі логістичні підприємства слід розділити на дві групи. Ті, які брали участь за останні 10-15 років не менш ніж у п'яти угодах подібного роду (високий рівень), і менш п'яти угод (низький рівень).

У результаті перерахованих вище процесів у логістичній галузі намітилася кардинальна перестановка сил, здатна серйозно вплинути на конкурентну ситуацію на світовому логістичному ринку і змінити уявлення про нього як про нізкомонополізоване і фрагментоване. Йдеться про оголошення в 2018 р. холдингом Deutsche Post World Net, що є одним з найбільших підприємств даного ринку, про придбання компанії Exel. У результаті угоди до німецького поштової і транспортному оператору перейшов логістичний бізнес, оцінюваний в 20 млрд дол. З урахуванням операцій компанії DHL, вже входить в холдинг, і німецького поштового бізнесу, Deutsche Post World Net перетворився на найбільшого в світі оператора з оборотом майже в 100 млрд дол.

Одним з основних напрямків у діяльності глобальних логістичних підприємств на світових ринках стала масова реструктуризація, викликана, з одного боку, зростанням конкуренції, що мала місце у зв'язку з деяким спадом економічної кон'юнктури в розвинених країнах, з іншого - необхідністю інтегрувати ті компанії, які були придбані в процесі М & А. Результатом цієї реструктуризації стала хвиля угод із продажу непрофільних або малоприбуткових напрямків бізнесу. Проте на ринку зберігається висока активність підприємств щодо придбання інших підприємств, особливо на найбільш швидкозростаючих ринках. Очікується, що ця тенденція збережеться в майбутньому, в основному через бажання найбільших логістичних підприємств скористатися наявністю занадто великої кількості невеликих однопрофільних підприємств, для реалізації стратегії швидкого зростання і збільшення власної частки на світовому ринку. Кожна угода з придбання має індивідуальну значимість для скоючої її компанії. Серед стратегічних цілей, переслідуваних при придбанні компаній, переважають дві основні:

- зміцнення існуючого пропозиції (за видами послуг, клієнтським галузях);
- необхідність диверсифікації діяльності (галузевої, географічної за видами послуг).

Інвестиційний процес в логістичному бізнесі не дуже значний. Рівень інвестицій навіть по найбільшим компаніям, приклади яких найчастіше приводяться в даній главі, складає в середньому всього 2,5% загального обсягу виручки. У структурі інвестицій найбільших логістичних компаній переважають вкладення в основні кошти, спрямовані в основному на модернізацію обладнання, будівництво нових логістичних центрів і складських приміщень, оновлення автомобільного парку, відкриття нових офісів. Така тенденція пояснюється тим, що основний бум на придбання ІТ-обладнання припав на 2000-і рр., А тепер компанії лише модернізують його, що у порівнянні з дорогими проектами з будівництва та придбання основних засобів представляється маловитратними. За часткою інвестицій в ІТ лідирують компанії Tibbett & Britten - 33% загального обсягу інвестицій, Geodis - 28% і Christian Salvesen - 20%. Решта компанії вклали в інформаційні технології менше 20% загального обсягу інвестицій.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ВИКОНАННЯ ТА КОНТРОЛЮ КОМУНІКАЦІЙНОЇ
ФУНКЦІЇ В КОМПАНІЇ ТОВ « НОВА ПОШТА »

2.1 Сучасний стан та тенденції розвитку ринку послуг поштово-вантажних перевезень в Україні

Український ринок експрес-доставки дуже відрізняється від «експрес ринків» розвинених країн світу з точки зору законодавчої бази, рівня розвитку транспортної інфраструктури, конкурентного середовища і потребами споживача. Перш за все, необхідно визначитися, про яку послугу йдеться і які у неї є обмеження. Під експрес- доставкою ми розуміємо доставку протягом 1-4 днів вантажів документарного та бездокументарного характеру, вага яких не перевищує 31,5 кг. Обмеження по вазі було запозичене у міжнародних поштових операторів, сенс якого полягає в тому, що цю вагу кур'єри-працівники сортувальних центрів можуть переносити, кантувати вручну. Обмеження за габаритами пов'язані з тим, що основний обсяг кур'єрських вантажів перевозиться авіатранспортом, у якого розміри завантажувальних люків також лімітовані. Деякі експрес перевізники розширюють ваговий діапазон одного місця, проте в більшій своїй частині подібні ваги, як правило, виходять за рамки договору експрес-доставки і перевозяться за умовами договору вантажоперевезень, з відмінними від експрес послуг умовами за термінами і рівню відповідальності. Кількість днів доставки залежить від особливостей напрямків, можливостей експрес перевізника і об'єктивних обставин, про які ми поговоримо більш докладно трохи пізніше. Обмеженням за характером експрес вантажу може бути тільки певний список товарів/ предметів, заборонених до перевезення як на внутрішньому ринку, так і на міжнародному. Список заборонених вантажів формується службами безпеки аеропортів і авіаліній, правилами міжнародних авіаперевезень IATA та митними кодексами країн походження та/або призначення. Багато компаній

перевізників вказують даний список або в договорах доставки, або публікують список на сайтах. Розберемося із законодавчою базою, що регулює ринок. Справа в тому, що послуга експрес-доставки законодавчо не визначена і не описана. Вона не потрапляє під необхідність ліцензування Міністерством Транспорту та Зв'язку (в якості поштової послуги або послуги вантажоперевезення). Раніше компанія, що надає послугу експрес-доставки, отримувала поштову ліцензію і працювала за умовами поштового зв'язку. Однак у 2010 р. ліцензування було скасоване у зв'язку з набуттям чинності ЗУ № 2608 – VI «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обмеження державного регулювання господарської діяльності» [34]. Зокрема, змінами до ЗУ «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» передбачено припинення ліцензування діяльності з пересилки поштових переказів, простих і реєстрованих листів, поштових карток, бандеролей і посилок масою до 30 кілограмів [34]. Спеціальні «поштові» умови експрес-доставки виражаються у вигляді обмежень з компенсації у випадку втрати поштового відправлення (2 тарифу за пересилання), а також обмежень щодо компенсації за затримку в доставці (0,25% від тарифу) та інших умовах, які вписуються в договір і не завжди вигідні для клієнта. Наприклад, при середньому тарифі українського експрес-перевізника в 40 гривень, вартість до відшкодування по одній посилці буде 80 гривень, що дуже часто набагато нижче фактичної вартості вкладення. Компенсація ж за прострочення в доставці ще нижче – 10 гривень за день прострочення. Підписуючи договір з експрес-перевізником, працюючим по поштовій ліцензії, клієнт повинен чітко знати обмеження, які «Young Scientist» накладає на його права з компенсації і правилам перевезення закон про поштовий зв'язок. Одними з перших організованою системою з перевезення вантажів в Україні надали компанії «Автолюкс» і «Гюнсел» – з 1998 року [26]. До цього вони займалися виключно пасажирськими перевезеннями. Також в числі піонерів на ринку були іноземні інвестори, серед яких можна виділити міжнародних перевізників так званої великої четвірки – компанії DHL, TNT, UPS і FedEx. Вони обслуговували на той момент значну частину міжнародних вантажних перевезень в нашій країні.

Але їх бачення перспектив українського ринку було неоднозначним. Всі іноземні компанії основний акцент робили на міжнародній доставці вантажів – з України за кордон і назад. Внутрішні перевезення цікавили «велику четвірку» в значно меншому ступені. Даний факт слугував появою низки українських гравців на ринку експрес-доставки у 2000 рр. На сьогоднішній день ринок послуг експрес-доставки розвивається стрімкими темпами. Локомотивом зростання ринку послуг є поява приватних компаній-вантажоперевізників, які виникли на ринку України, як альтернатива «Укрпошти», яка не пропонує якісного та оперативного сервісу клієнтам. Але на розвиток ринку деякий вплив зробила світова фінансова криза, внаслідок чого значно знизився товарообіг основних корпоративних клієнтів і, отже, вантажоперевізників.

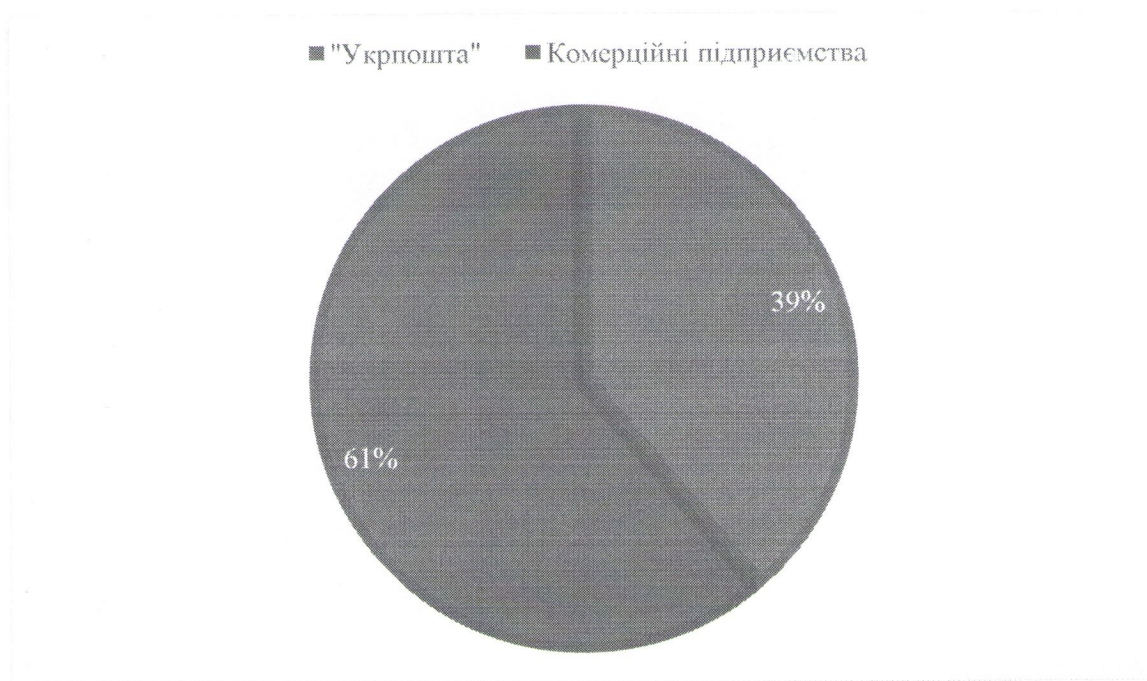


Рис. 2.3 Доходи ринку експрес-доставки, 2018р.

Водночас зріс сегмент споживачів, які не мали можливості здійснити перевезення товарів власними силами. Хоча й економічна криза 2014 року для багатьох компаній в Україні стала важким випробуванням, яке вдалося пройти далеко не всім; однак ринок послуг експрес-доставки один із небагатьох у період кризи 2014-2015 рр. демонстрував відносну стабільність – більша частина гравців цього ринку перенесли цей важкий період без вагомих втрат.

Сьогодні ринок представлений національним оператором «Укрпошта» і більш ніж 120 приватними компаніями. Частка «Укрпошти» за останні два роки скоротилася, хоча обсяги доставок збільшилися (рис. 2.3, рис. 2.4). Такий перекис експерти пояснюють, насамперед, тим, що національний оператор поки не встигає за розвитком ринку. До того ж нові замовники вимагають більш гнучкої цінової політики, які «Укрпошта» не може запропонувати за обмежень, що накладаються державою.

■ "Укрпошта" ■ Комерційні підприємства

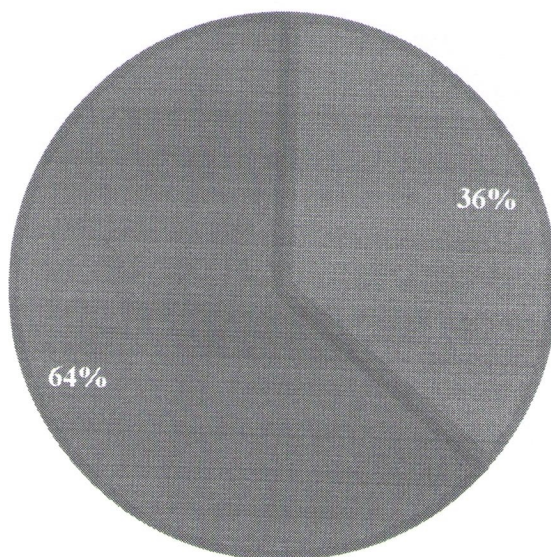


Рис. 2.4 Доходи ринку експрес-доставки, 2018 р.

Таким чином виходячи із двох представлених вище ілюстрацій видно, що «УкрПошта» з кожним роком втрачає свої позиції на ринку послуг експрес-доставки, її частка зменшилась на 3%: з 39% у 2017 році до 36% у 2018 році.

На сьогоднішній день лідерами серед комерційних операторів є: «Нова Пошта», «Міст Експрес», «Нічний Експрес», «Автолюкс», «Укркур'єр», САТ, «Ін-Тайм», «Евро Експрес», TNT та ДПД «Україна». Однак у деяких областях країни (особливо на сході) їм наступають на п'яти сильні регіональні гравці, наприклад, компанія «Делівері». В останні роки в Україні з'явилися місцеві кур'єрські служби, основним напрямком яких є доставка в межах одного міста,

в тому числі з урахуванням приміських територій. Однак цільова аудиторія таких компаній незначна.

Розглянемо більш детально частки ринку комерційних підприємств за досліджуваний період (рис.2. 5, рис. 2.6).

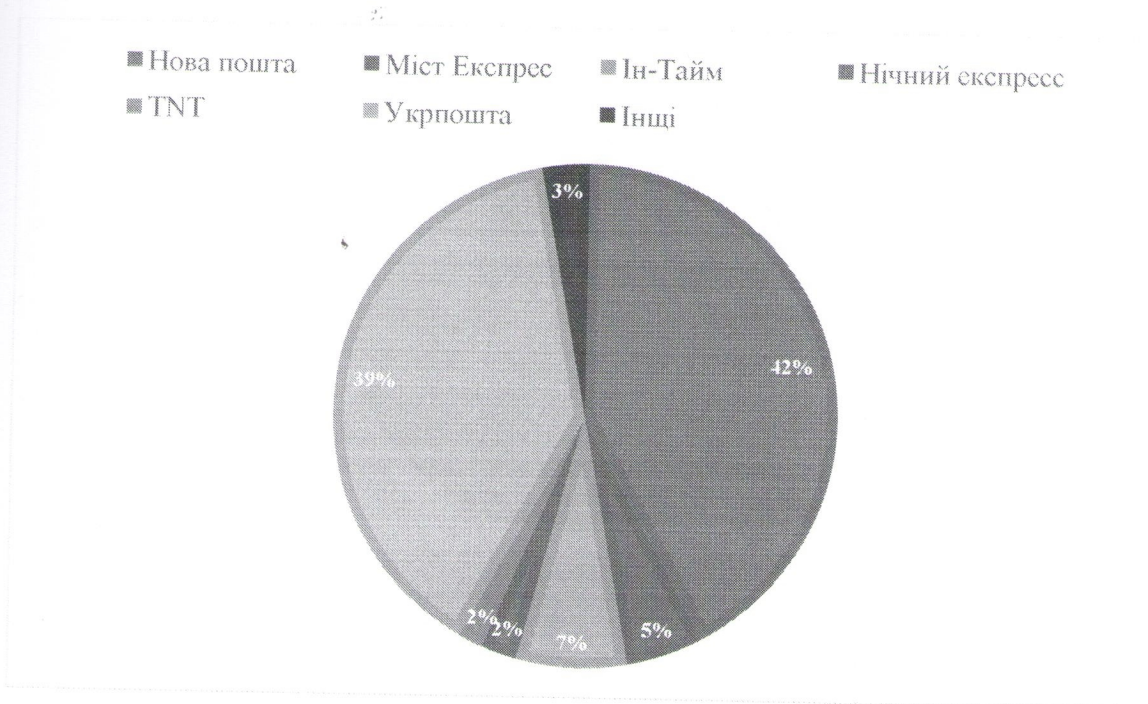


Рис. 2.5 Частка комерційних операторів ринку експрес-доставки України у 2018 р.

Лідером є «Нова пошта», частка якої зросла з 2017 року на 5%, склавши 47% в 2018 році. Майже незмінними залишились обсяги компанії «Міст Експрес» – в 2018 році вона займала 4% ринку послуг експрес-доставки України в грошовому вираженні у порівнянні з 5% у 2017 році. Найбільший спад обсягів ринку має оператор «Укрпошта» – 3% у 2018 році в порівнянні з аналогічним періодом 2017 року.[25-31]

До недавнього часу основною стратегією розвитку транспортних компаній було розширення присутності в регіонах – деякі компанії принципово за будь-якої ціни намагалися зайняти нові регіони до виходу на них конкурентів, або ж обирали міста з великим потенціалом попиту на послуги експрес-доставки. Так на сьогоднішній день на ринку спостерігається суворя економія – перевізники частіше усього укріплюють свої позиції на

територіях, які вже обслуговуються; або входять у міста, в яких затребуваність їх послуг вже доведена конкурентами.

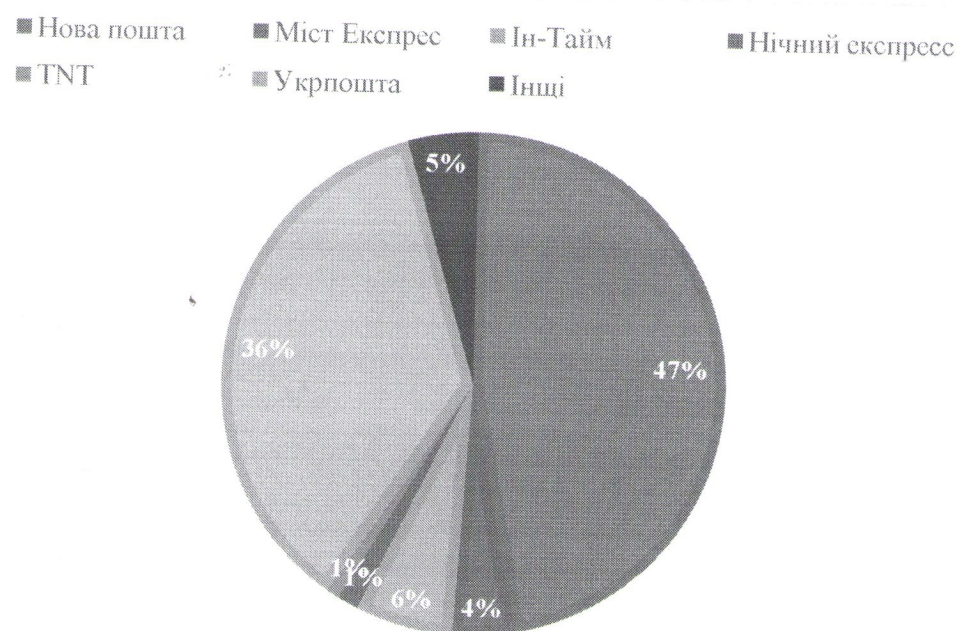


Рис. 2.6 Частка комерційних операторів ринку експрес-доставки України у 2018 р.

За минулі роки активність перевізників у питаннях розширення географії присутності у регіонах була різноманітною. Незмінним лідером з кількості регіональних відділень та місць охоплення є компанія «Нова Пошта», на сьогоднішній день вона обслуговує 2300 відділень у 1000 населених пунктів, збільшивши за два роки кількість міст на 12,8%. «Ін-Тайм» продемонструвала двократний приріст, тепер їх послуги доступні у 387 містах (545 відділень). Оператори «TNT», «Нічний експрес», мають свої відділення у близько 100 містах України, з них найбільшу кількість відділень має «Нічний експрес» – 272 шт.

«Міст Експрес» налічує 342 регіональних відділень у 182 містах. Однак порівняння за кількістю міст, які обслуговуються, та за показником їх приросту не можна назвати коректним, тому що оператори мають різні бізнес стратегії. Так «Нова Пошта» давно віддала перевагу роботі з франчайзингом і будь-який підприємець може у своєму місті функціонувати під цим брендом у

разі заключення відповідного договору з компанією. Цієї стратегії у невеликих містах притримується компанія «Ін-Тайм». Інші ж перевізники обходяться переважно своїми силами [34].

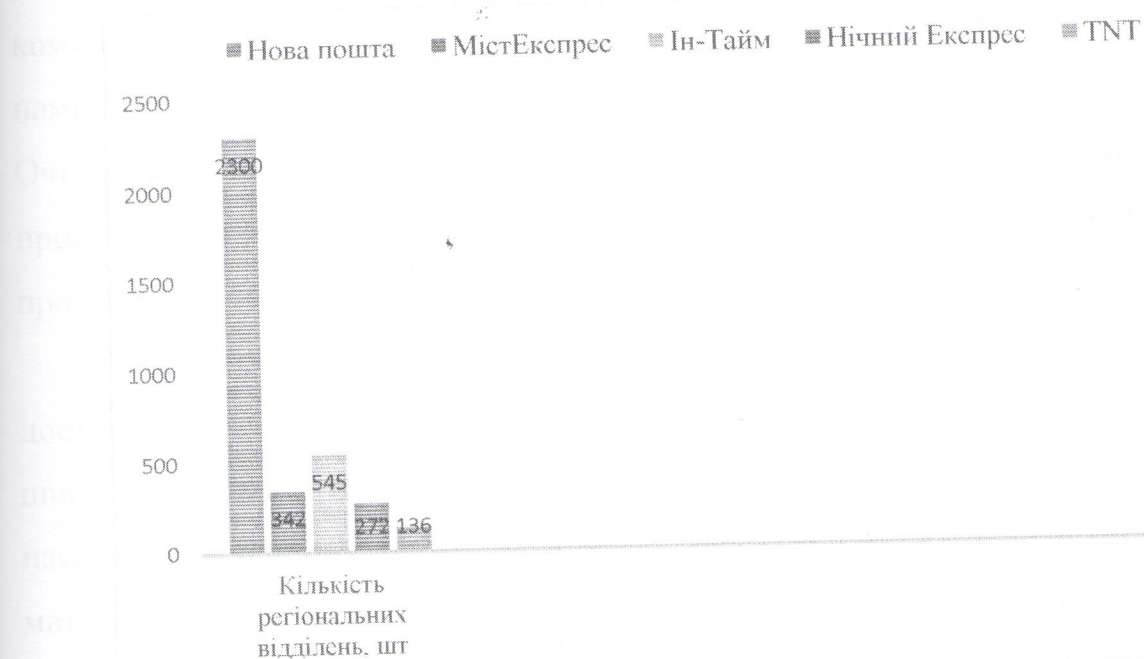


Рис. 2.7 Охоплення ринку основними комерційними операторами експрес-доставки (станом на 2019 р.)

Якщо раніше компанії прагнули розширювати географію присутності у регіонах, портфель наданих послуг, збільшувати власний автотранспортний парк, складські площі та ін. То на сьогоднішній день головний акцент серед перевізників робиться на роботу з операторами Інтернет-торгівлі (e-commerce). При цьому має місце якісна зміна структури замовників доставки (відправників посилок і листів). Активно скорочується частка відправлень фізичних осіб і навпаки активно зростає частка листів і посилок, відправниками яких є компанії. На думку експертів ринку, сьогодні виживання багатьох дрібних операторів залежить від того, чи встигнуть вони перекваліфікуватися в e-commerce сегмент та зайняти свою частку на ринку кур'єрської доставки для e-commerce. Вагомий внесок у розвиток даного сегменту вкладають компанії каталожної торгівлі, інтернет-продавці та компанії прямих продажів. Розглянемо позиції кур'єрських компаній в сегментах доставок «склад-склад» і в сегменті «двері-двері» без урахування

УДППЗ «Укрпошта». Протягом останніх років система доставки «склад-склад» продовжує зберігати свою популярність в Україні через те, що вона є найменш матеріально витратною у порівнянні з іншими способами. У 2016 році цей сегмент склав 69% всіх доставок. На сьогоднішній день у сегменті компаній, які займаються перевезеннями і пропонують послугу «склад-склад», намітилося чітке розмежування. Лідером у 2016 році стала «Нова пошта». Очікується, що обсяги експрес-доставки для e-commerce збільшаться приблизно на 20% в натуральному вираженні. Сегменту каталожної продукції прогнозують зменшення на 10%, компаніям прямих продажів – 10-15%. [25]

Серед основних факторів, які будуть впливати на ринок експрес-доставки в найближчі 5 років, експерти назвали: проникнення широкосмугового Інтернету, рівень доходу домогосподарств, чисельність населення, зростання ділової активності, зростання цін на паливно-мастильні матеріали, а також нестабільність курсу національної валюти. Надалі конкуренція на ринку буде продовжувати посилюватися, а в разі погіршення економічних показників компанії, які традиційно працювали в сегменті «бізнес для бізнесу» будуть переорієнтовуватись на сегмент «бізнес – клієнтові», оскільки динаміка розвитку сегменту «бізнес – клієнтові» значно перевищує темпи зростання «бізнес для бізнесу». Проте основним стримуючим фактором для виходу в сегмент B2C продовжує залишатися потреба в послугі післяплати. Ряд компаній стали пропонувати цю послугу неофіційно. Також на ринку відбувається певний перерозподіл клієнтів і вантажних потоків. Так, у сегменті компаній, які займаються перевезеннями і пропонують послугу «склад-склад», намітилося чітке розмежування.

Не дивлячись на те, що переважна більшість гравців ринку експрес-доставки перенесли складний кризовий період без вагомих втрат, казати про те, що криза пройшла без наслідків, було б некоректно. В першу чергу мова йде про скорочення інвестицій у розвиток, що сказалося на показнику географічного охоплення територій. Проте, як показало дослідження, поступово цей ринок оживає та набирає темпи розвитку.

2.2 Характеристика діяльності та історія розвитку компанії ТОВ «Нова

пошта»

Загальна характеристика підприємства ТОВ «Нова пошта» та оцінка його стратегічних перспектив. Бізнес «Нової пошти» налічує 5 компаній (табл.2.3)

Таблиця 2.3

Структура бізнесу ТОВ «Нова пошта»

Локальний оператор експрес доставки «Нова пошта»
NP LOGISTIC. Фулфілмент - комплекс складських послуг, що забезпечує обробку замовлень
POST FINANCE Грошові перекази
NOVA POSHTA INTERNATIONAL Оператор міжнародної доставки
NOVA POSHTA INTERNATIONAL OPERATIONS Оператор локальної експрес-доставки у Грузії та Молдові

«Нова пошта» - це заснована у 2001 році українська компанія, що забезпечує сервіс експрес-доставки документів, вантажів і посилок для фізичних осіб та бізнесу.

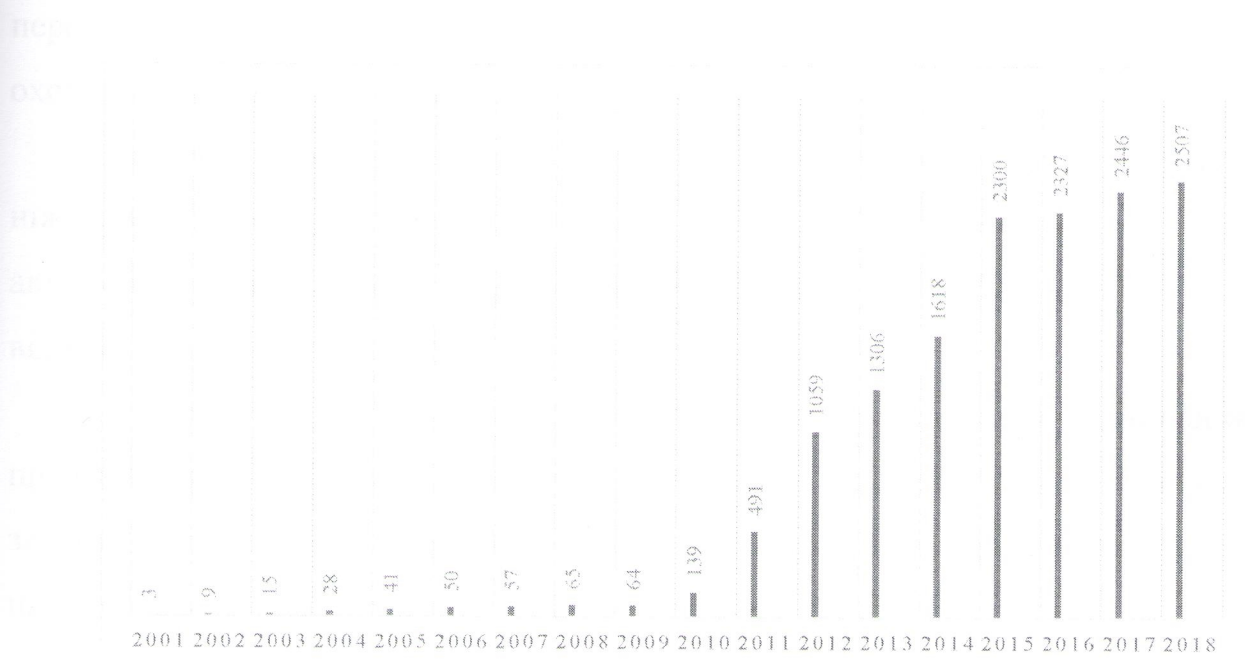


Рис. 2.8 Динаміка росту кількості відділень «Нова пошта»
2001-2018 рр.

Мережа «Нова пошта» складається з більш ніж 2500 відділень (рис. 2.8).

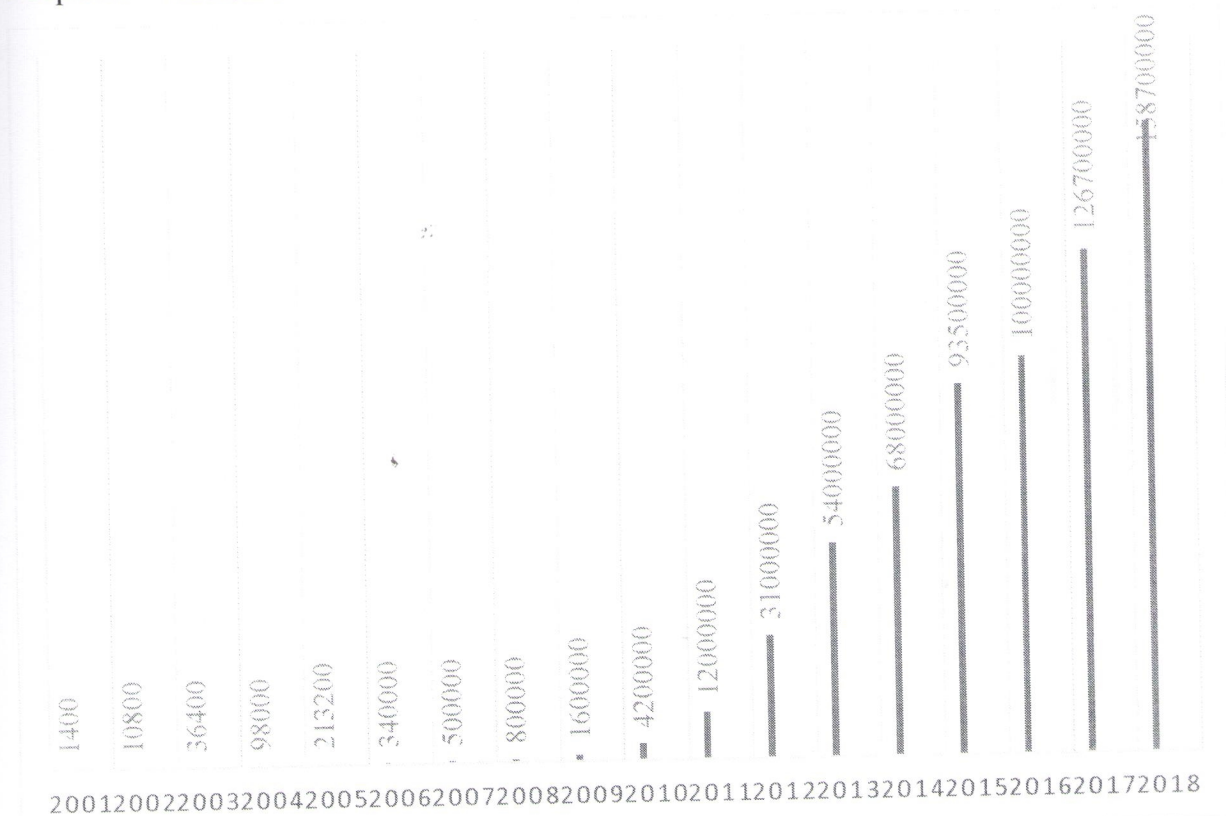


Рис. 2.9 Динаміка росту кількості відправлень «Нова пошта»
2001-2018 рр.

Понад 1400 поштоматів для видачі/прийому посилок та 37 сортувально-перевантажувальних терміналів. Географія мережі «Нова пошта» в Україні охоплює майже 1000 міст та сіл.

Крім доставки у відділення, компанія здійснює адресну доставку у більш ніж 28 000 населених пунктів. Автопарк «Нова пошта» налічує більше 3000 автомобілів. За 2016 рік компанія доставила по Україні близько 100 млн відправлень (рис. 2.9).

У 2014 році «Нова пошта» вийшла на міжнародні ринки, відкривши представництва у Молдові та Грузії. Вже за рік, восени 2015-го, компанія запустила послугу міжнародної доставки у 200 країн світу. Загальний штат працівників компанії перевищує 28 000 осіб (рис. 2.10).

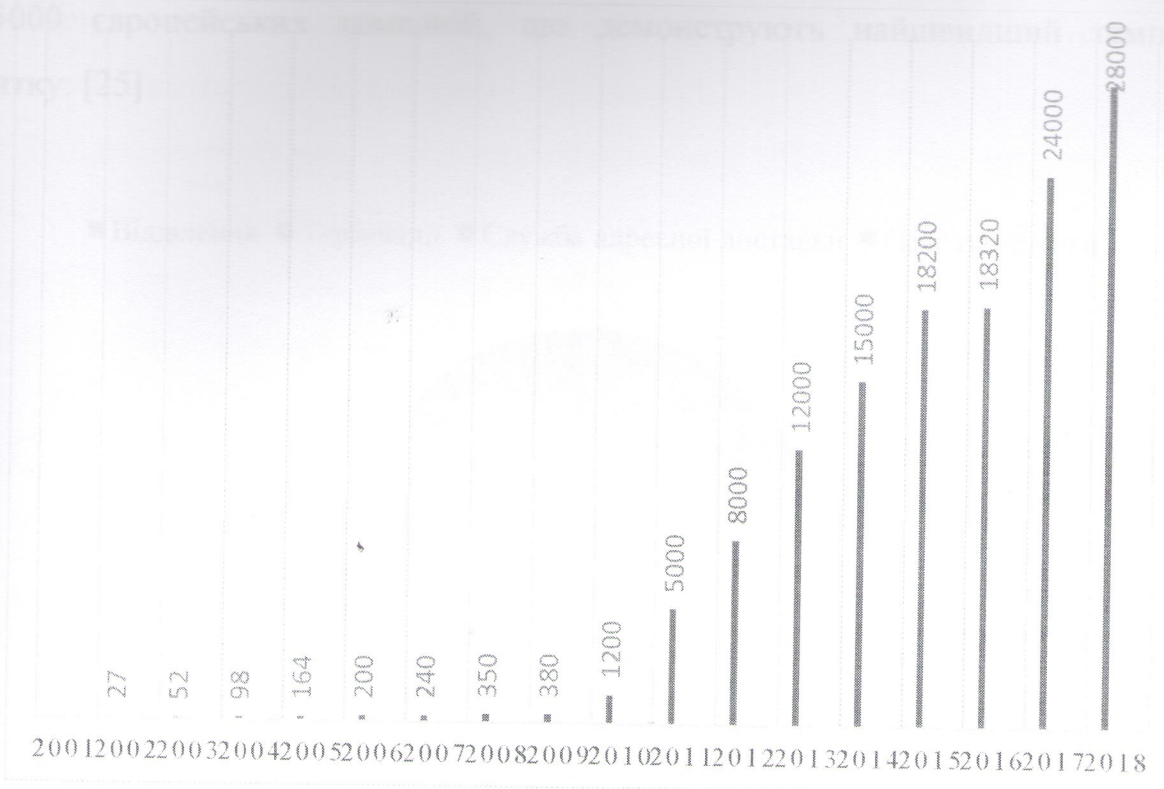


Рис. 2.10 Динаміка росту кількості працівників «Нова пошта»
2001-2018 рр.

Місія компанії – робити доставку легкою для життя і бізнесу, спрощувати життя клієнтам. Для цього команда «Нова пошта» впроваджує нові продукти і сервіси, орієнтуючись на міжнародні стандарти та кращий світовий досвід. Окрім відправки та отримання посилок та вантажів, у відділеннях «Нова пошта» можна замовити низку додаткових послуг, що розроблені з урахуванням побажань клієнтів і особливостей різних відправлень.

Активна громадянська позиція основних співвласників «Нова пошта» - В'ячеслава Климова та Володимира Поперешнюка - відображається у підтримці соціальних проектів, серед яких – «Гуманітарна пошта України». За втілення цього проекту в 2016 році представники компанії отримали відзнаки Патріарха Філарета «За жертвність і любов до України». У 2016 році американське видання Inc. включило компанію «Нова пошта» до рейтингу

топ-5000 європейських компаній, що демонструють найшвидший темп розвитку. [25]

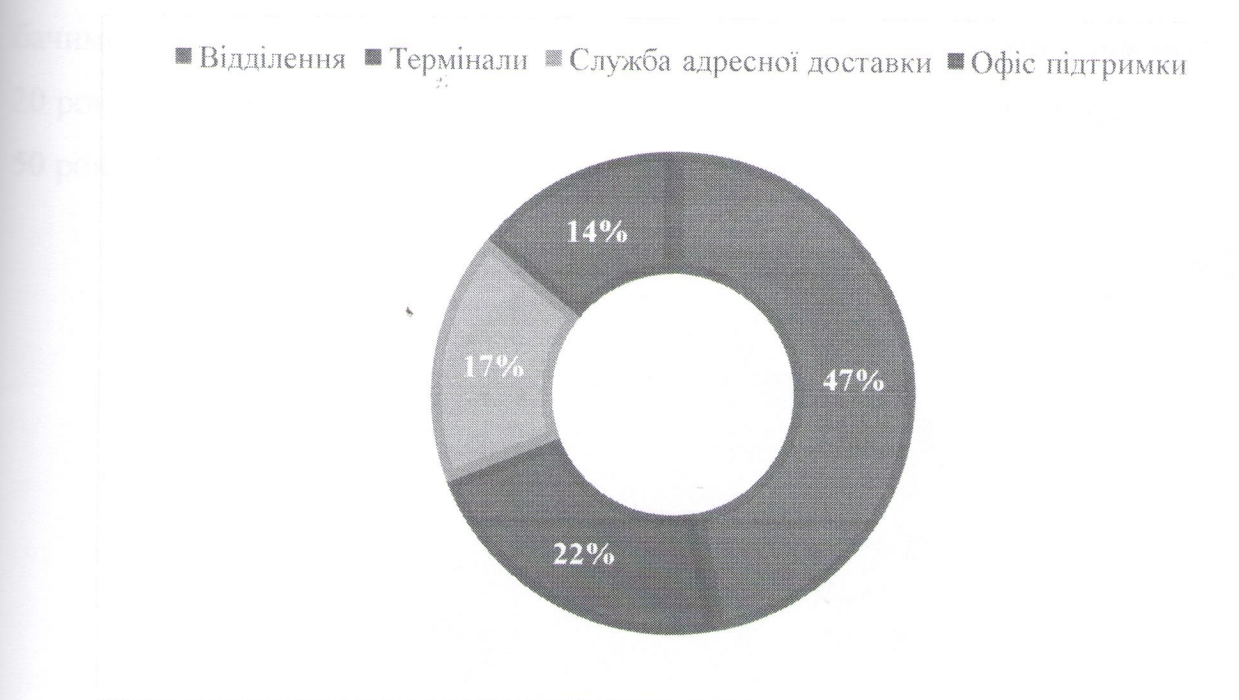


Рис. 2.11 Кількість працівників компанії «Нова пошта» 2018 рр.

Розглянемо структуру працівників компанії «Нова пошта» (рис.2.11), так 47% працівників мають робочі місця у відділеннях компанії, 22% працюють на терміналах, 17% працівників зайняті у сфері адресної доставки і 14% - це офіси підтримки клієнтів.

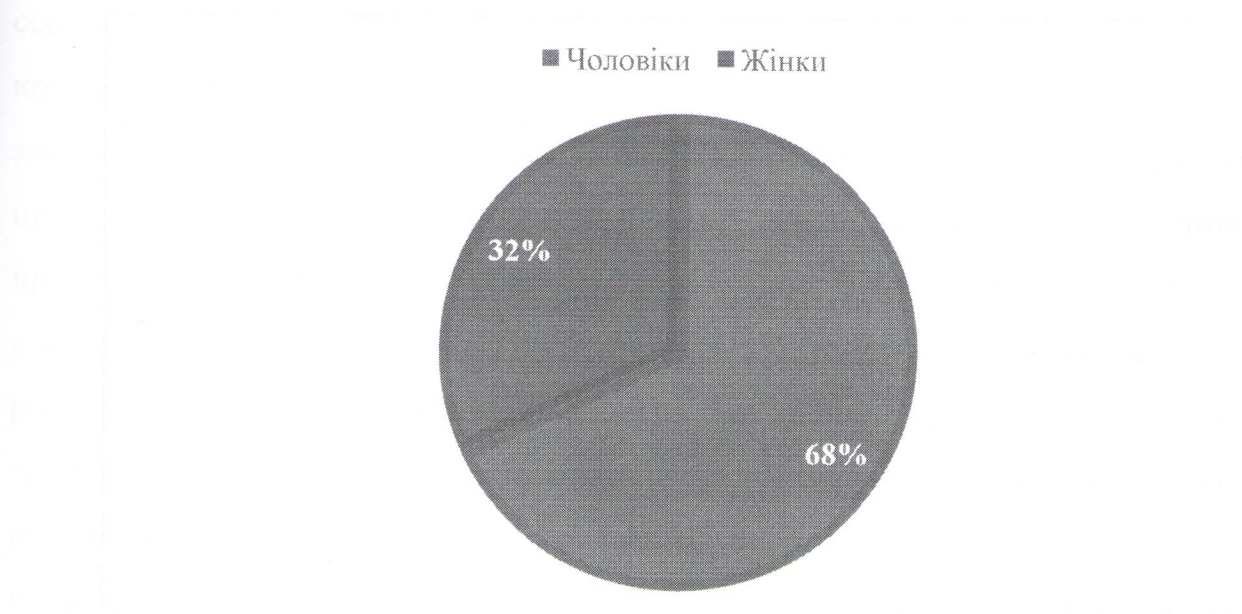


Рис. 2.12 Співвідношення працівників компанії «Нова пошта» 2018 рр.

За співвідношенням працівників за статтю (рис.2.12) ми бачимо, що на підприємстві зайнято 68% чоловіків і 32% жінок.

Розглядаючи вікову структуру працівників ТОВ «Нова пошта», ми бачимо суттєву частку працюючої молоді. Так частка працівників віком менше 20 років 6%, від 21 до 30 років складає 65%, від 31 до 40 років 20%, від 41 до 50 років 7%, а працівників віком старше 50 років 2%.

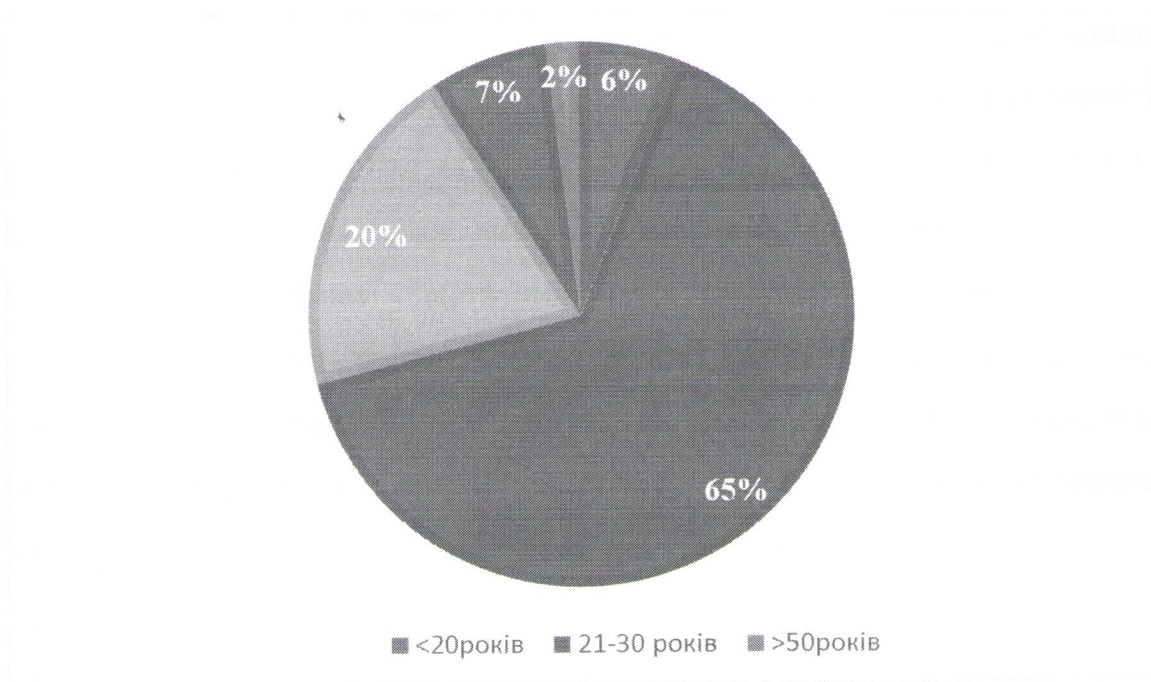


Рис. 2.13 Вік працівників компанії «Нова пошта» 2018 рр.

«Нова пошта» сповідує принцип взаємовигідної співпраці з малим і середнім бізнесом. Підтримка вітчизняного підприємництва є вкладом компанії в розвиток, добробут та майбутнє України. На підприємстві було здійснено введення нової п'ятизначної індексації, що дозволяє зробити процеси сортування кореспонденції більше якісними, простими й сприяє прискоренню доставки кореспонденції адресатові. Тривають також кардинальні перетворення в сфері технічного забезпечення виробництва. Рік у рік виростають обсяги капіталовкладень на впровадження нової техніки, транспорту, ремонт об'єктів поштового зв'язку й будівництво нових. Уведено й розширюється використання сучасних інформаційних технологій при наданні послуг споживачам. Діє корпоративний Інтернет-портал (novaposhta.ua), що поєднує інформаційні ресурси філій підприємства. Нові

технології дозволили ввести надання клієнтам сучасних послуг, наприклад, доставка товарів з інтернет – магазинів, зберігання вантажу, після плата за тариф, зворотна доставка, упаковка вантажу.

Іде цілеспрямована робота зі створення на об'єктах поштового зв'язку Інтернет-пунктів з метою забезпечення доступу широким колам населення у всесвітню інформаційну мережу. Зараз у філіях підприємства діє 78 таких пунктів. Одним з наслідків виробничої політики ТОВ «Нова Пошта» стало значне розширення спектра поштових послуг за рахунок появи так званих нетрадиційних видів, які раніше на пошті не надавалися. Так, серед них можна назвати торгівлю товарами масового споживання, поширення реклами, доставка товарів з інтернет – магазинів, послуги факсу, ксерокопіювання, торгівля по каталогах. Розвивається сфера фінансових і банківських послуг на пошті. Сприяє цьому наявність розгалуженої, доступної мережі відділень поштового зв'язку по всій країні й те, що працівники підприємства мають багаторічний досвід роботи з фінансовими документами й готівкою.

Загалом, підприємство пропонує споживачам більше 70 видів послуг. Важливі кроки зроблені в напрямку інтеграції у світовий інформаційний простір. «Нова Пошта» бере активну участь у серії важливих міжнародних проектів, таких як «Система реєстрації й контролю проходження пошти в Україні», «Міжнародна фінансова система», «Постійний контроль якості».

За останні 10 років значно виріс освітній рівень персоналу підприємства. Знаменною подією в цій сфері стало недавнє відкриття Головного освітнього центра «Зелена Буча». За рахунок єдиного механізму управління, реформування в галузі та послідовності рішень абсолютно всі фінансові показники ТОВ «Нова Пошта» за підсумками 2018 року значно зросли в порівнянні з 2017 роком. За 2018 рік доходи підприємства зросли на 32,6%.

Економічний аналіз діяльності підприємства припускає одержання об'єктивної інформації про використання наявного виробничого, інтелектуального та фінансового потенціалу. З цією метою були проаналізовані основні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта».

Таблиця 2.4

Динаміка доходів ТОВ «Нова Пошта» в розрізі видів послуг
за 2015-2018 роки (грн.)

Назва показника	Роки			
	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5
Письмова кореспонденція	13407,07	3673,68	15734,65	14592,10
Грошові перекази	4125,25	5524,72	5590,99	5387,32
Посилки	4537,77	4300,72	2476,01	1993,96
Періодичні видання	5087,81	6398,12	5750,73	4696,23
Доставка з інтернет - магазинів	11688,21	23159,33	34504,40	36596,48
Торгівельна діяльність	24270,23	10041,94	5431,24	4325,99
Зберігання вантажу	3368,96	3450,00	3833,82	4179,99
Послуги електрозв'язку	206,27	300,60	1837,04	1627,08
Інші послуги	2062,63	2209,89	4712,41	1925,35
Загальна сума	68754,20	69509,00	79871,30	75324,50

Аналізуючи таблицю 2.4 можна помітити збільшення рік у рік рівня витрат і так само збільшення доходів від наданих послуг. Це пояснюється збільшенням тарифів на послуги поштового зв'язку.

Одним з найважливіших показників результативності діяльності підприємства є прибутковість. Джерела формування та розподілу прибутку представлені в табл. 2.4.

За аналізований період - 2015-2018 роки, прибуток отриманий від основної діяльності постійно збільшується.

Аналіз прибутку ізольований від інших показників, він не дає чіткого уявлення про те, якою «ціною» досягнутий цей результат, які фактори і у

якому ступені вплинули на його величину. Для усунення цього недоліку вводиться поняття рентабельності.

Таблиця 2.5

Динаміка витрат ТОВ «Нова Пошта» в розрізі статей витрат за 2015-2018 роки (грн.)

Назва показника	Роки			
	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5
Заробітна плата і нарахування на ФОП	24213,92	24645,86	28020,25	26541,85
Витрати на утримання транспорту	2301,35	2554,63	2954,52	2345,23
Обслуговування технічних засобів	455,23	565,34	550,70	512,10
Опалення і електроенергія	1265,28	1589,67	1960,54	1652,32
Амортизація	1985,95	1833,74	2190,25	1424,21
Плата банку за готівку	1223,35	1270,00	1386,52	1120,20
Купівельна вартість	12124,52	12585,36	15214,21	13210,56
Податки	3220,20	3289,21	3547,20	3004,00
Витрати на матеріали	710,25	790,32	858,21	812,54
Перерахунок ПДВ	840,60	905,32	1010,25	1458,14
Оплата послуг електрозв'язку	532,25	598,65	660,85	712,35
Оренда	400,20	400,20	400,20	400,20
Всього	49273,1	50028,3	58753,1	52993,7

Однак поряд з прибутком підприємства важливо проаналізувати і витрати. Загальні витрати підприємства за 2015-2018 роки наведені в табл. 2.5.

Найбільш питому вагу мають витрати по оплаті праці, далі впливають витрати по купівельній вартості, також мають велику вагу такі витрати як витрати на утримання транспорту, податки, амортизація та інші.

Рівень перемінних витрат (витрати на закупівлю матеріалів), споживання електроенергії, транспортні витрати розраховується як відсоток від виконаного обсягу робіт, послуг.

Цей показник характеризує збільшення ефективності підприємства: в 2017 році він склав 100,5% у порівнянні з 2016 роком, а в порівнянні 2018 з 2017 роком 111,8%. [25]

У реалізації нової парадигми управління світова практика значне місце відводить стратегічному маркетингу. Завдяки інструментарію стратегічного маркетингу підприємства можуть гнучко пристосовуватися до умов маркетингового середовища, яке швидко змінюється. Одним з таких інструментів є SWOT-аналіз, який широко використовується в практичній діяльності сучасних підприємств.

SWOT-аналіз - це оцінка фактичного стану та стратегічних перспектив компанії за результатами вивчення сильних і слабких сторін компанії, її ринкових можливостей і факторів ризику [2].

Сильні сторони, завдяки яким підприємство може успішно працювати на ринку, слабкі сторони, які гальмують його розвиток, можливості та загрози діяльності підприємства, які впливають на потенційне зростання фірми і створення конкурентних переваг, розглянемо на прикладі служби експрес-доставки «Нова Пошта», яка діє на ринку України.

На підставі виявлених чинників побудуємо розгорнуту SWOT – матрицю для ТОВ «Нова Пошта», яка дозволить розглянути в сукупності сильні і слабкі сторони, можливості та загрози (табл. 2.6).

Визначені можливості мають різне значення для підприємства. ТОВ «Нова Пошта» рекомендовано звернути увагу на такі можливості:

– кваліфікація персоналу та висока якість послуг може забезпечити розширення сегменту споживачів;

– поява та використання нових технологій формує конкурентну перевагу компанії і дозволяє ще більш ефективно працювати на ринку.

Таблиця 2.6

Матриця SWOT- аналізу ТОВ «Нова Пошта»

Сторони	Можливості	Загрози
1	2	3
	<p>1. Наявність налагоджених партнерських відносин.</p> <p>2. Здатність використовувати нові технології, що дозволить залучити додаткові групи клієнтів.</p> <p>3. Незадоволений попит на послуги деяких фахівців.</p> <p>4. Поліпшення демографічної ситуації.</p> <p>5. Державне регулювання конкуренції в галузі.</p> <p>6. Поява нових технологій.</p> <p>7. Залучення нових клієнтів</p>	<p>1. Поява конкурентних переваг у конкурентів.</p> <p>2. Відсутність бар'єрів входження в галузь.</p>
<p>1. Стабільне фінансове становище</p> <p>2. Наявність кваліфікованого персоналу</p> <p>3. Добра мотивація співробітників</p> <p>4. Розвинена інформаційна система і систематизація документообігу</p> <p>5. Низька плинність кадрів</p> <p>6. Наявність налагоджених партнерських відносин</p> <p>7. Висока якість послуг, що надаються</p> <p>8. Індивідуальний та гнучкий підхід</p>	<p>Кваліфікація персоналу та висока якість послуг можуть забезпечити розширення сегменту споживачів (1,2,3,4,5,7 - 2,3,4)</p> <p>Незадоволений попит на послуги деяких фахівців сприяє до розширення асортименту послуг та залучення нових клієнтів (1,2,7 - 3)</p> <p>Поява та використання нових технологій формує конкурентну перевагу компанії і дозволяє фірмі ще більш ефективно працювати на ринку (1,2,7 - 2)</p>	<p>Індивідуальний підхід до споживача дозволить сформувати лояльну поведінку по відношенню до компанії і підвищити її конкурентну силу (2, 3, 8-1,2)</p> <p>Наявність кваліфікованого персоналу та висока якість послуг при появі нових конкурентів дозволять зберегти конкурентні переваги (2, 3, 7 - 1)</p>

Продовження табл.2.6

1	2	3
Слабкі сторони		
1. Відсутність проектного відділу 2. Затримка виплат по заробітній платні 3. Недостатня рекламна політика 4. Низький рівень менеджменту	При відсутність чіткої взаємодії всередині організації може привести втрати інформації та прийняття неправильних рішень, до погіршення відносин з партнерами (4-1) Затримка виплат по заробітній платні може знизити продуктивність праці і мотивацію персоналу, що призведе до зниження якості наданих послуг, втрати потенційного споживача і нового сегмента ринку (2-7)	Затримка виплат по заробітній платі може привести до відходу фахівців до конкурентів (2-1) Низький рівень менеджменту і поява нових конкурентів можуть погіршити конкурентну позицію (4-1,2). Недосконала політика просування може привести до втрати потенційних клієнтів і ослаблення конкурентних переваг. (3-1,2)

До основних загроз слід віднести низький рівень менеджменту і появу нових конкурентів, які можуть значно погіршити конкурентну позицію підприємства. Звідси необхідно забезпечити належний підхід до ліквідації або нейтралізації таких загроз:

- поява конкурентних переваг у конкурентів;
- недосконала рекламна політика може привести до втрати потенційних клієнтів і ослаблення конкурентних переваг.

Використовуючи дані матриці, слід враховувати, що можливості і загрози можуть переходити у свою протилежність:

- невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використовує конкурент;
- відвернена загроза може створити для підприємства додаткову сильну сторону, якщо конкуренти не усунули цю ж погрозу.

За результатами SWOT аналізу виявлено, що до основних слабких сторін та загроз діяльності ТОВ «Нова Пошта» слід віднести ослаблення конкурентних переваг та недостатню комунікаційну політику. Збереження

такого стану може призвести до втрати звання «лідера експрес-доставки» в Україні. Для того, щоб цього уникнути, рекомендовано розробити і провести кампанію просування послуг експрес-доставки «Нова пошта» з метою залучення додаткових клієнтів.

Організаційна структура компанії досить проста, що характерний для подібного роду фірм. Всі співробітники безпосередньо підпорядковані генеральному директорові. Генеральний директор здійснює загальне керівництво виробничим процесом і ухваленням рішень з усіх питань, пов'язаних з його забезпеченням, регулює взаємини з клієнтами і залучає нових, укладає договори, приймає вирішення про прийом нових співробітників. Головний бухгалтер займається регулюванням фінансової діяльності організації і веденням бухгалтерського обліку, відповідає за взаємини з банками, податковими і фінансовими органами. Менеджери по перевезеннях виконують поточну діяльність фірми: займаються обробкою замовлень, що поступили, здійснюють пошук перевізників, вибирають оптимальні варіанти доставки.

Транспортно-експедиційні операції і послуги здійснюються експедиторами на основі договорів транспортної експедиції, що укладаються між експедиторами і вантажовідправниками (вантажоодержувачами). За договором транспортної експедиції одна сторона (експедитор) зобов'язалася за винагороду і за рахунок іншої сторони (клієнта-вантажовідправника або вантажоодержувача) виконати або організувати виконання визначених договором експедиції послуг, пов'язаних з перевезенням вантажу. Договором транспортної експедиції може бути передбачене здійснення таких необхідних для доставки вантажу операцій, як здобуття потрібних для експорту або імпорту документів, виконання формальностей, перевірка кількості і стану вантажу, його вантаження і вивантаження, сплата зборів і інших витрат що покладаються на клієнта зберігання вантажу, його здобуття в пункті призначення, а також виконання інших операцій і послуг, передбачених договором. Договір транспортної експедиції полягає у письмовій формі.

Експедитор зобов'язаний своєчасно надавати вантажовідправникові і іншим споживачам послуг необхідну інформацію про транспортно-експедиційні послуги, що забезпечує можливість їх компетентного вибору.

Основним напрямком діяльності ТОВ «Нова Пошта» є транспортна логістика. Доставка вантажів здійснюється досвідченими водіями-експедиторами, які знають свою справу. В наявності найсучасніші вантажівки різного тоннажу (від 1,5 до 20 тонн). Особливою популярністю користуються автомобілі "Газель", які дозволяють організовувати вантажні перевезення оперативно, мобільно і якісно. При організації вантажних перевезень надаються найсучасніші вантажні автомобілі (MAN, DAF, VOLVO, Mercedes,).

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

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

- широка мережа диспетчерських пунктів, розташованих не тільки у всіх районах, але й у великих клієнтів; гарантованість обслуговування за обсягами і термінами доставки вантажів;
- виконання для клієнтури, що обслуговується, вантажно-розвантажувальних і складських робіт;
- застосування автоматизованих систем збору і обробки даних про розташування вантажів та місцезнаходження транспортних засобів;
- включення до переліку надаваних послуг вибору оптимального виду транспорту та схеми доставки вантажів;
- перехід на тарифи, що стимулюють перевезення великих партій вантажів та дозволяють отримувати транспортно-експедиційним організаціям

прибуток за рахунок оптимізації транспортування вантажів; доставка вантажів через розподільні центри (термінали), у тому числі прийняття ними на себе функцій розподілу вантажів та встановлення розмірів оптимальних партій.

Транспортно-експедиційне обслуговування (ТЕО) в конкретних умовах його здійснення спеціалізованими підприємствами загального користування за своїм змістом різноманітно і багатоваріантно. Це пояснюється рядом причин, основними з яких є: різний обсяг окремих видів переробляються на транспортних вузлах вантажів, що призводить до відмінностей в технології перевізного процесу і зумовлює різну для конкретних випадків періодичність виконання ТЕО, що відрізняється, в свою чергу, різної технологією та трудомісткістю їх виконання; неоднакова технічна оснащеність підприємств, що обумовлює різний комплекс виконуваних операцій і послуг навіть у випадку переробки одного і того ж виду вантажу. Технологія ТЕО передбачає як виконання транспортно-експедиційних послуг, так і функцій, які здійснюються всередині транспортно-експедиційного підприємства і спрямованих на забезпечення своєчасного та якісного виконання поставлених перед ним завдань з обслуговування вантажовласників. Особливості технології транспортної експедиції виявляються в тісному взаємозв'язку технологічного процесу виконання послуг з процесом оперативного планування обслуговування, а також цих процесів з інформаційним забезпеченням виробничої діяльності транспортно-експедиційних підприємств. При цьому умовно приймається, що служба ТЕО транспортно-експедиційного підприємства включає наступні підрозділи (групи): оперативного планування; раскредітованія і розрахунків; планування і договорів; диспетчерського керівництва (центральна диспетчерська); інформування (диспетчер-інформатор), а також виробничо-диспетчерські ділянки.

Заслуговує також на увагу досвід роботи зарубіжних транспортно-експедиційних фірм по розширенню своїх традиційних функцій за рахунок виконання специфічних операцій, які гарантують замовнику найбільш

економічний варіант доставки вантажів (наприклад, доставка вантажів споживачам оптимальними партіями і в гарантовані строки та ін.)

2.3 Аналіз ефективності комунікаційної функції в управлінні міжнародними поштово-вантажними перевезеннями компанією ТОВ «Нова Пошта»

Послуги міжнародних відправлень надаються ТОВ «Нова пошта Інтернешнл».

«Нова пошта Інтернешнл» робить можливості міжнародних відправлень практично безмежними — відправлять та отримувати посилки, вантажі та документи у більшість країн світу. Міжнародні відправлення ТОВ «Нова пошта Інтернешнл» доставляє з усього світу в Україну і навпаки. ТОВ «Нова пошта Інтернешнл» піклується про зручність, тому робить відправлення посилок максимально комфортним. Поки що скористатися міжнародним сервісом можуть жителі Києва, але ТОВ «Нова пошта Інтернешнл» працює над тим, аби сервіс міжнародної доставки був доступний у кожному відділенні «Нова пошта» в Україні. У рамках міжнародної доставки ТОВ «Нова пошта Інтернешнл» пропонує послуги Експрес (термінова доставка) і Стандарт (економна доставка).

Після оформлення відправлення клієнт отримує трекінг-номер, за яким можна відслідкувати шлях посилки на будь-якому етапі доставки. До речі, за кордоном доставка здійснюється кур'єром до дверей адресата.

Технологія відправки міжнародного відправлення:

1. Необхідно підготувати відправлення. При міжнародних перевезеннях необхідні супровідні документи та ретельне пакування.
2. Оформіти заявку на сайті та отримати трекінг-номер для відстеження.
3. Передати відправлення кур'єру або у відділенні «Нова пошта» в Україні.

4. У разі необхідності митного оформлення з клієнтом зв'яжуться представники брокерського департаменту «Нова пошта» або наших партнерів за кордоном.

5. Сплатити за послуги міжнародної доставки в Україні.

6. Очікувати доставку до одержувача.

Компанія «Нова пошта Інтернешнл» продовжує розвивати партнерську мережу за кордоном, щоб надавати своїм клієнтам послуги з експрес-доставки не тільки в Україні.

Активно працюють напрямки Молдова та Грузія. З першого відділення в Мілані почався розвиток представництва «Нова пошта Інтернешнл» в Італії. Свої зусилля компанія концентрує в тих країнах, з якими українці здійснюють найактивніший обмін відправленнями.

У своєму розвитку «Нова пошта Інтернешнл» зосереджується на тому, щоб зміцнити свої позиції на ринках присутності, а також підготувати надійний фундамент для масштабування бізнесу в кількох ключових напрямках.

Таблиця 2.7

Топ-6 популярних онлайн-майданчиків серед клієнтів

ТОВ «Нова пошта»

Назва	Характеристика
1	2
AliExpress	маркетплейс світового масштабу, на якому представлений асортимент понад 200 тисяч китайських інтернет-магазинів. Майданчик часто називають китайським eBay. У цьому гіпермаркеті можна купити практично все з безкоштовною міжнародною доставкою
Gearbest I Everbuying	одні з найбільших китайських інтернет-магазинів гаджетів і різної електроніки. Тут представлений великий вибір і інших категорій товарів: одягу, іграшок, аксесуарів, товарів для спорту і туризму та інших

Продовження табл.2.7

1	2
Sammydress	онлайн-супермаркет одягу для всіх вікових категорій покупців, відомий широким асортиментом, швидкою доставкою та оптовими цінами
139shopping.com	офіційний посередник маркетлейса ТаоБао, що працює тільки на внутрішньому китайському ринку. Магазин підключений до бази товарів ТаоБао і регулярно пропонує знижки на доставку в Україну
Banggood	гравець із 10-річним стажем на ринку китайського e-commerce. Магазин з чотирма офісами в Китаї та Гонконгу пропонує 70 тисяч найменувань товарів, безкоштовну доставку і доброзичливий сервіс

Детальне налагодження кожного напрямку – основа для впевненого та ефективного масштабування бізнесу «Нова пошта Інтернешнл» на міжнародних напрямках.

У 2016 році «Нова пошта Інтернешнл» почала надавати послуги експрес-доставки в Україну відправлень з китайських інтернет-магазинів. На даний момент в переліку магазинів (табл. 2.7), серед яких AliExpress.

Партнером компанії для доставки відправлень з найбільшого в Китаї онлайн-магазину AliExpress виступає перевізник SF Express, з яким «Нова пошта Інтернешнл» працює за договором про співробітництво.

Клієнти, які обирають сервіс безкоштовної доставки SF Express і SF eParcel серед запропонованих магазинами опцій, отримують:

1. Трекінг всіх категорій відправлень на всіх етапах доставки: Особистий кабінет на сайті AliExpress, на головній сторінці сайту novaposhta.ua та <http://www.sf-express.com/ru/ru/> (вікно «Отслеживание почтовых отправлений»).
2. Відсутність прихованих платежів (вибираючи безкоштовну доставку SF Express і SF eParcel в опціях магазину AliExpress, клієнт отримує оплачений відправником сервіс доставки як по території Китаю, так і по Україні).

3. Зручність і високий рівень сервісу «Нова пошта Інтернешнл».

NP Shopping – це легка доставка в Україну товарів з онлайн-магазинів США, Німеччини та Італії.

Форвардинг від «Нова пошта Інтернешнл» надає можливість замовити товар без посередників та отримати повний супровід по замовленню, включно з доставкою на останній милі. В нього входить безкоштовний трекінг через зручні канали – Особистий кабінет та email, а також інформування через sms та месенджер Viber.

Отримати більше інформації про NP Shopping та переглянути каталог онлайн-магазинів, з якими «Нова пошта Інтернешнл» співпрацює в рамках сервісу, можна на сайті <https://npshopping.com>.

Таблиця 2.8

Шлях відправлення з китайського інтернет-магазину в Україну

№	Зона відповідальності	Кроки виконання на етапах
1	2	3
1	Одержувач	Обирає відправлення в китайському інтернет-магазині
		Обирає спосіб доставки
		Обирає адресу, оплачує замовлення
		Отримує трекінг номер
2	Продавець	Упаковує товар
		Обирає логіста
		Передає відправлення логісту в Китаї
3	Логіст	Логіст доставляє відправлення в Україну
4	«Нова пошта Інтернешнл»	Проводить митне оформлення
		Готує до відправлення
		Доставляє відправлення одержувачу

Е-commerce імпорт

«Нова пошта Інтернешнл» відкриває українцям більше можливостей для міжнародного інтернет-шопінгу. Першим великим гравцем міжнародного ринку е-commerce, з яким компанія почала працювати, став один із

найвідоміших у світі інтернет-магазинів продуктів для здорового способу життя – американський Iherb.com.

Щоб замовити легкий та безпечний сервіс доставки «Нова пошта Інтернешнл», на сайті Iherb.com потрібно обрати бажані товари, додати їх до «Кошика», а у вкладці «Доставка» обрати опцію з логотипом Voxberry (партнера «Нова пошта Інтернешнл»). Для зручності клієнтам пропонується доставка кур'єром і в пункти видачі (відділення «Нова пошта» по Україні), при цьому вартість обох видів доставки однакова.

Отримувачу надається номер експрес-накладної, за яким на сайті povaroshka.ua за посиланням (вікно «Відстежити по світу») можна відстежити шлях посилки по території США, Європи та України. Після прибуття посилки в Україну через 10-14 днів компанія інформує клієнта про це sms-повідомленням.[25]

«Нова пошта Інтернешнл» продовжує перемовини з іншими іноземними онлайн-магазинами щодо відкриття експрес-доставок в Україну.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ФУНКЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Визначення пріоритетних напрямків управління якістю комунікацій для розвитку діяльності компанії ТОВ «Нова Пошта»

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

Основним елементів вироблення цілей і завдань в галузі обслуговування покупців є визначення точки зору покупця. Для цього проводяться опитування покупців з метою з'ясувати, що вони вважають важливим у обслуговуванні. В такі опитування включають питання про бажані додаткових елементах логістичного сервісу. Які послуги в даний час не надаються, але їх хотілося б отримувати покупцеві.

Важливо визначити, які елементи споживчого сервісу для покупців найбільш значущими. Дуже важливим є ще один аспект: як клієнт оцінює рівні обслуговування конкуруючих фірм. З'ясування цього питання є обов'язковою умовою встановлення нових стандартів якості обслуговування споживачів. Коли вся інформація зібрана і проаналізована, менеджмент фірми може встановлювати цілі та завдання обслуговування покупців виходячи з економіки обслуговування; характеру конкурентного оточення; типу продукції.

Економічні міркування відображають вартість обслуговування різних рівнів покупців. Чи маємо ми достатньо деталізовані і точні витрати для кожного виду діяльності та кожної групи покупців? Історично моделі сервісу

виникли як стратегії взаємодії з клієнтами різних рівнів матеріального добробуту:

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

- маркет-сервіс - як сервіс для малозабезпечених покупців, купують товар в дешевих магазинах самообслуговування без всякої уваги з боку персоналу. З часом всі три моделі сервісу втратили свою орієнтованість на конкретні соціальні групи, наприклад, з'явилися дорогі магазини, що працюють по системі маркет-сервісу, а в Україні за радянських часів «сервіс прилавка» був сервісом для всіх груп населення, особливо для малозабезпечених. Зараз вибір моделі або моделей сервісу бізнесмени роблять інтуїтивно або усвідомлено, відштовхуючись від специфіки ринкової ніші та інших ринкових факторів.

Для кожної групи споживачів в залежності від початкового рівня лояльності має бути розроблена своя система стимулювання, спрямована на підвищення ступеня лояльності. Так як методи і цілі роботи з кожною групою споживачів будуть різними, на першому етапі розробки програми формування та розвитку лояльності необхідно проаналізувати клієнтів для виділення груп.[24] Одним з найбільш ефективним методом аналізу клієнтів є методи вимірювання лояльності споживачів:

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

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

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

- чітке визначення цільової аудиторії (виявлення категорій споживачів мають потенціал для збільшення лояльності та які можуть принести достатньо прибутку);
- при розробці програми лояльності необхідно враховувати, яка поведінка споживачів бажано, то є за що варто заохочувати клієнтів (повторні покупки, разові покупки на певну суму, придбання певного набору товарів);
- вибрати і застосувати найбільш відповідні для конкретної цільової аудиторії інструменти впливу (наприклад, для збільшення лояльності споживачів пенсійного віку найбільш ефективними будуть програми лояльності на основі надання знижок (так як для цієї групи ціновий фактор досить важливий), а для споживачів середнього класу більше привабливими будуть програми, що мають певні бонуси за повторні покупки і т.д.);
- відстежити реакцію споживачів на програму лояльності (вибудувати зворотний зв'язок з цільовою аудиторією програми) та оцінити ефект (зміна рівня лояльності) і економічний результат (зростання продажів, прибутку компанії) застосування програм лояльності;

- розробляти нові програми лояльності з урахуванням результатів вже проведених акцій.

Характер конкурентного середовища визначають і промислові стандарти. Інформація щодо очікувань клієнта і рівнів обслуговування покупців у конкурентів важлива при встановленні конкурентних стандартів. У багатьох ситуаціях покупці готові платити більше, щоб отримати більш високий рівень логістичного обслуговування.[27]

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

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

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

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

Більшість компаній фокусується на потребах зовнішніх споживачів, але для рішення проблем якості обслуговування також важливі і внутрішні споживачі, тобто виробничі підрозділи і персонал, задіяний в сферах маркетингу, фінансів і т.д. На четвертому етапі потрібні постійне спостереження та реєстрація змін вимог. Тут використовуються такі методи як анкетування, інтерв'ю, фокусні групи і т.д.

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

Шостим етапом є виконання прийнятої стратегії якості.

До принципів логістичного сервісу можна віднести:

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

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

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

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

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

б) адекватність цінової політики в сфері логістичного сервісу внутрішнім і зовнішнім змінним діяльності підприємства. Суб'єкти послуг формують їх ціну, визначаючи пріоритетні цілі логістичного обслуговування.

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

Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є розвиток напрямів і заходів удосконалення логістичного сервісу для підприємств, що надають послуги.

3.2 Концептуальні засади підвищення ефективності комунікаційної функції в зовнішньоекономічній діяльності компанії ТОВ «Нова Пошта»

Комунікаційна функція в зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «Нова Пошта» організовує потік даних, що супроводжує матеріальний потік, займається створенням і управлінням інформаційними системами, які технічно і програмно забезпечують передачу і обробку логістичної інформації.

Вивчення особливості комунікаційної функції в зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «Нова Пошта» є особливості побудови і функціонування інформаційних систем, що забезпечують функціонування логістичних систем.

Метою підвищення ефективності комунікаційної функції в зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «Нова Пошта» є побудова та експлуатація ефективних інформаційних систем, що забезпечують наявність:

- 1) потрібної інформації (для управління матеріальними потоками);
- 2) у потрібному місці;

- 3) у потрібний час;
- 4) необхідного змісту (для особи приймаючої рішення);
- 5) з мінімальними витратами.

Інформаційна логістика в зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «Нова Пошта» є невід'ємною частиною всієї логістичної системи забезпечує функціональну область логістичного менеджменту. Об'єктом визначення ефективності комунікаційної функції є інформаційні потоки, що відображають рух матеріальних, фінансових і інших потоків впливають на виробничий процес. Основна мета - забезпечення логістичних систем інформацією в потрібні терміни, в потрібному обсязі і в потрібному місці.

Для ефективного обміну інформацією в логістичних системах ТОВ «Нова Пошта» широко використовується електронна передача даних, яка представляє собою автоматизоване з'єднання інформаційних систем або різних організацій, або територіально віддалених один від одного підрозділів підприємства. Зв'язок між ними забезпечують комунікаційні системи за допомогою засобів техніки зв'язку. Ця діяльність звичайно називається дистанційною передачею даних.

Дистанційна передача даних в зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «Нова Пошта» є передумовою для повної інтеграції інформаційних систем не тільки в масштабі однієї країни, а й у міжнародному.

Інформаційна логістика в зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «Нова Пошта» - це частина логістики, яка є сполучною ланкою між постачанням, виробництвом і збутом підприємства й займається організацією потоку даних, який супроводжує матеріальний потік в процесі його переміщення.

Інформаційний потік в зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «Нова Пошта» - це сукупність повідомлень, що циркулюють у логістичній системі, між логістичною системою і зовнішнім середовищем, які необхідні для управління і контролю за виконанням логістичних операцій.

Під логістичним інформаційним потоком в зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «Нова Пошта» розуміється складова або організоване в межах логістичної інформаційної системи рух інформації у певному напрямку за умови, що у цих даних є спільне джерело і загальний приймач (наприклад, сукупність відомостей, переданих з однієї ланки логістичної системи (відділ закупівель) - джерела в інше (виробничий відділ) - адресат).

Матеріальний потік в зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «Нова Пошта» - це готові вироби, напівфабрикати та сировину, що знаходяться в процесі руху від виробника до споживача в певному часовому інтервалі і залучені в різні логістичні операції.

Між матеріальним і інформаційним потоками не існує однозначної відповідності, саме синхронності у часі виникнення, спрямованості та ін. Тобто інформаційний потік в зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «Нова Пошта» може випереджати матеріальний (наприклад, проведення переговорів, укладання контрактів), або відставати від нього (інформація про отримання поставленого товару). Звідси впливають чотири ситуації, коли:

- перетиснули інформаційний потік у зустрічному напрямку містить, як правило, відомості про замовлення;
- випереджаюче інформаційний потік у прямому напрямку - це попередні повідомлення про майбутнє прибуття вантажу;
- одночасно з матеріальним потоком йде інформація в прямому напрямку про кількісні та якісні параметри МП;
- слідом за матеріальним потоком в зустрічному напрямку може проходити інформація про результати приймання вантажу за кількістю або за якістю, різноманітні претензії, підтвердження.

Можливим є наявність декількох інформаційних потоків, які супроводжують матеріальний потік.

Шлях, по якому рухається інформаційний потік, може не збігатися з маршрутом руху матеріального потоку.

Таблиця 3.9

Класифікація інформаційних потоків в зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Ознака класифікації	Вид ІІІ
Ставлення до ЛЗ і її ланкам	Внутрішні, зовнішні, горизонтальні, вертикальні, вхідні, вихідні
Вид носіїв інформації	На паперових носіях, на магнітних носіях, оптичні, цифрові, електронні
Періодичність використання	Регулярні, періодичні, оперативні
Призначення інформації	Директивні (керуючі), нормативно-довідкові, обліково-аналітичні, допоміжні
Ступінь відкритості	Відкриті, закриті, секретні
Спосіб передачі даних	Кур'єром, поштою, телефоном, телеграфом, телетайпом, електронною поштою, факсом, по телекомунікаційних мережах
Режим обміну інформацією	"On-line", "off line"
Спрямованість щодо МП	У прямому напрямку з МП, в зустрічному напрямку з МП
Синхронність з МП	Випереджаючі, одночасні, наступні

Зростання ролі інформаційних потоків в зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «Нова Пошта» обумовлено такими основними причинами.

По-перше, споживачеві важлива інформація про статус замовлення, наявність товару, строки поставки, відвантажувальних документах та ін, вона є необхідним елементом споживчого логістичного сервісу.

По-друге, наявність повної і достовірної інформації дозволяє скоротити потребу в запасах і трудових ресурсах за рахунок зменшення невизначеності в попиті.

І, нарешті, по-третє, інформація підвищує гнучкість логістичної системи з точки зору того, як, де і коли можна використовувати ресурси для досягнення конкретних переваг.

Логістична система в зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «Нова Пошта» ставить до певної мережі конкретні вимоги:

1. Швидкий і надійний збір даних транспортних засобах і засобах.
2. Структурування внутрішньовиробничої інформаційної системи підтримки прийняття рішень, яка в кожний момент містить актуальну інформацію про хід виробничих процесів по кожному з ділянок.

Важливим в інформаційній логістиці є контроль інформаційних потоків.

Складність контролю інформаційних потоків в зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «Нова Пошта» полягає в їх характеристиках, розглянемо їх:

- множинність підрозділів (постачальники інформації);
- множинність підрозділів (споживачі інформації);
- важка практична видимість маршрутів інформаційних потоків;
- велика кількість одиниць документації по різних маршрутах;
- вибір варіанту з існуючих для оптимізації інформаційних потоків.

Звідси виявляється одна з проблем управління інформаційними потоками в зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «Нова Пошта» - недолік своєчасної інформації, який викликає накопичення матеріалу, оскільки непевність споживача, як і непевність постачальника, звичайно викликає бажання підстрахуватися.

Оперативно і якісно керують інформаційним потоком в зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «Нова Пошта» за допомогою таких операцій:

- переадресація інформаційного потоку;
- обмеження швидкості передачі до відповідної швидкості прийому;

- зменшення або збільшення обсягу інформації на окремих ділянках проходження інформації;
- обмеження обсягів потоку до величини пропускної здатності окремого вузла або ділянки шляху.

Підвищення економічної ефективності виробництва і збуту, може бути досягнуто шляхом максимальної координації матеріальних та інформаційних потоків при їх об'єднанні. Інструментом об'єднання є інформаційне забезпечення процесів виробництва. Втілення в життя даної концепції сприяє розуміння, що інформація на сучасному рівні розвитку суспільного виробництва - це самостійний виробничий фактор.

Логістична система в зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «Нова Пошта» - це самопріспособлююча система зі зворотним зв'язком, яка виконує логістичні функції чи операції, складається з підсистем і має розвинуті зв'язки з зовнішнім середовищем.[25]

Інформаційні системи в зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «Нова Пошта» забезпечують підготовку, введення, зберігання, обробку, контроль і передачу даних. Вони відрізняються ієрархічною структурою. Ступінь їх автоматизації достатня висока. Інформаційні системи реалізовані як мережа взаємопов'язаних обчислювальних машин різної величини й абонентських пунктів (терміналів). Їх підсистеми виконують функції на різних рівнях управління, як правило, використовуючи загальний банк даних. Інформацію усе більш високого рівня одержують стиском даних з детальної бази більш низьких рівнів. Детальні дані передаються на більш високий рівень тільки у випадку значних відхилень від необхідного чи очікуваного стану.

Логістичні інформаційні системи в зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «Нова Пошта» являють собою інформаційні мережі, які поділяються на три групи:

Перша - інформаційні системи для прийняття довгострокових рішень про структури і стратегії (так звані планові системи). Вони служать головним чином для створення й оптимізації ланок логістичного ланцюжка. Для

планових систем характерна пакетна обробка завдань. Серед розв'язуваних завдань є наступні:

- створення та оптимізація ланок логістичного ланцюга;
- управління умовно-постійними, тобто малоізменяючимися даними;
- планування виробництва;
- загальне управління запасами;
- управління резервами й інші завдання.

Друга - інформаційні системи для прийняття рішень на середньострокову та короткострокову перспективу (так звані диспозитивні чи диспетчерські системи). Вони спрямовані на забезпечення налагодженої роботи логістичних систем. Мова йде, наприклад, про розпорядження (диспозиції) внутрішнім транспортом, запасами готової продукції, забезпеченні матеріалами і підрядними постачаннями, запуску замовлень у виробництво. Деякі завдання можуть бути оброблені в пакетному режимі, інші вимагають інтерактивної обробки (on-line) через необхідність використовувати як можна більш актуальні дані. Діпозитівная система підготовляє усі вихідні дані для прийняття рішень і фіксує актуальний стан системи в базі даних.

Третя - інформаційні системи для виконання повсякденних справ (так звані виконавчі системи). Вони використовуються головним чином на адміністративному та оперативному рівнях управління, але іноді містять також деякі елементи короткострокової диспозиції. Особливо важливі для цих систем швидкість обробки і фіксування фізичного стану без запізнювання (тобто актуальність усіх даних), тому вони в більшості випадків працюють в режимі on-line. Мова йде, наприклад, про управління складами і обліку запасів, підготовці відправлення, оперативному управлінні виробництвом, управлінні автоматизованим обладнанням. Управління процесами і устаткуванням вимагає інтеграції інформаційних систем комерційного характеру і систем керування автоматикою.

Створення інформаційних систем вимагає системного мислення. Роль регулятора при ухваленні рішень залишає за собою людина, а

обчислювальна техніка надає йому потрібну інформацію. Взаємний зв'язок засобів обчислювальної техніки на території підприємства або між декількома близько розташованими частинами підприємства (наприклад, в одному місті) реалізується, як правило, стаціонарної лінією (мережу), призначеної тільки для цієї мети. Для пересувних засобів і бортових обчислювальних машин використовується бездротовий зв'язок.

При проектуванні інформаційних систем виникає небезпека збереження традиційних процесів, у той час як необхідно домогтися корінних змін в організації. Треба мати на увазі, що обчислювальні системи не є універсальними ліками від погано керованих операцій. Крім того, при неконтрольованому використанні нових інформаційних технологій легко виникає розлив зайвої інформації й у результаті зростає вартість обробки даних без помітного ефекту для підприємства. Недостатня ефективність інформаційних систем може мати й інші причини: наприклад, організаційні бар'єри між підрозділами підприємства, низька якість (за критеріями "вірність" і "актуальність") даних, непідготовленість підрозділів підприємства до впровадження системи.[42]

Відповідно до концепції логістики інформаційні системи, пов'язані з різним групам, інтегруються в єдину інформаційну систему. Розрізняють вертикальну та горизонтальну інтеграцію. Вертикальної інтеграцією вважається зв'язок між плановою, диспозитивною і виконавчою системами за допомогою вертикальних інформаційних потоків. Принципова схема вертикальних інформаційних потоків, що пов'язують планові, диспозитивні і виконавчі системи.

Горизонтальною інтеграцією вважається зв'язок між окремими комплексами завдань у диспозитивних і виконавчих системах за допомогою горизонтальних інформаційних потоків.

Принципи побудови логістичних інформаційних систем в зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «Нова Пошта».

Відповідно до принципів системного підходу будь-яка система спочатку повинна досліджуватися у взаємовідносини з зовнішнім середовищем, а вже

потім усередині своєї структури. Цей принцип - послідовного просування по етапах видання системи - повинен дотримуватися і при проектуванні логістичних інформаційних систем.

Використовуване на підприємстві ТОВ «Нова Пошта» інформаційне забезпечення можна розділити на первинні і вторинні.

До первинних функцій відносяться:

- організація масивів інформації;
- організація потоків інформації;
- організація процесів і засобів збору, зберігання, обробки та транспортування інформації.

При організації масивів інформації використовуються уніфіковані системи документації та класифікатори, за допомогою яких створюються структуровані масиви даних, використовуваних при організації баз даних.

Масив являє собою сукупність однорідних даних, що мають єдину технологічну основу та об'єднані єдиним смисловим змістом. Дані (процеси, явища, факти, і т.п.) представлені у формалізованому вигляді, придатному для передачі по каналах зв'язку і для обробки на комп'ютері. Основними елементами масивів, визначають їх зміст, є записи.

Функції організації потоків інформації в зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «Нова Пошта» пропонує виконання наступних управлінських процедур:

- визначення джерел і споживачів інформації у відповідності зі спеціальними функціями та завданнями управління;
- визначення складу інформації, періодичності її циркуляції і форм подання;
- розробку документообігу;
- використання комплексу технічних засобів для організації потоків інформації;
- встановлення порядку складання, оформлення, реєстрації, погодження та затвердження документів.

- організація процесу збору, зберігання, обробки і транспортування інформації передбачає:

- забезпечення технологічних процесів необхідними технічними засобами;
- розподіл між підрозділами та окремими виконавцями завдань з підготовки та передачі інформації від місця її виникнення до споживача.

Вторинними функціями підсистеми інформаційного забезпечення є забезпечення управлінського персоналу науково-технічною інформацією про новітні вітчизняні та зарубіжні досягнення науки, техніки, економіки, технології виробництва, передовому вітчизняному та зарубіжному досвіду в галузі управління.

Звичайно, що підсистема інформаційного забезпечення для виконання перерахованих вище функцій повинна бути відповідним чином організована. Специфіка діяльності підсистеми інформаційного забезпечення полягає в тому, що в процесі своєї діяльності вона повинна мати можливість впливати на всі функціональні підсистеми організації. Таким чином, відразу виникає питання: яке місце дана підсистема повинна займати в ієрархії підприємства?

В даний час можливі три варіанти організації підсистеми інформаційного забезпечення на підприємствах:

- централізований;
- децентралізований;
- спеціалізований.

При централізованому способі організації вся діяльність з інформаційних технологій зосереджена в одному управлінні (підрозділі) і підпорядковується безпосередньо вищому керівництву компанії відповідального за інформаційні системи і технології.

Перевагою централізованого способу організації є забезпечення високої ефективності роботи по впровадженню нових інформаційних систем і технологій. До недоліків можна віднести високі витрати на утримання апарату управління.

При децентралізованому способі організації підсистеми інформаційного забезпечення фахівці різних функціональних підрозділів виконують функції управління інформаційними системами кожен у своєму напрямку.

Перевагою такого способу організації є високий рівень знань предметної області менеджера з інформаційних систем, недоліком - дублювання однотипних завдань і функцій у різних підсистем.

При спеціалізованому способі організації відсутній підрозділ з інформаційних систем (технологій). При необхідності впровадження автоматизованої системи дані організації звертаються до спеціалізованих фірм і виконують роботи на договірній основі. Це характерно для невеликих організацій, які не можуть мати власних фахівців у галузі інформаційних технологій, зайнятих повний робочий день, і вдаються до послуг консультантів.[45]

Перевагою даного способу організації підсистеми інформаційного забезпечення є високий рівень наукових і методичних розробок, недоліком - складність обліку всіх специфічних особливостей об'єкта.

Вибір того чи іншого способу організації підсистеми інформаційного забезпечення на підприємстві залежить від багатьох факторів, і, перш за все, розмірів організації, системи управління, існуючих у ній бізнес-процесів, наявності вільних грошових коштів. Слід лише зазначити, що підсистема інформаційного забезпечення в даний час досягла такого рівня спеціалізації, що вимагає пильної уваги до своєї організації. Сучасні керівники розуміють це, і будь-яка навіть сама маленька організація має в своєму складі інформаційні служби.

Використання комп'ютерної техніки та сучасного програмного забезпечення дозволяє значно поліпшити швидкість і якість управлінських рішень. Сучасний стан логістики та її розвиток багато в чому сформувалося завдяки бурхливому розвитку і впровадженню в усі сфери бізнесу інформаційно-комп'ютерних технологій. Реалізація більшості логістичних концепцій (систем) таких як SDP, JIT, DDT, і інших була б неможлива без використання швидкодіючих комп'ютерів, локальних

обчислювальних мереж, телекомунікаційних систем та інформаційно-програмного забезпечення.

Різноманітні інформаційні потоки, що циркулюють всередині і між елементами логістичної системи, логістичною системою і зовнішнім середовищем, утворюють своєрідну логістичну інформаційну систему, яка може бути визначена як інтерактивна структура, що складається з персоналу, обладнання та процедур (технологій), об'єднаних пов'язаною інформацією, яка використовується логістичним менеджментом для планування, регулювання, контролю та аналізу функціонування логістичної системи.

Якщо в інформаційній системі здійснюється автоматизована обробка інформації, то технічне забезпечення включає в себе комп'ютерну техніку та засоби зв'язку між комп'ютерами.

Широке проникнення логістики в сферу управління виробництвом в істотному ступені зобов'язана комп'ютеризації управління матеріальними потоками. Комп'ютер став повсякденним знаряддям праці для працівників найрізноманітніших спеціальностей, з ним навчилися звертатися йому повірили. Програмне забезпечення комп'ютерів дозволяє на кожному робочому місці вирішувати складні питання з обробки інформації. Ця здатність мікропроцесорної техніки дає можливість з системних позицій підходити до управління матеріальними потоками, забезпечуючи обробку і взаємний обмін великими обсягами інформації між різними учасниками логістичного процесу.

При реалізації функцій логістики на підприємстві становлять основні напрями програми робіт:

- визначаються технічні засоби для виконання програмного завдання;
- складаються вимоги до якісних характеристик і визначається необхідний обсяг фінансових і трудових ресурсів;
- визначення базових методів формування програмних завдань;
- вибір організаційної форми здійснення програмних завдань;
- складання мережевий моделі виконання етапів і робіт;
- розробка системи критеріїв оцінки і мотивацій дій;

- організація контролю, обліку і оцінки ходу робіт.

Логічна система на виробництві ефективна тільки тоді, коли створюються умови для її інтеграції в поточні виробничі та комерційні процеси. Ця проблема вирішується шляхом створення інформаційного базису, що відповідає даному виду виробництва і його об'єму і іншим характеристикам виробничої структури підприємств. Також до цього ставляться "актуальні огляди" фондів (наявність фактичних і планованих замовлень, утримання виробничих основних і проміжних складів) і термінів (поставки, обробки, очікування, простої, дотримання термінів). Для збору цих даних виробнича система по всьому підприємству в своєму розпорядженні "датчиками і вимірювальними інструментами", які контролюють обсяги і терміни поточних процесів.

В даний час між партнерами широко поширюються технології безпаперових обмінів інформацією. На транспорті замість супроводжуючих вантаж численних документів (особливо у міжнародному сполученні) по каналах зв'язку (Інтернет) синхронно з вантажем передається інформація, що містить про кожну відправляється одиниці всі необхідні для неї характеристики товару і реквізити. При такій системі на всіх ділянках маршруту в будь-який час можна отримати вичерпну інформацію про вантаж і на основі цього приймати управлінські рішення. Логістична система дає можливість вантажовідправнику отримувати доступ до файлів, що відображає стан транспортних послуг та завантаження транспорту.

Можливий автоматичний документальний обмін між виробниками товарів і великими магазинами, який включає обмін накладними і транспортними конторами при прямій відправці товарів від виробника до покупця. За допомогою технології безпаперових обмінів інформацією покупець може безпосередньо оформити замовлення на покупку.

Електронний обмін даними - процес, який дозволяє за допомогою комп'ютерів налагодити зв'язок між компаніями, укласти угоду з допомогою глобальних і локальних обчислювальних мереж, які безпосередньо організують взаємодію між комп'ютерами різних компаній. Щоб реалізувати ці

можливості, компанії укладають стандартні протоколи обміну і укладають між собою договори. Безсумнівно використання ТОВ «Нова Пошта» інформаційної логістики дозволило налагодити ефективний зв'язок між учасниками процесу управління, хоча це спричинило за собою деякі проблеми, наприклад, недолік в отриманні та обробці даних, проблема дослідження операцій в управлінні матеріальними та інформаційними потоками, проблема управління поставками і т.д. Для управління інформаційними потоками і організації електронної передачі даних між підприємствами потрібно, перш за все, досягти сумісності апаратного обладнання та програмного забезпечення.

В даний час ці проблеми знаходяться на стадії вирішення, тому що роль інформаційного забезпечення логістичного управління зростає з кожним днем, набуваючи масових масштабів, тим самим прискорює процес формування інформаційних технологій у логістиці. Що стосується конкретно автоматизованих систем, то звичайно без них не обійтися, якщо ми хочемо прискорити і полегшити зв'язок між партнерами вздовж логістичних ланцюжків, так як, кожен рух матеріалів пов'язане з переважею інформації.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Одним із факторів успіху ТОВ «Нова пошта» є те, що в її діяльність стрімко впровадилися елементи інформаційного забезпечення. Це і використання штрих-кодів для маркування вантажних пакетів, і забезпечення кожного відділення відповідною технікою для обробки інформації. Компанія ТОВ «Нова пошта» створила єдину базу даних, яка діє на всій території України та яка оновлюється в режимі реального часу.

За рахунок введення EAN в діяльності, значно скоротився час на оброблення замовлення, відбувається контроль за переміщенням вантажу, кожен клієнт може довідатися про стан, місцеперебування, терміни доставки свого вантажу.

Крім того завдяки сучасному інтернет-сайту компанії клієнти мають змогу оформити замовлення он-лайн, що значно скорочує час на відправку вантажу, а також витрати на оформлення. Такий сервіс є нововведенням на ринку транспортних вантажоперевезень України і він забезпечує ряд конкурентних переваг.

Ефективним кроком у забезпеченні діяльності компанії є створення логістичних альянсів з інтернет-магазинами України. Створення таких альянсів дало можливість розширити клієнтську базу за рахунок клієнтів інтернет-магазинів, значно скоротити час транспортування товару від інтернет-магазину до кінцевого споживача, знизити вартість доставки, підвищити ефективність діяльності інтернет-магазинів.

Компанія пропонує ряд зручних послуг як для відправника, так і для отримувача вантажу. Так створено послуги, які дозволяють доставляти вантаж в будьяку точку України, а налагоджена інформаційна система сприяє прискорення обігу вантажу та запобігає неточностям.

Таким чином, вищеперераховані нововведення компанії ТОВ «Нова пошта» дали змогу розширити клієнтську базу, так як завдяки вдосконаленню інформаційного забезпечення значно покращилося обслуговування клієнтів,

скоротився час на доставку вантажу. На даний час немає аналогу організації логістичної системи серед конкурентів, і, відповідно, ТОВ «Нова пошта» займає лідируючу позицію серед компаній, що займаються вантажоперевезеннями на території України.

Загалом, підприємство пропонує споживачам більше 70 видів послуг. Важливі кроки зроблені в напрямку інтеграції у світовий інформаційний простір. Компанія ТОВ «Нова Пошта» бере активну участь у серії важливих міжнародних проектів, таких як «Система реєстрації й контролю проходження пошти в Україні», «Міжнародна фінансова система», «Постійний контроль якості». Одним із пріоритетних напрямків діяльності підприємства є робота з кадрами, у тому числі забезпечення їхньої високої кваліфікації.

Таким чином, можна з впевненістю говорити про те, що виконання та контроль комунікативної функції та інформаційне забезпечення в логістиці має дуже великий вплив на діяльність як виробничих, так і невиробничих підприємств. Так як інформація стала невід'ємним логістичним фактором, їй потрібно приділяти не меншу увагу, ніж іншим ресурсам компанії, а можливо навіть більшу, через те, що інформаційні технології розвиваються стрімко та інформація все частіше стає вирішальним фактором у визначенні конкурентоспроможності компаній.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Бармаки Б. Роль інформаційного забезпечення в управленні компанією. *Управління компанією*. 2007., №2. С. 26–34.
2. Ваховська М.Ю. Логістичні потоки: визначення, особливості, параметри. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2008., № 623. С. 22–28.
3. Друкер П.Ф. *Энциклопедия менеджмента*; пер. с англ. М.: Вильямс, 2004. 432 с.
4. Крикавський Є.В. *Логістика для економістів: підручник*. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2004. 448 с.
5. Малярець Л.М. *Формалізація задач контролінгу логістичної діяльності підприємства: монографія*. Харків.: ХНЕУ, 2010, 229 с.
6. Алесинская Т. В. *Основы логистики. Общие вопросы логистического управления: учебное пособие*. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2015, 121 с.
7. Армстронг Г. *Введение в маркетинг: учеб. пос.; пер. с англ.* 5-е изд. М.: Издательский дом „Вильямс”, 2000, 640 с.
8. Бауэрсокс Доналд Дж., Дейвид Дж. *Клосс Логистика: интегрированная цепь поставок /;* пер. с англ. 2-е изд. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005, 640 с.
9. Бездольна Л.М. Обґрунтування ознак регіональних логістичних систем та їх класифікація. *Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет*. Випуск 5 (20). Ч. 1. Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Герасимчук З.В., Луцьк, 2014. 156 с.
10. Біловодська О. А. *Маркетингова політика розподілу: навч. Посібник*. К.: Знання, 2013, 376 с.
11. Біловодська О.А. *Логістика. Маркетинг: бакалаврський курс: підручник за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С.М. Ілляшенка*. Суми: Університетська книга, 2012., 1134 с., С. 759 – 882.
12. Васильців Н.М. *Передумови та тенденції розвитку глобальної*

логістики. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*, 2014., № 669. с. 267 – 274.

13. Вовчак А.В. Сучасні тенденції розвитку каналів розподілу. *Маркетинг в Україні*. 2014, №2, с. 42-43.

14. Денисенко М. П., Левковець П. Р., Михайлова Л. І. та ін. Організація та проектування логістичних систем: Підручник. К: Центр учбової літератури, 2010, 336 с.

15. Чухрай Н. І. Логістичне обслуговування: Підручник. Львів: Видавництво Національного університету " Львівська політехніка", 2006, 296 с.

16. Банько В.Г. Логістика. Навчальний посібник (2-ге вид., перероб.). К.: КНТ, 2007, 332с.

17. Дудар Т.Г. Основи логістики. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012, 176 с.

18. Крикавська Є.В. Логістика: компендіум і практикум. Навчальний посібник. К., Кондор, 2009 р., 240 с.

19. Окландер М.А. Логістика: Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2008, 346 с.

20. Тридід О.М Логістика: навч. посіб. К.: Знання, 2008, 566 с.

21. Економічна енциклопедія: у 3 т. відп. Ред. С. В. Мочерний. К. : Видавничий центр "Академія", 2001. Т.2. 848 с.

22. Йоахим Кох. Тенденции в международной логистике URL: <http://www.wagener-herbst.com> (дата звернення : 20.11.2019).

23. Офіційний сайт компанії ТОВ «Нова пошта» URL: <https://novaposhta.ua> (дата звернення : 20.11.2019).

24. Офіційний сайт компанії „Автолюкс”. URL: <http://autolux.ua/> (дата звернення : 20.11.2019).

25. Офіційний сайт компанії „Міст Експрес”. URL: <https://www.meest-express.com.ua/> (дата звернення : 20.11.2019).

26. Офіційний сайт компанії „Ін Тайм”. URL: <https://intime.ua/> (дата звернення : 20.11.2019).

27. Офіційний сайт компанії „Укрпошта”. URL://ukrposhta.ua/(дата звернення : 20.11.2019).
28. Офіційний сайт компанії „TNT” URL: <http://tnt.com.ua>\ (дата звернення : 20.11.2019).
29. Офіційний сайт компанії „Нічний експрес”. URL: <http://nexpress.com.ua/> (дата звернення : 20.11.2019).
30. Логістика. URL: <http://www.dhl.com.ua/> (дата звернення : 20.11.2019).
31. Логістика в Україні. URL: [http:// www.epravda.com.ua/](http://www.epravda.com.ua/) (дата звернення : 20.11.2019).
32. Статті по логістиці в торгівлі. URL: [http:// bizrelis.info/](http://bizrelis.info/) (дата звернення : 20.11.2019).
33. Українська логістична асоціація. URL: <http://ula-online.org/> (дата звернення : 20.11.2019).
34. Управління логістикою: розробка стратегій логістичних операцій: пер. з англ. ; за наук. ред. О. Є. Міхейцева. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. 368с.
35. Донченко О. О. Міжнародні перевезення, опорний конспект лекцій. К.: Видавничий центр КНТЕУ, 2004, 110 с.
36. Крикавський Є. М. Логістика підприємства. Львів: Львівська політехніка, 2013, 378 с.
37. Савенко В. Я. Транспорт і шляхи сполучення: Підручник./В.Я. К.: Арістей, 2010, 256 с.
38. Сергеев В. М. Логистика в бизнесе. М.: ИНФРА-М, 2011, 396 с.
39. Дикань В.Л. Консолідація можливостей промисловості та транспорту в умовах міжнародних транспортних коридорів як шлях призупинення кризових явищ в економіці України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 30. С. 11–16.
40. Дмитриченко М. Ф. Транспортні технології в системах логістики: підручник. Київ: ІНФОДОР, 2007., 676 с.