

**СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ
Факультет транспорту і будівництва
Кафедра логістичного управління та безпеки руху на транспорті**

**ПОЯСНОВАЛЬНА ЗАПИСКА
до дипломної кваліфікаційної роботи
освітньо-кваліфікаційного рівня магістр**

галузі знань 27 – «Транспорт»
спеціальності 275.3 – Транспортні технології (на автомобільному транспорті)

на тему: «Оптимізація системи управління логістичними бізнес-процесами на підприємстві ТОВ «Нова Пошта» із урахуванням вимог ринку»

Виконав: здобувач вищої освіти
групи ОПАТ-22дм
Гусельников Д.А.

(підпис)

Керівник: доц. Мірошникова М.В.



(підпис)

Завідувач кафедри: проф. Чернецька-Білецька Н.Б.



(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
ТЕОРИТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ	
1. ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «Нова	
Пошта».....	6
1.1. Сутність логістичних процесів підприємства і їх функціональна	
характеристика.....	6
1.2. Сучасні концепції управління логістичними процесами на	
підприємстві.....	10
1.3. Методичні підходи до оцінювання управління логістичними	
процесами на підприємстві	14
1.4. Дослідження особливостей управління логістичними процесами на	
підприємстві	20
2. СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ВАНТАЖІВ У	
РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ АВТОМОБІЛЬНИМ ТРАНСПОРТОМ.....	24
2.1. Теоретичні та практичні аспекти формування логістичних систем	
постачань у роздрібній торгівлі.....	24
2.2. Підвищення ефективності логістичних систем торгівельної мережі	
(ЛСТМ).....	32
2.3. Обґрунтування вибору критерію ефективності.....	38
2.4. Математична постановка задачі формування розподільчої	
логістичної системи торгівельної мережі	46
3. АНАЛІЗ ВПЛИВУ ПАРАМЕТРІВ СИСТЕМИ ДОСТАВКИ	
ВАНТАЖІВ НА ФУНКЦІОНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ.	55
3.1. Методика формування раціональної логістичної системи	
підприємства.....	60
3.2. Розробка організаційно-економічного механізму забезпечення	
ефективного управління логістичними процесами підприємства.....	95
ВИСНОВКИ	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	104

ВСТУП

Актуальність теми. Створення ефективної системи управління підприємством є важливим і першочерговим питанням для підвищення його конкурентоспроможності в сучасних умовах. Оскільки головною метою сучасного господарювання є задоволення споживача, то основна увага повинна бути приділена збуту продукції, а потім вже виробництву та постачанню. Тому формування управління повинно бути орієнтоване на створення сприятливих умов функціонування всього логістичного ланцюга, що забезпечує системний і ефективний рух матеріального потоку. Рекомендується використовувати новий методичний підхід до формування управління підприємством, заснований не тільки на розвитку виробництва (як це було раніше), а з точки зору системного логістичного підходу, націленого на комплексне забезпечення ланцюга матеріального потоку, включаючи постачання продукції і збут товару. При такому підході в ринкових умовах можливо найбільш успішне управління розвитком підприємства і промисловості в цілому. Актуальність проблеми обумовлена доцільністю використання системного підходу до організації ефективного управління підприємством на основі логістичних інструментів, коли логістика виходить на лідируючі позиції, а всі інші процеси, в тому числі і виробництво, стають забезпечувати головний процес – логістичний потік від постачальника продукції до споживача. Питання специфіки управління логістичними процесами на торговельних підприємствах потребує більш детального аналізу дослідження.

Технологічні нововведення в сфері доставки автомобільним транспортом досить відчутно позначаються на собівартості перевезень, викликаючи її збільшення, що у подальшому призводить і до збільшення кінцевої вартості товарів. Тому особливу увагу необхідно приділяти пошуку та реалізації шляхів зниження логістичних витрат, залишаючи незмінними якісні параметри перевезень. Зробити це можна, зменшуючи складову логістичних витрат на доставку вантажів, визначивши кожного разу в кожному конкретному випадку технологічні параметри, які будуть раціональними для перевезення для кожної

конкретної мережі. Для найбільш продуктивної роботи кожному підприємству необхідно мати розвинутий парк рухомого складу, в склад якого входять автомобілі різної вантажності.

На фоні складної ситуації почали створюватись приватні підприємства з надання поштових послуг, як альтернатива державному монополістичному підприємству УДППЗ «Укрпошта». Одне з таких підприємств ТОВ «Нова Пошта», що є об'єктом дослідження даної роботи. ТОВ «Нова Пошта» займає гідне місце серед 100 кращих компаній країни, підприємство має високий авторитет у колег - поштових служб інших країн. А серед поштових адміністрацій країн - членів СНД «Нова Пошта» є лідером у трансформації галузі поштового зв'язку в розвинену сучасну структуру і її інтеграції у світовий інформаційний простір.

Незважаючи на безліч нововведень, «Нова пошта» ще відстає від світових. На жаль, поштова служба, ще не навчилася грамотно користуватися наявними можливостями, слабо бореться за клієнта, за ринок послуг.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є підвищення ефективності управління логістичними процесами на підприємстві. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- встановити сутність логістичних процесів підприємства і їх функціональну характеристику;
- проаналізувати сучасні концепції управління логістичними процесами на підприємстві;
- провести дослідження впливу параметрів логістичної системи торгівельної мережі на витрати пов'язані з доставкою вантажів;
- розробити математичну модель логістичних витрат на доставку вантажів з урахуванням логістичних і маркетингових параметрів логістичної системи торгівельної мережі;
- визначити закономірності впливу основних параметрів логістичної системи на логістичні витрати на доставку вантажів на етапі «останньої милі».

Об'єкт дослідження – процес управління логістичними процесами на підприємстві.

Предмет дослідження – вплив параметрів логістичної системи торгівельної мережі на логістичні витрати на доставку вантажів.

Методи дослідження. Структурно-логічний і семантичний аналіз, методи структурного групування, ситуаційного аналізу, математичне моделювання, методи теорії ймовірності та математичної статистики.

Наукова новизна отриманих результатів.

- Вперше для комплексної оцінки процесу формування логістичної системи торгівельної мережі запропонована математична модель, яка, на відміну від існуючих, враховує як логістичні так і маркетингові параметри мережі, що дозволяє оптимізувати останню ланку процесу доставки.

- Удосконалено підхід до оптимізації логістичних витрат на доставку вантажів у логістичній системі торгівельної мережі, який, на відміну від існуючих, дозволяє визначити доцільність введення в мережу нових об'єктів.

Апробація результатів роботи. Відповідно до теми кваліфікаційної роботи опубліковані наукові публікації у фахових виданнях України, результати роботи докладалися на студентських науково-практичних конференціях кафедри ЛУБРТ СНУ ім. В.Даля (2022-2023р.р.).

Структура і об'єм роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел з 25 найменувань на 2 сторінках. Загальний об'єм кваліфікаційної роботи магістра складає 105 стор. Робота включає 17 рисунків та 6 таблиць по тексту.

1. ТЕОРИТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «Нова Пошта»

1.1. Сутність логістичних процесів підприємства і їх функціональна характеристика

Міжнародний стандарт ISO 9000:2000 представляє процес як систематизовані дії з використанням ресурсів для перетворення того, що надходить на "Вхід", у кінцевий результат на "Виході".

Тобто будь-яка дія чи робота протягом певного часу має розглядатися як процес. За визначенням цього ж стандарту:

процес – це стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює "Вхід" у "Виходи", що складають цінність для споживача.

Для того, щоб у подальшому при розгляді сутності логістичного менеджменту не виникало питань методичного характеру, визначимо, які об'єкти логістичного управління можуть мати назву логістичних процесів.

Виходячи із загального розуміння того, що розуміється під терміном "процес", логістичний процес має свої "Входи" і "Виходи".

Для здійснення логістичного процесу використовуються ресурси (персонал, устаткування, інфраструктура, середовище тощо).

Ресурс логістичного процесу – це матеріальний чи інформаційний об'єкт, який постійно використовується для виконання такого процесу, але не є "Входом" процесу [7, с. 216].

Поділ об'єктів, які необхідні для виконання логістичного процесу, на "Входи" і "Ресурси" є досить умовним. До основних ознак, за якими можливо віднести об'єкти до категорій "Входів" чи ресурсів логістичного процесу, відносять.

Ресурси логістичного процесу:

- вони знаходяться під управлінням власника логістичного процесу;
- їх обсяг планується на велику кількість циклів чи тривалий період

роботи логістичного процесу.

"Входи" логістичного процесу [34, с.166]:

- вони надходять у логістичний процес зовні;
- їх об'єм планується на один чи декілька циклів роботи логістичного процесу, чи випуск певного обсягу продукції.

Під час використання вищевикладених визначень опис логістичного процесу являє собою перелік послідовних робіт, що виконуються у різних підрозділах служби логістики підприємства, відповідальних виконавців, вхідних та вихідних документів тощо.

Під час використання вищевикладених визначень опис логістичного процесу являє собою перелік послідовних робіт, що виконуються у різних підрозділах служби логістики підприємства, відповідальних виконавців, вхідних та вихідних документів тощо.

Більш принциповим є точне визначення того, що має бути у розпорядженні власника процесу, щоб він був виконаний успішно.

Власник логістичного процесу (суб'єкт логістичного управління) – посадова особа чи колегіальний орган логістичного управління, що має у своєму розпорядженні персонал, інфраструктуру, програмне та інформаційне забезпечення, інформацію про логістичний процес, керує ходом його виконання та несе відповідальність за отримані результати й ефективність логістичного процесу [10, с. 123].

Тобто управління логістичним процесом здійснює його власник, у розпорядженні якого знаходяться всі необхідні для цього ресурси. Як правило, на цю посаду рекомендується призначити ініціативного, творчого працівника, який користується повагою у колективі. Така людина відповідає за налагоджування міжфункціональних зв'язків, оптимізацію виконуваних у ході процесу робіт і т. ін. Реально ресурсами розпоряджаються керівники функціональних підрозділів служби логістики підприємства, але за будь-яких умов при такому визначенні логістичного процесу та його власника необхідно чітко регламентувати взаємодію власника з керівниками інших функціональних підрозділів [11, с. 325]. Отже у представленому розумінні сутності управління логістичним процесом наявність його власника, який володіє та розпоряджається необхідними і достатніми для цього ресурсами, є важливою умовою.

Друге розуміння логістичного процесу виходить із наявності його

споживача (клієнта), на якого спрямований "Вихід" процесу, тобто готовий продукт (матеріальна продукція чи послуга), цінністю та вартістю якого визначається споживчий попит на такий продукт.

Споживач (клієнт) логістичного процесу – це суб'єкт (фізична, юридична особа, функціональний підрозділ, інший процес і т. д.), який використовує результати ("Виходи") цього логістичного процесу.

Під час розгляду того, що розуміють під терміном "логістичний процес", доцільно дослідити його класифікацію [14, с. 76].

У найбільш загальному підході будь-який процес класифікують за ознакою "Зміст робіт" .

У такому випадку найбільш важливим є прийняття рішення щодо внутрішньої структури логістичного процесу, а також, з яких елементів він має складатися. Для логістичного процесу, незалежно від його складності та спрямованості, виділяють п'ять основних класифікаційних елементів, які неодмінно мають бути відображені при його опису: планування, інформація, контроль і аналіз, управлінські рішення [16, с. 95].

1. Логістичний процес: власне його виконання (наприклад, поставка матеріальних ресурсів для забезпечення виробництва певного виду продукції). Такий елемент має "Входи" від інших елементів: маркетингова інформація, дані опрацювання замовлення споживача, планові та облікові дані, результати аналізу і контролю, управлінські рішення.

2. Планування виконання логістичного процесу (наприклад, планувати поставку матеріальних ресурсів, необхідних для виробництва). Таке планування може виходити як із показників самої діяльності з постачання у кількісних і якісних показниках (вид ресурсів, кількість і вартість ресурсів, час їх поставки), так і з показників ефективності процесу.

3. Отримання, опрацювання та накопичення інформації щодо виконання логістичного процесу у реальному часі (наприклад, інформація для служби матеріально-технічного постачання стосовно забезпеченості виробництва ресурсами, перспективи змін на ринку, прогнозування цін на ресурси тощо).

4. Контроль і аналіз виконання логістичного процесу (модуль контролю визначає процедури контролю інформаційних потоків, які у сукупності визначають ефективність процесу, відбору необхідних керівництву даних, надання різноманітних форм вихідної інформації; модуль аналізу передбачає опрацювання інформації про характеристики та структуру процесу, ресурси, параметри логістичних потужностей тощо).

5. Управлінські рішення у рамках конкретного логістичного процесу. Опис такого елемента є досить складним у виконанні, оскільки процедура прийняття таких рішень поєднує у собі як елементи оперативного (щоденного) управління (наприклад, відслідковування відхилень у графіку поставки матеріальних ресурсів та їх невілювання), так і елементів стратегічного управління (наприклад, внесення змін до планів матеріально-технічного забезпечення виробництва у довгостроковій перспективі, стратегії розвитку відносин підприємства з постачальниками). Реально "Виходами" такого елемента є такі [8, с.185]:

- зміни у планах роботи відділу матеріально-технічного постачання і підприємства у цілому, зміна документації (технологічних регламентів, посадових та робочих інструкцій тощо);

- прийняття рішень щодо навчання та перепідготовки персоналу підрозділів підприємства, які мають відношення до поставки ресурсів;

- прийняття рішень щодо закупівлі певних видів ресурсів чи відмови від співпраці з певними постачальниками, можливо, часткової чи повної зміни політики підприємства у сфері матеріально-технічного постачання.

Нехтування менеджером хоча б одним з розглянутих вище класифікаційних елементів логістичного процесу неминуче призведе до того, що підсистема, чи вся логістична система у цілому стає некерованою та неефективною. Наприклад, якщо на підприємстві не працює система контролю й аналізу виконання логістичних процесів, не визначені та не виконуються функції з прийняття управлінських рішень на оперативному і стратегічному рівні, навіть за наявності ефективної системи обліку, процес у цілому не буде ефективним.

1.2. Сучасні концепції управління логістичними процесами на підприємстві

Дослідження змісту логістичної діяльності потребує розгляду її складових. Однак, на даний час немає єдиного підходу до виділення видів логістичної діяльності, логістичних функцій. Зокрема, професор Є.В. Крикавський пропонує проводити класифікацію видів логістичної діяльності за двома ознаками: фазовою та функціональною (табл. 1.1). Розглянемо її детальніше.

Таблиця 1.1.

Класифікація видів логістичної діяльності

Основні види фазової логістичної діяльності	Основні види функціональної логістичної діяльності
<ul style="list-style-type: none">- логістика постачання- виробнича логістика- логістика збуту (розподілу)- логістика рециркулювання (повторного використання та утилізації)- фінансова логістика- інформаційна логістика	<ul style="list-style-type: none">- управління замовленнями- транспортування- складування- пакування- управління запасами- логістичне обслуговування

Згідно із цією класифікацією видів логістичної діяльності за першою ознакою в межах економічного об'єкта виокремлюють логістику матеріального потоку, логістику фінансів та інформаційну логістику. Для подальшого поділу враховують фази трансформації логістичного потоку, що відповідають функціональним областям логістики (тобто тим областям діяльності, в яких виконуються логістичні дії: функції та операції). Матеріальний потік в межах підприємства може проходити такі фази трансформації: постачання матеріалів, виготовлення виробів, їх збут, повернення тари або неякісних виробів, утилізацію та переробку відпрацьованих виробів, відходів, тари й упаковки. Логістика постачання, збуту та рециркулювання охоплює планування, управління та фізичне опрацювання відповідно потоків матеріалів, готової продукції, відпрацьованої продукції, тари та відходів. Виробнича логістика охоплює планування, керування та реалізацію внутрішньовиробничого транспортування та проміжного складування у виробничих підрозділах [21, с. 135].

Фінансова логістика охоплює сферу управління тими фінансовими потоками, які є складовими логістичних процесів. Інформаційна логістика охоплює сферу управління логістичною інформацією.

Згідно із другою ознакою класифікації види функціональної логістичної діяльності визначаються у відповідності із виконанням логістичних завдань та змістом логістичних процесів, і таким чином представляють собою логістичні функції (табл. 1.1).

Управління замовленнями охоплює види діяльності, що пов'язані із задоволенням конкретних запитів споживачів: від прийому замовлень до постачання товарів, виставлення рахунків та отримання оплати. Функція управління замовленнями визначає процедури отримання та обробки замовлень, час надання продукції або послуг, спрямовує роботу розподільної мережі з доставки та продажу продукції споживачам. Виконання замовлення споживача – це основне завдання в логістиці, що обслуговує як зовнішніх, так і внутрішніх споживачів.

Зовнішні споживачів – це кінцеві користувачі продукту або послуги, а також торгові партнери підприємства, що купують його продукцію або послуги для перепродажу. Внутрішні споживачі – це структурні підрозділи підприємства, що потребують логістичної підтримки для виконання своїх функцій. Відповідно до цього розрізняють зовнішні і внутрішні замовлення.

Підприємство може досягти значного успіху в логістиці, маючи високу компетентність в управлінні замовленнями. Діяльність з опрацювання та реалізації замовлення стосується формування інформаційного потоку між замовником і постачальником щодо поставки певних товарів та надання послуг та передбачає виконання таких дій: складання замовлення за певною формою, передача, прийом, розміщення замовлення, формування і передача рахунку, комплектація, відправлення, контроль виконання замовлення [3, с. 143].

Процес транспортування містить: перевезення вантажів, навантаження, розвантаження, експедирування і інші супутні логістичні операції. Транспортування може відбуватись всередині підприємства – в його підрозділах

або між ними (внутрішнє транспортування), або за його межами, тобто між різними підприємствами, між постачальниками і споживачами (зовнішнє транспортування). Послуги із зовнішнього транспортування часто передаються посереднику – спеціалізованій транспортній фірмі. Транспортна логістика включає логістичні функції з планування, організації та керування транспортних процесів: вибір перевізників, експедиторів, видів транспорту, типів транспортних засобів та транспортних маршрутів, а також фізичне транспортування матеріалів, напівфабрикатів, виробів, відходів, тари тощо у супроводі необхідного інформаційного потоку.

Логістична діяльність зі складування охоплює розміщення, організацію та розвиток складського господарства. Базовим об'єктом в системі логістики складування є склад, в якому відбувається прийняття матеріальних ресурсів, їх складування (розміщення), сортування, переміщення і підготовка до відправлення. Важливими логістичними завданнями є визначення кількості, типів, місця розташування складів, проектування складських площ, вибір обладнання та організація роботи складів.

Витрати на транспортування та складування становлять 60-80% загальних логістичних витрат.

Логістична діяльність з пакування охоплює організацію процесу пакування, забезпечення логістичних функцій упаковки (захисних, складських, маніпуляційних та інформаційних), формування логістичних (вантажних) одиниць.

Управління запасами – це процес створення, контролю та регулювання рівнів запасів у закупівлях, виробництві та реалізації продукції. Діяльність з управління запасами охоплює визначення оптимального рівня запасів та величини поставки, системи управління запасами, ABC-аналіз запасів, контроль за рівнем запасів [38, с. 71].

Існує й інший підхід, за яким всі логістичні активності поділяють на комплексні (базові, ключові та підтримуючі логістичні функції) та елементарні (логістичні операції) (рис. 1.1).



Рис.1.1. Класифікація логістичних активностей

Цей підхід зводить види фазової логістичної діяльності до логістичних функцій. Базовими логістичними функціями є: постачання, виробництво збут; ключовими — транспортування, управління запасами, управління замовленнями, сервісна та інформаційна підтримка; підтримуючими — складування, вантажопереробка (обробка вантажів), пакування, прогнозування попиту, повернення продукції, збір та утилізація відходів (управління вторинними матеріальними ресурсами) та ін.

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

Організація логістичної діяльності — це координація та оптимізація в часі та просторі всіх її матеріальних, трудових елементів логістичного процесу для досягнення поставлених цілей за умови мінімальних витрат ресурсів.

В процесі організації логістичної діяльності на підприємствах формується структура логістичного управління; виконується розподіл логістичних функцій та операцій між різними підрозділами та службами підприємства або приймається рішення про аутсорсинг; визначається послідовність та способи виконання логістичних операцій [25, с. 111].

В ході організації логістичної діяльності на макрорівні здійснюється розподіл логістичних функцій між різними учасниками (суб'єктами) логістичного ланцюга (виробничими підприємствами, комерційно-посередницькими організаціями, підприємствами оптової торгівлі транспорту, складами загального користування, вантажними терміналами, фінансовими установами та інші), формуються господарські зв'язки, механізм міжорганізаційної координації.

Таким чином, логістична інфраструктура підприємства являє собою систему, що регламентує та регулює структуру і швидкість матеріальних потоків виходячи з необхідних критеріїв ефективності функціонування підприємства. Засади формування ефективної логістичної інфраструктури мають бути спрямовані на застосування проектних підходів, що враховують сучасний стан інфраструктури та наявні проблеми, формують логістичну інфраструктуру за принципом оптимізації сукупних витрат на одиницю її пропускну здатності.

1.3. Методичні підходи до оцінювання управління логістичними процесами на підприємстві

Динамічна трансформація економіки України та значна конкуренція на споживчому ринку вимагають від вітчизняних підприємств оптової торгівлі пошуку нових підходів до управління господарською діяльністю. З огляду на це, значного поширення нині набуло логістичне управління, сутність якого полягає у цілеспрямованому узгодженні у просторі та часі матеріальних, інформаційних, фінансових та сервісних потоків з метою оптимізації результатів функціонування підприємства. Нині в економічній літературі значна увага приділяється принципам, функціям, етапам впровадження системи логістичного управління, тоді як проблема оцінки його ефективності досліджується фрагментарно. З огляду на це, здійснення аналізу та узагальнення наявних методик діагностики ефективності логістичного управління процесами оптової торгівлі видається нам своєчасним та актуальним. Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналізуючи останні дослідження і публікації, можна зробити висновок, що проблеми

оцінювання логістичного управління розглядають такі вчені: Є.В. Крикавський, Н.Б. Ільченко, Л.Б. Миротин, М.А. Окландер, Ю.В. Пономарьова, Л.В. Фролова, А. Хариссон та ін. Але, незважаючи на велику кількість досліджень, нині єдина методика, що могла б використовуватися для оцінки ефективності логістичного управління на підприємстві оптової торгівлі, відсутня. Це обумовило інтерес до даної проблеми та спонукало до узагальнення методичного інструментарію оцінки ефективності логістичного управління процесами оптової торгівлі. Визначення сутності логістичного управління процесами, виявлення переваг застосування концепції логістичного управління процесами на підприємстві, аналіз підходів до оцінки логістичного управління підприємством оптової торгівлі [30, с. 270].

У сучасних умовах здійснюється перехід до ринкових форм господарювання, формується відповідна інфраструктура економіки з новими формами відносин між підприємствами, державою, до управління залучаються фахівці нової формації і змінюється сама концепція управління підприємствами. Використання логістики як функції управління економічними потоками (товари, інформація, документація) допомагає раціоналізувати та оптимізувати управління такими потоками на всіх фазах збутового процесу. Логістичне управління – це діяльність конкретного підприємства з планування, реалізації та контролю руху товарів від виробника до споживача з метою задоволення попиту і одержання прибутку. Досліджуючи вищезазначену проблему, насамперед варто розглянути підходи до оцінки ефективності управління підприємством (табл. 1.3), так як деякі з них застосовуються на проміжних етапах оцінки ефективності логістичного управління (еталонний, операційний). На нашу думку, найбільш доцільно застосовувати системний підхід до оцінки ефективності логістичного управління підприємством, оскільки саме цей підхід дає змогу врахувати різні аспекти управління логістичною діяльністю підприємства оптової торгівлі, так як системний підхід є базовим для логістичної концепції управління підприємством, а використання в рамках системного – логістичного підходу до оцінки ефективності управління дає можливість виключити більшість недоліків

зазначеного підходу (рис. 1.2) [36, с. 144].



Рис. 1.2. Складові системного підходу до оцінювання логістичного управління на підприємстві торгівлі

Головне підґрунтя організації логістичного управління складає інтеграція окремих логістичних систем та оптимізації їх взаємодії для розкриття потенціалу наявних у підприємства ресурсів та максимізації рівня його розвитку.

Варто зазначити, що в спеціальній літературі немає єдиної думки щодо питання визначення ефективності функціонування логістичної системи. Найчастіше основним критерієм такої ефективності вважають мінімізацію логістичних витрат. Без сумніву, орієнтація на мінімізацію витрат є актуальною, але за умови досягнення необхідного рівня логістичного сервісу.

Фактична величина витрат, пов'язаних з виконанням певних логістичних операцій, найбільшою мірою відображає результати логістичної діяльності.

Метод аналізу логістичних витрат передбачає встановлення вартісного критерію для кожної логістичної функції на підприємстві. Порівнянням загальних витрат з витратами за окремими напрямками визначає міру розходження за кінцевими результатами. За значущих відхилень вносяться необхідні поправки та

доповнення у діяльність служби логістики. Ускладнення в оцінці ефективності логістики пов'язані, головним чином, з існуючими методами обліку витрат на підприємствах, що не дають змогу виділяти і контролювати логістичні витрати, і, отже, оцінювати результативність відповідних функцій, здійснюваних підприємством. Визначення часових рамок при обчисленні логістичних витрат за видами діяльності також є досить складним і неоднозначним. Наприклад, деякі логістичні операції можуть виконуватися з розрахунку на здійснення наступних дій в майбутньому, що часто виходить за рамки даного періоду.

Прагнення управляти ефективністю та оптимізувати витрати вимагає системного підходу до визначення та зниження логістичних витрат. Коротко зупинимося на основних зонах виявлення логістичних витрат (тобто витрат, унаслідок відхилення техніко-економічних факторів від прийнятих при розробці планів).

Структура логістичних витрат розвинених країн має такий вигляд: витрати на управління запасами (20-40%), транспортні витрати (15-35%), витрати на адміністративно-управлінські функції (9-14%) [40, с. 177].

На вітчизняних підприємствах оптової торгівлі упродовж останніх років спостерігається зростання логістичних витрат на обробку замовлень, інформаційно - комп'ютерну підтримку, логістичне адміністрування, забезпечення автоматизації складських процесів та підвищення рівня сервісу.

При аналізі логістичних витрат отримав розвиток новий підхід до їх розрахунку, що полягає в розробці місій (визначенні цілей), котрі досягаються логістичною системою в рамках нової ситуації «товар–ринок» (рис. 1.3).

Метод ефективності логістичної діяльності [15, с. 284]. Полягає в оцінюванні показників логістичної діяльності підприємства оптової торгівлі за виконуваними функціями (рис. 1.4).

Функції Місії	Постачання	Збут	Загальні витрати з місями
Планування	Витрати на планування попиту, поставок	Витрати на планування поставок	Впл
Замовлення	Витрати на замовлення	Витрати на обробку замовлення	Взам
Закупівля	Витрати на здійснення закупівлі товарів	—	Взак
Складування (пакування, комплектація, зберігання)	Витрати складування	Витрати вантажопереробки у процесі збуту	Взап
Транспортування	Транспортні та експедиторські витрати, витрати страхування	Транспортні та експедиторські витрати, витрати страхування	Вте
Інформаційне забезпечення	Витрати інформаційного забезпечення постачання	Витрати інформаційного забезпечення збуту	Віс
Система менеджменту	Адміністративно-управлінські витрати	Адміністративно-управлінські витрати	Вад
Загальні витрати за логістичними функціональними сферами	Витрати на постачання	Витрати на збут	

Рис.1.3. Матриця аналізу логістичних витрат підприємства

Метод визначення рівня логістичного сервісу. За даним методом у якості оціночного критерію виступає аналіз рівня логістичного обслуговування підприємства оптової торгівлі за такими параметрами [20, с. 348]:

- надійність поставки;
- повний час від отримання замовлення до поставки;
- гнучкість (можливість зміни чи коригування об'єму та часу замовлення);
- наявність запасів;
- можливість надання кредитування;
- компетентність працівників.

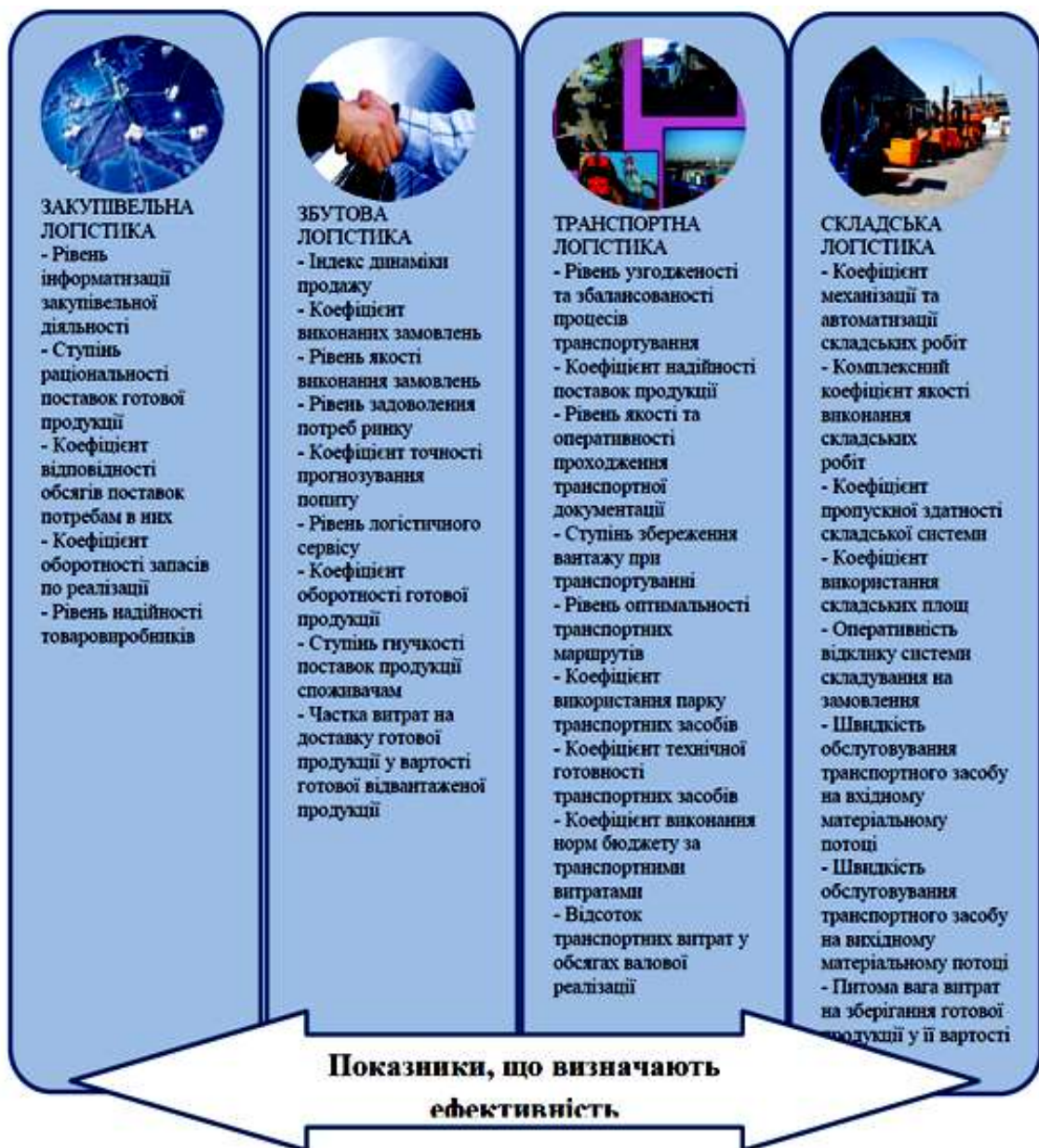


Рис.1.4. Показники ефективності функціональних сфер логістики підприємства

Рівень кожного параметра визначається у порівнянні з оптимальним (еталонним) значенням. Логістичний аудит. Останніми роками все більшого значення набуває така методологія оцінки ефективності логістики і логістичного управління в цілому як логістичний аудит. Логістичний аудит – це неупереджена оцінка усіх напрямів логістики підприємства, включаючи взаємовідносини з постачальниками і клієнтами, планування, процедури, документообіг, логістичну інфраструктуру, контроль якості і відповідністю витрат на логістику місцевим ринковим умовам, що проводиться незалежною стороною [37, с. 165].

1.4. Дослідження особливостей управління логістичними процесами на підприємстві

Логістична система ТОВ «Підприємство» – це сукупність логістичної мережі і системи адміністрування, що формується підприємством для реалізації своєї логістичної стратегії.

Структура служби логістики ТОВ «Підприємство» наведено на рис. 1.5. Як видно з рис.1.5., структура служби логістики ТОВ «Підприємство» є дивізійною, що являє собою поєднання лінійно-функціональних структур, кожна з яких забезпечує логістичну підтримку певного регіонального ринку або певного виду продукції підприємства. Хоча дивізіональні структури призводять до дублювання функцій логістичного управління в центрі і на місцях, однак на ТОВ «Підприємство» (оскільки це підприємство з різною географією продажів, широким асортиментом продукції) цей недолік компенсується швидкістю і гнучкістю рішень регіональних відділень.

Завдяки логістиці торговельних мереж Fozzy Group через власні розподільні центри ТОВ «Підприємство» змогла налагодити своєчасне постачання мережі магазинів «Підприємство» продуктами харчування по всій Україні. Крім того, в ТОВ «Підприємство» функціонує власна система контролю якості, яка забезпечує дотримання стандартів зберігання, транспортування і продажу товарів.

Кожен магазин, що належить до ТОВ «Підприємство» (мережа магазинів «Підприємство») має невеликий склад, необхідний для зберігання, підтримання товарних запасів, передпродажної підготовки та реалізації товарів. Товар на складські приміщення в магазин, надходить з центрального складу ТОВ «Підприємство».

Відзначимо, що центральний склад - це структурний елемент ТОВ «Підприємство», на якому здійснюється відбір, зберігання і розподіл товарів для магазинів роздрібною мережі «Підприємство». Завдяки використанню регіональних центрів дистрибуції і впровадження автоматизованої системи управління товарними запасами, мережі «Підприємство» вдалося налагодити

ефективну систему логістики.

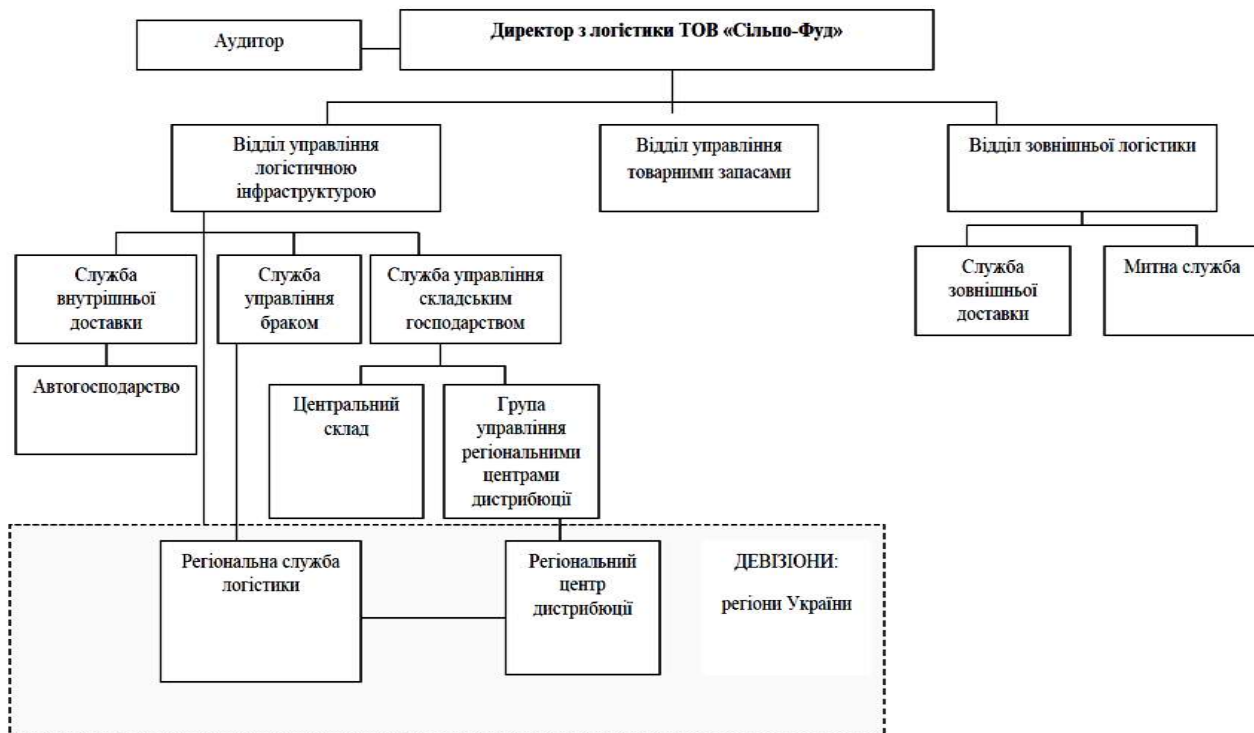


Рис. 1.5. Структура служби логістики, станом на початок 2020 р.

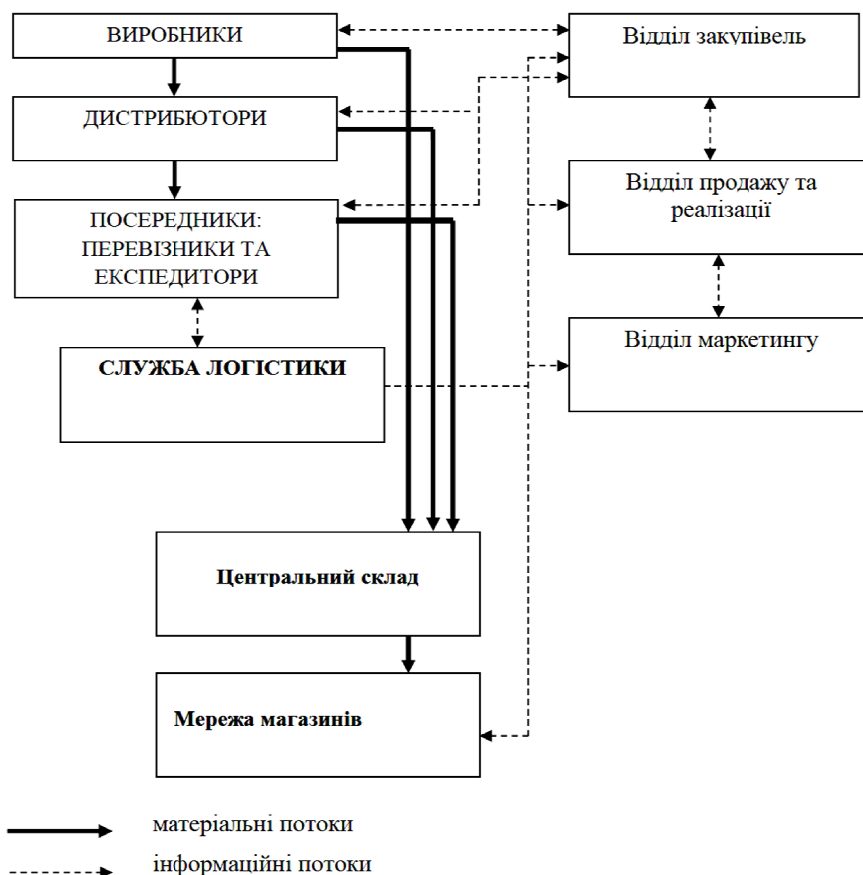


Рис.1.6. Схема логістичної системи

Використання розподільного центру дозволяє мережевим магазинам «Підприємство» знижувати закупівельні ціни, а також навантаження на магазини при прийомі товару, що сприяє більш раціональній організації торгово-технологічного процесу.

Функції відділів логістики ТОВ «Підприємство» тісно пов'язані з функціями таких відділів, як: закупівель, продажу та реалізації та маркетингу, оскільки маркетинг забезпечує реалізацію продукції, логістика цю продукцію безпосередньо реалізовує, а відділи закупок та продажів проводять аналіз попиту та організують збут.

Система логістичного менеджменту ТОВ «Підприємство» включає такі підсистеми, як:

- управління логістичною інфраструктурою;
- управління інформаційними технологіями в логістиці;
- управління запасами товарів;
- управління складуванням і транспортуванням.

Кожна функція закріплюється за конкретним підрозділом. Кожний із підрозділів відділу логістики ТОВ «Підприємство» відповідає за виконання винятково своїх функціональних обов'язків. За результати логістичної діяльності керівник відділу логістики ТОВ «Підприємство» звітує перед директором з логістичних питань, а директор з логістичних питань, в свою чергу, перед генеральним директором. Це спричинює дублювання управлінських функцій, спотворення інформації функціональних керівників при її передачі лінійними керівниками виконавцям, зумовлює протиріччя між лінійними та функціональними керівниками.

Оперативні підрозділи логістичної системи ТОВ «Підприємство» пов'язані з постачальниками в єдину систему і будуються з врахуванням динаміки та структури циклу виконання замовлення.

Функціональний цикл в логістиці ТОВ «Підприємство» складається з трьох стадій:

1. Логістика закупівель ТОВ «Підприємство». Часто цей процес позначають як «логістика «на вході»» і пов'язують з придбанням товарів у зовнішніх

постачальників. У сфері гуртової та роздрібно́ї торгівлі широко використовується термін купівлі «buying», оскільки ТОВ «Підприємство» лише перепродує вже готовий товар, а не споживає матеріали з недостатнім ступенем готовності. Головна мета — підтримка торгівлі шляхом закупівель з якнайменшими загальними витратами. Включає: прогнозування потреб, планування закупівель, вибір джерела поставок, переговори, розміщення замовлення, транспортування, отримання, перевірку, зберігання тощо.

2. Внутрішньомагазинна логістика ТОВ «Підприємство». Діяльність, що забезпечує планування і підтримку торговельного процесу ТОВ «Підприємство». Метою є забезпечення безперебійної торгівлі. Включає: вантажопереробку, управління запасами ТОВ «Підприємство» у міру їх своєчасної передачі в торговий зал, забезпечення доступності товару.

3. Логістика продажів ТОВ «Підприємство». Охоплює широкий спектр дій від пошуку і залучення нових покупців до доставки замовлень споживачам. Мета – просування товарів споживачам із мінімальними загальними витратами. Включає у взаємодії з маркетингом: ціноутворення, визначення рівня сервісу, мерчандайзинг, стимулювання збуту; самостійно (через логістику закупівель) зв'язок із виробником і (або) посередником, доставку, рециклінг.

2. СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ВАНТАЖІВ У РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ АВТОМОБІЛЬНИМ ТРАНСПОРТОМ

Зміни в структурі роздрібно́ї торгівлі призвели до поширення використання логістичних концепцій в практиці виробничої діяльності. Все більше підприємств застосовують планування поставок —точно в строк, скорочення запасів тощо. Це призводить до зменшення розмірів поставок і збільшення частки дрібнопартійних вантажів у загальному обсягу перевезень. Найбільше ця тенденція простежується при перевезеннях вантажів у містах.

2.1. Теоретичні та практичні аспекти формування логістичних систем постачань у роздрібній торгівлі

Торговельна мережа – це сукупність торговельних об'єктів, які мають єдині принципи управління, об'єднані однотипною назвою, асортиментною та ціновою політикою, стратегією розвитку і функціонування, та реалізують принаймні одну з основних переваг мережевої компанії у порівнянні з окремим торговельним об'єктом. Їх підприємницька діяльність здійснюється з метою отримання синергетичного ефекту та спрямована на задоволення споживчого попиту у товарах та послугах. Як галузь господарської діяльності торгівля має розгорнуту мережу оптових та роздрібних підприємств, що забезпечують зберігання, транспортування й реалізацію товарної продукції [42–45]. За сучасних умов розвитку вітчизняної економіки у торговельній галузі, на тлі високих темпів збільшення обсягу продажів відбуваються структурні зміни, пов'язані з виникненням і активним просуванням на ринок торговельних форматів, що використовують прогресивні технології продажів, ефективний менеджмент, сучасні інформаційні й логістичні системи.

Оборот роздрібно́ї торгівлі (РТ) є кінцевою стадією руху товарів від виробництва до споживача. РТ завершує процес обігу товарів: товар зі сфери обігу переходить в сферу споживання. Оборот РТ відноситься до числа

найважливіших показників економічного розвитку країни. У ньому проявляються основні народногосподарські пропорції, структура валового внутрішнього продукту, розподіл національного доходу. Обсяг роздрібного продажу товарів впливає на грошовий обіг в країні, так як виручка торговельних організацій становить важливу частину грошового обігу. В результаті продажу товарів населенню відшкодовуються зроблені витрати та реалізується новостворена вартість, що дає можливість для подальшого зростання виробництва [46, 47].

У той же час галузь торгівлі роздрібними товарами в Україні практично не консолідована. За даними фахівців у 2018 році сукупна частка 5 найбільших роздрібних операторів України склала 23 %. Для порівняння: в Угорщині частка десяти найбільших мереж становить 88 %, в Словенії – 99 %; в Великобританії перша п'ятірка торговельних операторів займає 86 %, в Німеччині – 65 % [48].

Розглядати методи й підходи для визначення місця розташування об'єктів необхідно з огляду на загальну політику розвитку та функціонування ЛС, оскільки зміна щільності дислокації торговельних точок призведе до зміни параметрів ЛС загалом. Переважна більшість моделей як основний критерій для прийняття рішення про оцінку зміни параметрів системи використовує критерій транспортних витрат.

Важливим чинником ЛС є здатність швидко реагувати на зміни ринку і враховувати можливі зміни зовнішнього середовища. Під впливом зовнішніх умов і в процесі функціонування системи змінюється і характер виконання логістичних операцій. Для того, щоб детально проаналізувати ЛС і виділити проблемні ланки, її поділяють на елементи і підсистеми [59, 74].

Логістичний ланцюг, або ланцюг поставок, складається з елементів ЛС в певній впорядкованості. У зарубіжних джерелах терміни «логістична мережа», «ланцюг поставок», «логістичний ланцюг» використовують як синоніми чітко не розмежовуючи [74].

Ланкою ЛС називають деякі економічні або функціонально відокремлені об'єкти, що не підлягають подальшому поділу на частини в межах поставленого завдання і виконують локальну цільову функцію. Як елементи ЛС можуть

виступати постачальники, виробничі організації, збутові підприємства, торгові і посередницькі організації, транспортні організації і т.д. [75].

Причиною виділення ланки ЛС є необхідність рішення задач логістичної інтеграції та координації, ступеня керованості логістичним процесом у постачанні, розподілі та виробництві. Для РТМ важливим та нагальним питанням на даний момент є підвищення ефективності функціонування останньої ланки у ланцюгу постачань – «останньої милі», бо саме на цьому етапі різко змінюється вартість доставки [76].

Термін «остання миля» з'явився з телекомунікаційної галузі і відносився до останньої ділянки мережі. Сьогодні last mile logistics (LML) позначає останній сегмент доставки, який часто розглядається як найдорожчий і найменш ефективний аспект в ланцюзі постачань [77-79].

«Остання миля» в логістиці – етап поставки товару від продавця покупцеві. Через безпосередній контакт логістики продавця з кінцевим споживачем, цей етап є одним з ключових ланок у ланцюгу постачання товарів. Якість функціонування цієї ланки логістики безпосередньо впливає на один з найважливіших аспектів для РТМ – задоволеність і лояльність клієнта [51, 53, 54].

Застосовуючи правильні методики та технології можна досить швидко і ефективно підвищити якість функціонування «останньої милі», домогтися якісного зростання в розрізі:

- підвищення рівня актуальності складських даних;
- оптимізації управління чергами замовлень, відвантажень;
- прискорення доставки;
- збільшення охоплення території;
- зниження транспортних та супутніх витрат;
- зниження товарних втрат.

Транспортування є ключовою логістичною функцією, це обумовлено великою часткою витрат на його виконання (60 % від загальних логістичних витрат) [80]. Важливою і особливою рисою транспортування вантажів на етапі «останньої милі» є збільшення його доданої вартості, що призводить до суттєвого

збільшення кінцевої ціни товару через низьку ефективність організації транспортування. При цьому процес доставки розглядається у більш широкому плані, ніж перевезення вантажів: як сукупність перевезень, навантаження та розвантаження, експедитування та ін. Суттєвий вплив витрати на транспортування здійснюють і на отримуваний дохід в цілому (рис. 2.1.) [81].

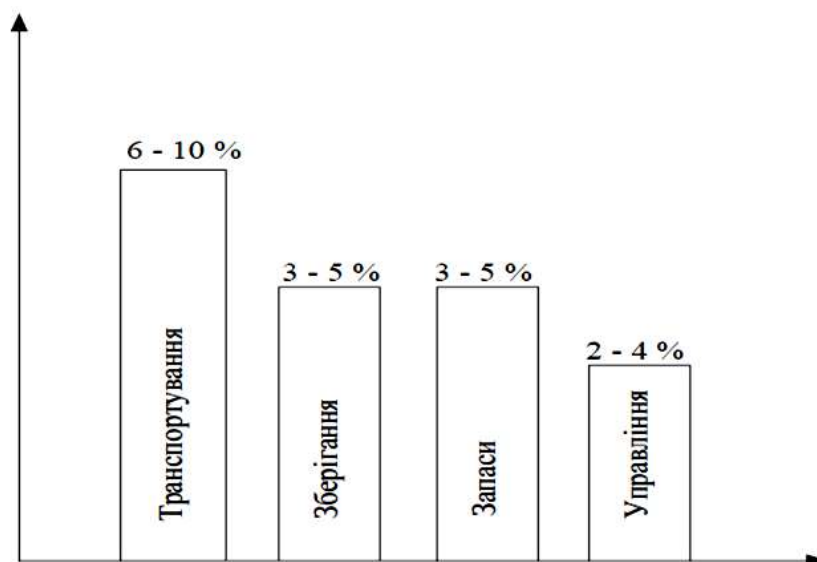


Рис.2.1. Структура логістичних витрат у відсотках від доходу

Як вже зазначалося, в ЛС РТМ широко розповсюджені дрібнопартійні перевезення [46, 47, 52, 80, 82, 83, 84]. Це пов'язано з тим, що роздрібні мережі включають в себе торгівельні точки різних форматів, з великим асортиментним рядом продукції. Особливістю продовольчих товарів є щодобове їх завезення. Розмір партії, що завозиться, визначається розміром споживання за певний період і, як правило, не забезпечує повного завантаження навіть автомобілів малої вантажопід'ємності [80, 82].

В [52, 61, 81, 82, 85] з метою отримання конкурентних переваг в РТМ та мінімізації витрат на транспортування пропонується спрямовувати зусилля на управління перевізниками, обґрунтованого вибору виду транспорту та оптимізацію масштабів всієї мережі. При правильному підході можливість економії може сягати від 5 до 15 % від загальної суми витрат. В [61] вказується, що операційні витрати, пов'язані з транспортуванням вантажів можна знизити за

рахунок оптимізації кількості, розміру та місць розташування пунктів доставки, виробничих потужностей та парку транспортних засобів.

Територіальне розосередження ТТ визначає розсіювання вантажопотоку [85, 46]. Нерівномірність перевезень погіршує використання провізних можливостей ТЗ. виправити ситуацію можна використовуючи комплексний підхід до планування перевезень, визначення оптимальної кількості пунктів заводу та їх раціонального розміщення. Важливість оптимізації транспортної ланки розглядається і в [46, 82, 86, 87, 88], де наголошується, що чітко налагоджена маршрутизація та визначення оптимальної кількості пунктів заїзду та максимальне використання вантажності ТЗ дозволить знизити витрати на доставку.

В [89] автор визначає важливі параметри РТМ, які впливають на формування матеріального потоку в ЛС, серед яких особлива увага приділяється кількості учасників ТТ, а також особливості технологічних аспектів доставки.

Автор в [64] характеризує залежність витрат кожного виду від кількості елементів інфраструктури і в підсумку визначає такий вигляд даної залежності (рис. 2.2.).

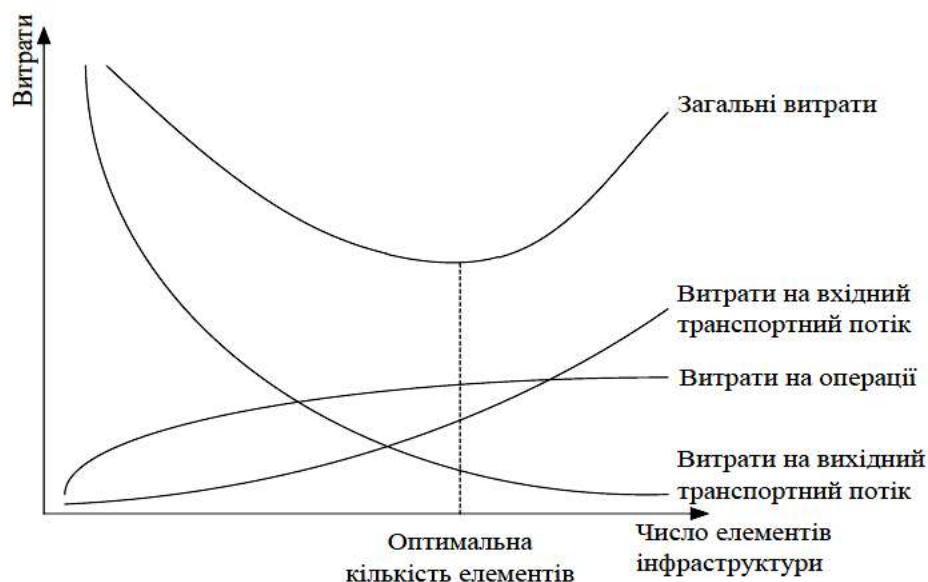


Рис.2.2. Залежність кількості елементів інфраструктури від логістичних витрат на транспортування

Невелика кількість елементів забезпечує низькі транспортні витрати на вхідний, але високі витрати на вихідний потік. Велика ж кількість елементів демонструє зворотню залежність. У загальних витрат є чіткий мінімум, відповідно оптимальній кількості елементів в системі.

Виходячи з цього, постає необхідність дослідження закономірностей функціонування процесу перевезення ДПВ на етапі «останньої милі», з метою винайти шляхи підвищення ефективності формування логістичних витрат на доставку таких вантажів у ЛС РТМ.

Сучасна ситуація вимагає нових підходів до організації транспортного обслуговування з урахуванням інтересів як РТМ, так і споживачів. Тобто, необхідно вирішувати логістичні задачі: оптимізувати транспортний процес, знаходячи внутрішні резерви і зменшуючи загальні затрати, задля отримання більшого прибутку. При цьому – створити умови максимального задоволення вимог споживачів. Слід враховувати, що на практиці для кожної окремої ЛС властиві свої унікальні умови, які впливають на процеси функціонування всієї системи.

Для вдосконалення процесу перевезень на автомобільному транспорті значну увагу стали приділяти застосуванню економіко-математичних методів, підсумком застосування яких є вибір оптимального плану з багатьох можливих варіантів, тобто найкращого з точки зору ефективності. Вперше методи оптимального планування роботи автомобільного транспорту почали розроблятися в зв'язку з ростом обсягів перевезень і числа використовуваних транспортних засобів.

Аналіз наукових праць щодо застосування економіко-математичних методів при підвищенні ефективності вантажних перевезень дозволяє зробити висновок про те, що в даній сфері діяльності пропонувалося вирішувати визначене число завдань, що виникають практично при будь-якій схемі доставки вантажів споживачеві, що дозволить відшукати найкращий режим функціонування системи.

Найбільший внесок у вирішення вищезазначених завдань внесли:

Беленький А.С., Бережний В.І., Вельможин А.В., Воркут А.І., Геронімус Б.Л., Гудков В.А., Горев А.Е., Котиков Ю.Г., Кожин А.П., Ніколін В.І., Мудров В.І., Магнатті Т., Неруш Ю.М., Правдін Н.В., Смахов А.А., Штерн Л.О. та ін.

В даний час, з огляду на високий рівень конкуренції в торгівлі, жорсткій дисципліні поставок, потрібно розглядати всі завдання підвищення ефективності процесу перевезень ДПВ у ЛС РТМ спираючись на економічні розрахунки, особливу увагу приділяючи параметру "витрати".

Аналіз транспортного процесу ЛС показує, що в системі організації експлуатаційної роботи з доставки споживчих вантажів є ряд суттєвих недоліків, що є слідством невірної уявлення про закономірності, що діють у системах, де виробляється транспортна продукція. Це, у свою чергу, призводить до необґрунтованого планування потреби у ресурсах для виконання транспортного процесу та неможливості забезпечувати більш ефективну та економічну роботу рухомого складу. На відміну від інших галузей економія ресурсів при виробництві транспортної продукції в основному може бути отримана при розробці заходів з їх економії на стадії планування транспортного процесу.

Для усунення недоліків в області управління транспортним процесом необхідно вдосконалювати методологію вже на етапі планування та розробки транспортно-логістичних систем. Аналіз наукових досліджень [102, 103] дозволив класифікувати описані в зарубіжній і вітчизняній літературі моделі і методи, які застосовуються до основних функціональних областей логістики: постачання, транспортування, складування, управління запасами та ін. Усі моделі і методи можна розділити на два класи: моделі з урахуванням конкуренції та моделі без врахування впливу зовнішнього середовища. Обидва класи можна розділити на три види (рис. 2.3.)

Сучасна теорія логістики перебуває в стані активного розвитку, значний внесок в дослідження якого зробили як зарубіжні, так і українські вчені: Анікін Б.А., Альошинський Є.С., Бакаєв О.О., Бауерсокс Д.Дж, Гаджинський А.М., Горяїнов О.М., Клосс Д., Крикавський Є.В., Нагорний Є.В., Наумов В.С., Нечаєв Г.І., Нефьодов М.А., Лукінський В.С., Міротін Л.Б., Сергєєв В.І., Шраменко Н.Ю.,

та ін.

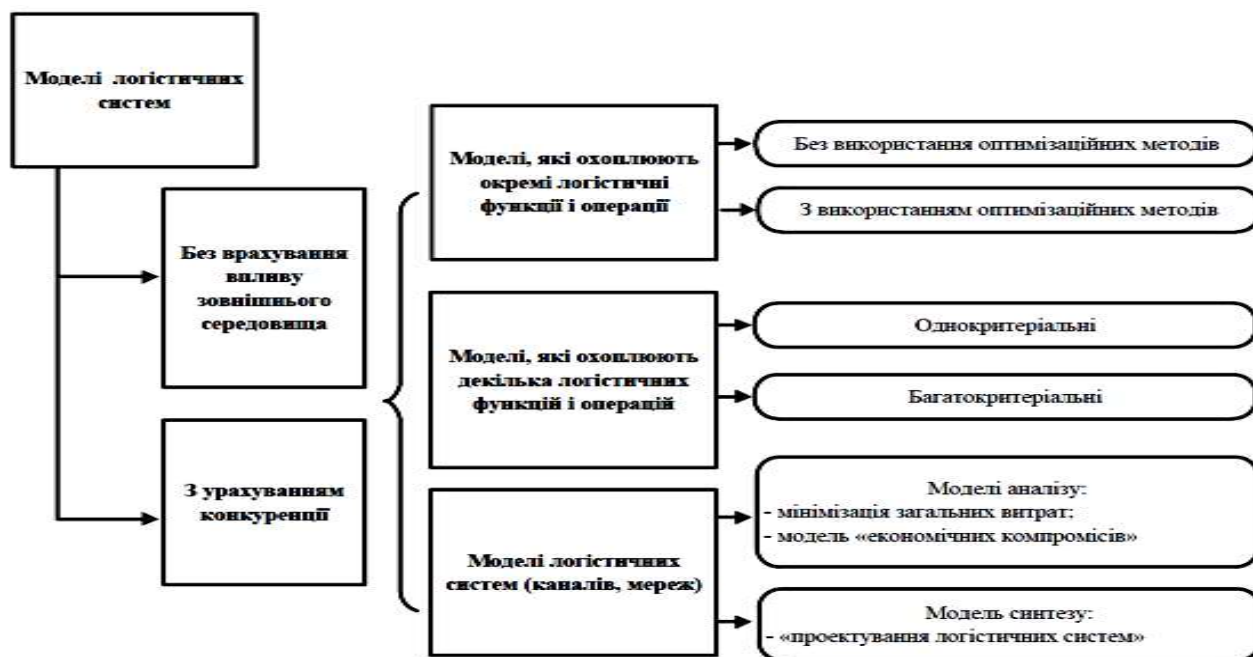


Рис.2.3. Класифікація моделей логістичних систем

У великій кількості публікацій з теорії логістики, особлива роль в процесі поширення логістичних концепцій відводиться транспорту [24, 28, 31, 35, 42, 44, та ін.]. Розгляду питань, пов'язаних з транспортною логістикою, присвячені роботи Вебер М., Олівер К., Сток Дж., Ламберт Д., Шатт Дж. Г., та інші.

Детально застосування логістичного підходу при організації доставки ДПВ ланцюгами постачань різних рівнів розглянуто в роботі [86]. Задача підвищення ефективності доставки торгівельних вантажів автомобільним транспортом вирішується за рахунок оптимізації по черговості постачань у кожній ланці. Характеристика структури ланцюга постачань обумовлюється великою кількістю факторів: обсягом та характером попиту, площею регіону, наявністю інфраструктури під'їзних шляхів, доцільність створення нових об'єктів інфраструктури або оренди існуючих, витрати на експлуатацію та обслуговування кожного розподільчого центру, транспортні тарифи тощо. Основні методи вирішення задач раціоналізації структури ланцюга постачань на практиці можна розділити на два види: методи аналізу і порівняння сумарних пробігів (Д.Дж. Бауерсокс, Д. Клосс) та методи на основі математичних моделей, які враховують

витрати на доставку вантажів (Анікін Б. А., Гудков В. А., Курганов В. М., Левіков Г. А., Міротін Л. Б.).

Науковцями у вітчизняній та закордонній літературі детальний аналіз приділяється проблемам організації процесу перевезень вантажів з позиції сучасної теорії логістики. Але, проблема підвищення ефективності міських перевезень ДПВ розглянута ще недостатньо. Більшість досліджень спрямовані на аналіз процесів у системах доставки відокремлено, керуючись потребами і пріоритетами перевізника. Також дослідження спрямовані на розгляд методів підвищення ефективності міських дрібнопартійних перевезень, пов'язаних з вибором раціональних способів доставки, при цьому питанню особливостей формування ефективної логістичної системи РТМ та дослідженню впливу її параметрів на процес доставки приділяється надмала увага [104].

2.2. Підвищення ефективності логістичних систем торгівельної мережі (ЛСТМ)

Об'єктом дослідження виступає процес доставки дрібнопартійних вантажів у логістичній системі роздрібно торгівельної мережі. Як відмічалось раніше, роздрібну торгівельну мережу можна представити у вигляді логістичної системи. Для забезпечення максимальної ефективності процесу пересування матеріалопотоку необхідно відповідним чином визначити структуру логістичної системи роздрібно торгівельної мережі. Однією з тенденцій взаємовідносин у роздрібному ланцюгу постачань є швидке загострення конкуренції, що змушує мережі думати про ефективність операцій більше, ніж про підвищення прибутку.

Великі транспортні витрати та низька продуктивність рухомого складу, які характерні для доставки невеликих партій вантажів на маятникових маршрутах, примушують приділяти особливу увагу перевезенням вантажів на розвізних маршрутах. При розгляданні питань організації дрібнопартійних перевезень маятниковий маршрут можна представити як окремий випадок розвізного – з одним пунктом завезення.

Як вже зазначалося у першому розділі, в кінцевій вартості продукту, що потрапляє до споживача, більше 70% складають витрати, пов'язані зі зберіганням, транспортуванням, упаковкою та іншими логістичними операціями, які є основним інструментом для забезпечення просування матеріального потоку у ланцюзі постачань. На сьогодні у загальних витратах часу від початку виготовлення продукту і до реалізації його кінцевому споживачу, витрати часу власне на виготовлення продукту складають в середньому від 2 до 5%. Таким чином, понад 95% часу обороту припадає на логістичні операції. Скорочення цієї складової дозволить прискорити оборотність капіталу, відповідно збільшити прибуток, одержуваний в одиницю часу і, таким чином, знизити кінцеву вартість продукції. Досягти цього можливо застосовуючи логістичний підхід до організації просування матеріалопотоку у ланцюзі постачань. Скорочення витрат на доставку досягається за рахунок оптимізації маршрутів руху транспорту, узгодження графіків роботи ТЗ, скорочення холостих пробігів та інше.

Сукупний економічний ефект від впровадження логістики, як правило, перевищує суму ефектів від поліпшення окремих показників. Це пояснюється виникненням у організованих логістичних систем інтеграційних властивостей; тобто якостей, які притаманні всій системі в цілому, але не властиві жодному з елементів системи окремо. Тому кожен ланку ланцюга постачань необхідно розглядати системно.

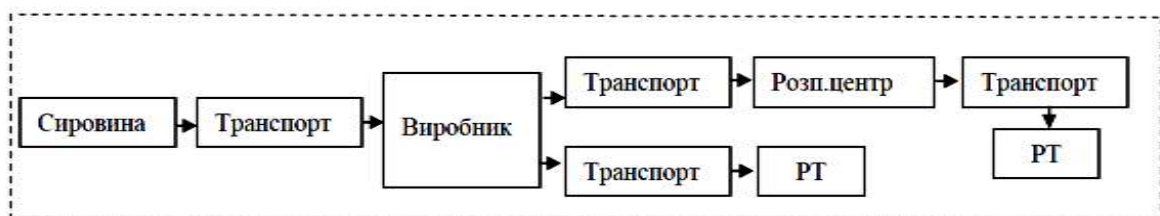
Ланки однієї логістичної системи об'єднані єдиним управлінням - логістичним процесом. Ланками логістичної системи є постачальники, виробники, споживачі та логістичні посередники. В процесі виконання логістичної діяльності виконуються дії, які призводять до зміни параметрів системи і матеріальних потоків. Застосувавши декомпозицію логістичного ланцюга, стає можливо детально проаналізувати фактори, що впливають на результати роботи логістичної системи.

У процесі організації логістичної системи основним моментом є встановлення її меж. Варто розрізняти межі логістичної системи – фізичну і ринкову. Фізична межа логістичної системи визначається фактично територією,

на якій дислокуються усі її підсистеми, та обумовлюється показником щільності мережі. Ринкова межа логістичної системи визначається охопленням території, на яку направлений матеріальний потік для споживання, що сформувався за визначений момент часу і обумовлюється показником радіус обслуговування торгівельної точки. При цьому дана, ринкова межа окреслюється тією географією, де логістична система може мати переваги перед конкурентом у просуванні свого продукту. Розміри ринкової межі ЛС залежать від багатьох факторів, основними з яких є: кількісно-якісні характеристики ринку конкурентів, ступінь організованості логістичних каналів та ланцюгів постачань, активність у просуванні споживчих товарів. Функціонуючі логістичні системи знаходяться у стані постійного розвитку та вдосконалення, ведуть роботу з розширення ринкових меж та збільшення своїх масштабів. З огляду на це зміна щільності логістичної системи призведе до зміни логістичних витрат на доставку як для кожного окремого об'єкту, так і для всієї системи в цілому.

Представлення роздрібною торгівельною мережі у вигляді логістичної системи набуває нового змісту, який полягає в новій інтерпретації всіх процесів, які відбуваються в системі. Використання логістичного підходу приводить до того, що до процесу доставки необхідно підходити враховуючи не тільки технологічні, а і економічні параметри. Тобто необхідний пошук найкращих організаційних і технічно можливих рішень, що забезпечують максимальну ефективність роботи всієї логістичної системи.

У загальному випадку рух матеріалопотоку у ЛС РТМ може бути представлений наступним чином (рис. 2.4).



Умовні позначення: РТ – роздрібний торговець; ---- – зовнішнє середовище; → – рух матеріалопотоку

Рис. 2.4 – Структура логістичної системи роздрібною торгівлі

Провівши декомпозицію логістичної системи роздрібно торгівельної мережі стає можливим виділити окремі ланки. З точки зору розподілу логістичних функцій поміж функціональними елементами у ЛС особливо виділяється остання ланка («остання миля»), як місце, де матеріалопотік зазнає найбільшої кількості перетворень. Комбінація логістичних функцій в ланках ланцюга постачань є різною, і взагалі за набором логістичних операцій кожна ланка може бути унікальною, але сам перелік логістичних функцій та операцій є обмеженим. Тому визначення типових ланок ланцюгів постачань ЛС, що адекватно відображають розподілення логістичних функцій в логістичній системі у сукупності з усіма зв'язками між елементами в ній, дозволить через опис однієї ланки описати роботу усієї ЛС. А отже, визначення оптимальних умов функціонування типового структурного елемента ЛС, дозволить визначити умови оптимального функціонування всієї логістичної системи.

Виходячи з цієї передумови, типову ланку останньої милі роздрібно ланцюга постачань можна представити наступним чином (рис. 2.5).

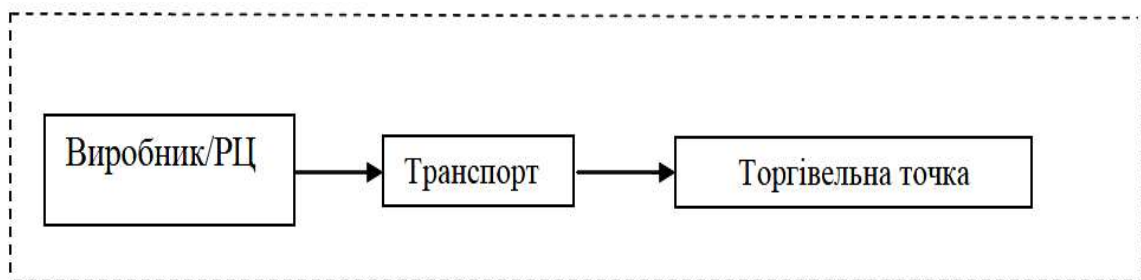


Рис.2.5. Схематичне зображення ланки «останньої милі» у ланцюгу постачань

Дана структура призначена для прямої поставки товарів, що характеризується прискореними та, відповідно, більш дорогими способами транспортування.

Кінцевим пунктом ланцюга постачань логістичної системи роздрібно торгівельної мережі є торгівельна точка (ТТ), в якій товари реалізуються споживачеві. У даному дослідженні розглядається схема доставки дрібнопартійних вантажів у роздрібну торгівельну мережу, яка включає наступні елементи: виробник, транспорт та ТТ. Вона передбачає, що товар у виробника

формується дрібними партіями, розподіляється згідно замовленням та надходить до ТТ мережі. Доставка вантажів до ТТ може відбуватись також і з розподільчого складу РТМ.

Ефективне функціонування ЛС повинне забезпечуватись кількістю завезених товарів для безперебійної їх продажі до чергового завезення і, одночасно, виключати утворення зайвих запасів і дефіциту. При визначенні параметрів роботи ЛС враховують кількість пунктів завезення товарів і середньодобовий об'єм їх реалізації. Доставка товарів повинна здійснюватися за строго встановленим графіком. В процесі доставки вантажів в РТМ на етапі планування роботи автотранспорту, враховують віддаленість пунктів заїзду від виробника або розподільчого центру, щільність дислокації ТТ, обсяг і періодичність завезення, особливості експлуатації використовуваного транспорту в районі обслуговування. Щільність дислокації ТТ являє собою кількість однотипних, за спеціалізацією чи форматом, елементів торгівлі, що розташовані на одиниці площі міста, міського чи адміністративного районів. Під районом обслуговування слід розуміти територію, в межах якої постачальник обслуговує своїх клієнтів. Форма і розмір району обслуговування різні і залежать від таких факторів як місцезнаходження підприємства, характеру пропонованих товарів або послуг. ТТ рівномірно розташовані у районі обслуговування, т. я. рівномірність розосередження та концентричність є головними базовими принципами організації РТМ. Принцип концентричності розташування виділяє важливість у організації та функціонуванні логістичної системи роздрібно-торгівельної мережі зони охоплення (радіусу обслуговування) торгівельної точки, як параметру, який характеризує привабливість об'єкту і, відповідно, обсяг реалізації продукції [113]. В [114, 115] при дослідженні цього питання береться за основу те, що район обслуговування має форму кола. Спираючись на це, фізична модель об'єкту дослідження приведена на рисунку 2.6.

Згідно даній схемі постачань, виробник отримує замовлення на товар від роздрібних торгівельних точок. Постачальник обслуговує весь район обслуговування. Кількість пунктів заїзду на всіх маршрутах дорівнює кількості

торгівельних точок. В один кільцевий маршрут розвізного типу включаються декілька ТТ, спільний обсяг завантаження товарів у які дозволяє забезпечити повне завантаження автомобіля. Виробник/ розподільчий центр (РЦ) у такому маршруті є, як початковим, так і кінцевим пунктом. При цьому необхідно відмітити, що повинна виконуватись умова допустимого значення вантажності автомобіля при роботі в міських умовах, яка становить 10 т [100].

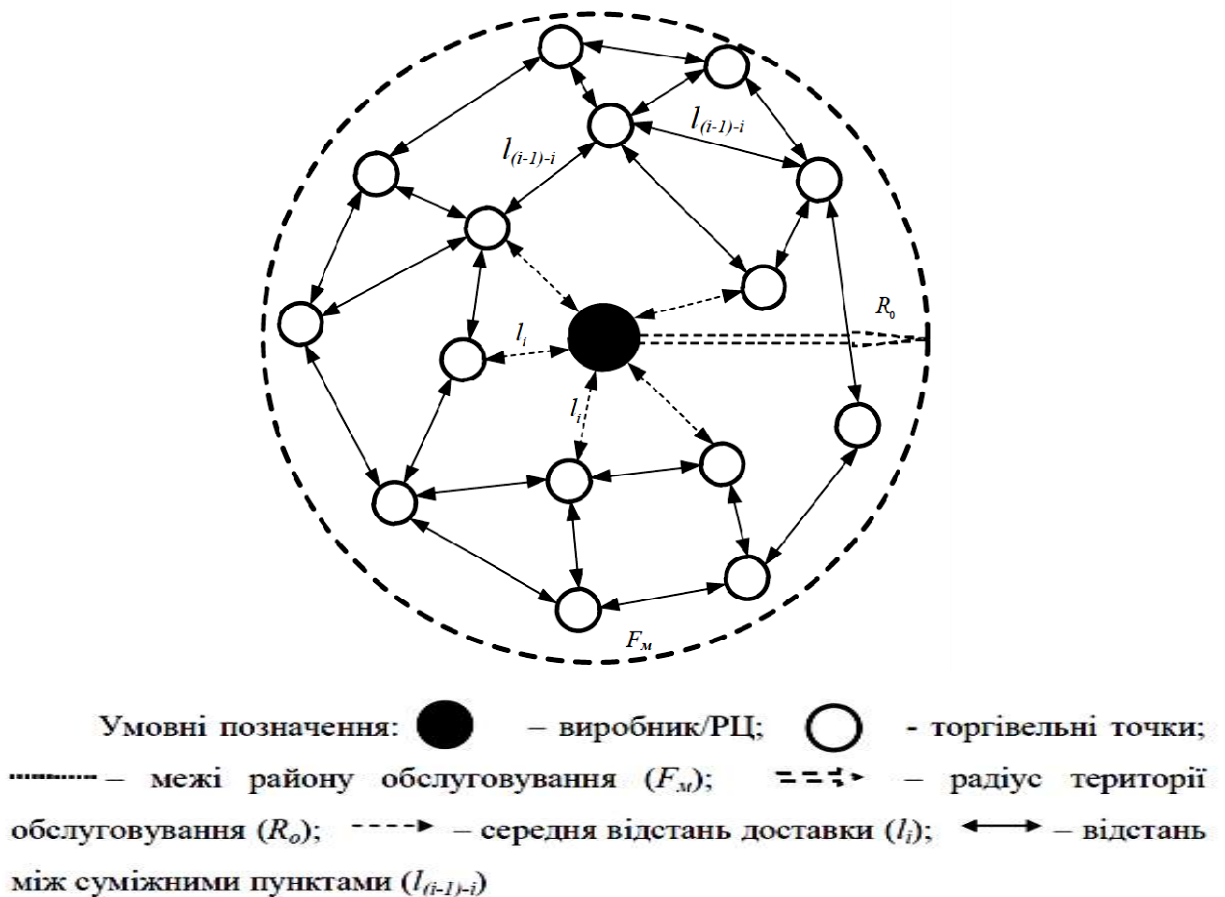


Рис.2.6. Фізична модель ЛСТМ

Зазвичай вантаж на етапі «останньої милі» фрагментований і нескоординований: вантажовідправники залучають різних постачальників логістичних послуг і перевізників для доставки в роздрібні мережі в містах. Це призводить до низького коефіцієнту завантаження транспортних засобів, великої кількості маршрутів з неузгодженою кількістю ТТ, суттєвого зовнішнього впливу і до збільшення системних витрат. Основне завдання підвищення ефективності доставки «останньої милі» - зменшити вплив зовнішніх факторів забезпечити

ефективний сервіс. Особливістю схеми доставки дрібнопартійних вантажів на етапі «останньої милі», що розглядається, є відсутність складських операцій і, відповідно, витрат на їх здійснення. Виходячи з цього оцінити ефективність функціонування ЛС можливо за витратами на доставку. Зміна кількості ТТ у мережі веде до необхідності коректування параметрів перевізного процесу, бо високі витрати на доставку можуть перевищити очікуваний дохід нового торговельного об'єкту. В даних умовах оцінити вплив параметрів логістичної системи роздрібно-торгівельної мережі можна за допомогою аналізу частки логістичних витрат на доставку вантажів.

Система товароруку повинна забезпечувати доставку вантажу від виробника до споживача з якомога меншими сукупними витратами, у потрібний для споживача час, у заданій кількості, а також у стані, найбільш придатному для роздрібного продажу і споживання.

2.3. Обґрунтування вибору критерію ефективності

Найчастіше внутрішньовиробничі і зовнішні логістичні системи розглядаються як підсистеми інтегрованої логістичної системи. Основоположні логістичні операції (доставка, виробництво і збут) реалізуються відповідно до поставлених перед логістичною системою цілей та критеріїв оптимізації за допомогою формування спеціальної організаційної та функціональної структури, що здійснює координацію і інтеграцію матеріально-фінансових і інформаційних потоків з безліччю елементів логістичної системи.

Загальна структура мікрологістичної системи може працювати як інтегрована, зовнішня або внутрішньовиробнича логістична система в залежності від рівня охоплення основних логістичних операцій і цілей логістичної системи. Мікрологістика вирішує місцеві завдання в межах окремих елементів і гарантує виконання логістичних операцій з планування, реалізації та моніторингу за процесом доставки продукції всередині торговельного підприємства або поза ним [42, 44, 61].

Для підприємства у вигляді критеріїв оптимізації роботи в ринковому середовищі бізнесу і, відповідно, формування логістичної системи і управління можуть використовуватися, наприклад, такі критерії, як мінімум загальних логістичних витрат, максимальна величина прибутку від реалізації продукції, отримання більшої частки ринку, утримання ринкових позицій та ін. Важливою умовою при цьому стає найбільш повне задоволення потреб споживачів щодо якості продукції, терміну виконання замовлень, рівня логістичного сервісу та мінімізації витрат [44, 61, 85].

В ранніх дослідженнях з питань організації процесу доставки процес транспортного обслуговування розглядався не у сукупності, а його окремі фрагменти, причому основна увага приділялася питанням технології взаємодії елементів. Ефективність роботи транспорту в значній мірі залежить від якості планування і рівня організації доставки матеріальних ресурсів. Тому розглядати складові компоненти системи доставки необхідно, не виключаючи жодного елементу.

Запропоновані підходи щодо організації та планування вантажних автомобільних перевезень в роботі Мороза О.В. [116] дозволяють розробити оптимальні маршрути перевезень вантажів дрібними партіями, використовуючи критерій, що дозволяє враховувати економічні інтереси перевізників і вантажовласників. Специфіка РТМ характеризується тим, що і «перевізником», і «вантажовласником» в даному випадку виступає власник торгівельної мережі, який має один економічний інтерес – отримання максимального прибутку.

Проаналізовані у першому розділі (п. 1.3) теоретичні підходи до підвищення ефективності перевезення дрібнопартійних вантажів автомобільним транспортом дозволив виявити, що у якості критеріїв ефективності дослідниками використовуються: довжина маршруту, транспортна робота, час оборту, оптимальна вантажність ТЗ та собівартість доставки. У більшості актуальних сучасних досліджень за критерій оптимізації приймають мінімальні витрати, хоча в окремих випадках пропонується максимізувати обсяги чи прибуток. Проте в умовах функціонування РТМ, з огляду на змінний попит та параметри системи,

мінімізація витрат не дає повної картини успішності функціонування. Обраний для конкретних умов критерій ефективності повинен відображати кінцеві результати виробничої діяльності [17].

Для перевізника первинне значення має собівартість доставки. В якості критерію ефективності роботи логістичної системи, що пропонується в роботах ряду авторів [17], повинна виступати максимізація прибутку. При розгляді РТМ як системи необхідно враховувати особливості та специфіку її функціонування, з огляду на необхідність досягнення кінцевого результату, та в умовах постійного розвитку ринкових меж.

При розширенні мережі, місце розміщення обирається з огляду на максимальне наближення до споживачів. В таких умовах до логістики повинні пред'являтися жорсткі вимоги, щоб високі логістичні витрати не поглинули значну частку доходу від розширення. Більшість підприємств націлює роботу своєї логістичної системи на максимізацію прибутку. Теоретично зона обслуговування кожної торгової точки встановлюється за критерієм мінімально допустимого прибутку від доставки вантажів на різну відстань. Оскільки нові торгові точки зазвичай розміщують в територіально віддалених місцях для збільшення ринкової частки, то виникає необхідність визначення вартості логістичних послуг з доставки вантажів. Віддаленість нових торгових об'єктів, при якій витрати на транспортне обслуговування приносять мінімально прийнятний прибуток, визначає граничну відстань і подальше розширення зони обслуговування понад цієї відстані є неприбутковим.

Управління ланцюгом постачань призначене для здійснення особливого внеску у генерування доходу та прибутку. Оцінювання фінансових показників дає змогу організації ефективно проаналізувати окремі види діяльності і, тим бсамим, визначити, як саме ланцюг постачань впливає на кожну складову підсумкового прибутку. Мета функціонування роздрібно торгівельної мережі це максимізація прибутку, що можна представити наступним чином

$$D - B \rightarrow \max ,$$

де D – дохід, грн;

B – витрати, грн.

Як частина ЛС РТМ автомобільний транспорт повинен мати спільну мету і, відповідно, критерії оцінки ефективності його функціонування повинні узгоджуватись.

Критерії оцінки ефективності роботи автомобільного транспорту поділяються на дві групи [87, 118, 119]: натуральні та вартісні. Натуральні критерії (кількість транспортних засобів, матеріаломісткість, продуктивність автомобіля, час доставки вантажу та ін.) привабливі простотою математичних задач, однак при виборі критерію неминуче виникнення конфліктної ситуації протиріччя. Для знаходження рішення використовують порівняння критеріїв, яким призначають вагові коефіцієнти для приведення їх до єдиного значення. За такої методики втрачається простота та фізична суть узагальнюючого критерію. Тому досвід використання натуральних критеріїв обмежений сферою короткострокового планування [104].

Використання витрат, доходів та прибутку у якості критерію не завжди призведе до необхідного результату. Прагнення збільшити доходи може призвести до суттєвого необґрунтованого збільшення витратної частини, за рахунок обслуговування не вигідних споживачів. У свою чергу, прагнення знизити витрати може спричинити втрату доходів.

Найбільш об'єктивними є вартісні критерії, які більш точно та повно відображають поняття ефективності транспортного процесу [85, 12, 11]. Найбільш поширені з них: доходи від перевезень, витрати, прибуток, собівартість та рентабельність. Використання питомих показників дозволить отримати співвідношення ефективності роботи окремого підрозділу з об'ємом отримуваних доходів. З огляду на це, у загальному випадку, співвідношення витрат на доставку з доходами дає змогу оцінити їх частку з метою подальшої її мінімізації

$$\delta = \frac{B}{D} \cdot 100 \rightarrow \min.$$

Можливість оцінити не лише вагу витрат вже існуючих торгівельних точок роздрібної мережі, але й розрахувати частку для нового об'єкту та отримати оптимальне їх співвідношення формує наступну цільову функцію дослідження

$$\delta = \frac{B_{\text{тр}}}{D_i + D_j} \cdot 100 \rightarrow \min ,$$

де $B_{\text{тр}}$ – витрати на транспортування вантажів у нову торгівельну точку, грн.;

D_i – загальний дохід існуючої РТМ, грн;

D_j – очікуваний дохід від нової точки РТМ, грн.

Отже, мінімізація частки витрат на доставку ДПВ у ЛС РТМ забезпечить максимізацію прибутку торгівельної мережі.

Для формалізації об'єкта дослідження необхідне застосування методів математичного моделювання і системний підхід, для оцінки формування ЛС РТМ необхідно використати методи оптимізації, імітаційного моделювання. Теорію вірогідності та математичної статистики - для обґрунтування законів розподілу параметрів РТМ. З метою визначення залежності критерію ефективності від параметрів ЛС РТМ при умові врахування стохастичної природи багатьох факторів впливу необхідно застосувати методи регресійного аналізу.

Маркетингові дослідження зі збільшення ринкової долі, освоєння нових ринків та вибору місця розташування торгової точки не враховують витрат на доставку вантажів до неї. Вартість забезпечення постачальницько-збутового ланцюга, як зазначалося раніше, є найбільш явною частиною формування ціни продукту, а ціна є одним з факторів, що визначає його потребу на ринку. Практично у всіх видах діяльності логістика є ключовим фактором успішності підприємства, а в деяких випадках стає ключовою сферою компетентності і основним маркетинговим інструментом. Для ефективного функціонування підприємства необхідна оптимізація взаємозв'язку між логістикою та маркетингом. Комплексний підхід до визначення параметрів ЛС, дозволить врахувати логістичні компетенції та маркетингові інтереси мережі, за умови збереження загальної оптимальності рішень.

У питаннях організації роботи РТМ все більш значну роль відіграє логістика, концепція якої розглядає матеріалопотік, який проходить ланцюг постачань, як єдину систему у всьому різноманітті внутрішніх і зовнішніх взаємозв'язків. Найбільш суттєвим є взаємозв'язок логістики з маркетингом. Значимість взаємозв'язку визнається багатьма дослідниками, проте, формалізація цього взаємозв'язку здійснена на рівні неформальних концептуальних моделей. Тому в повній мірі реалізувати переваги логістичного підходу у сфері РТ не можливо, а керівництво підприємств позбавлені обґрунтованого інструментарію для прийняття оптимальних рішень [1].

В поточний час внаслідок перенасиченості ринку споживчих товарів РТМ не можуть вести цінову конкуренцію, тому ціни на однотипні споживчі товари у всіх операторів приблизно однакові. Єдиним чинником, що визначає розподіл сумарного доходу споживчого ринку, є радіус обслуговування клієнтури, який являє собою максимальну відстань до конкретної торгової точки, яку долає покупець для здійснення покупки в цій ТТ [12]. Якщо збутову мережу РТ представити у вигляді сукупності ТТ, рівномірно розташованих на території регіону, то тоді кожна з цих ТТ буде обслуговувати однакові за площею ділянки району з граничним радіусом R_0 – радіусом обслуговування клієнтури, який аналітично можна представити наступним чином

$$R_0 = \sqrt{\frac{F}{\pi \cdot N_T}},$$

де F – площа району обслуговування, км²;

N_T – кількість торгових точок РТМ, од.

Радіус обслуговування у фактичному представленні характеризує щільність мережі роздрібної торгівлі [3]. Кількість ТТ розраховується виходячи з мети забезпечення максимального сумарного економічного ефекту РТМ від діяльності в області маркетингу і логістики. Необхідний ефект забезпечується за рахунок оптимізації величини радіусу обслуговування клієнтури. Чим більше цей радіус, тим менше пунктів реалізації продукту, менше сукупні запаси логістичної

системи РТМ, менше транспортні витрати і, відповідно, менше витрати на фізичний розподіл. У той же час, при меншому радіусі обслуговування клієнтури менше втрати доходів РТМ від недоотриманої вигоди. Таким чином, радіус обслуговування є одним з тих параметрів, за допомогою якого зв'язуються маркетингові та логістичні рішення торговельних мереж. Але, цей параметр визначає тільки частину умов фізичного розподілу матеріалопотоку, таких як кількість пунктів заїзду, кількість складів, відстань перевезення і ін. Такі ж показники, як розміри партій вантажів, періодичність поставок залишаються невизначеними, оскільки залежать від величини матеріалопотоку.

Значення величини матеріалопотоку пропорційно обсягу реалізації продукції торговельною мережею. Обсяг реалізації товарів визначається ринковою долею мережі, рівнем обслуговування, форматом ТТ та ціною політикою. Питання визначення величини матеріалопотоку може бути вирішене при врахуванні зазначених факторів [3, 4].

Поєднуючим фактором, за допомогою якого можна врахувати ринкові особливості мережі є формат ТТ. Розрізняють наступні основні формати ТТ, які переважають на ринку роздрібної торгівлі України: «Гіпермаркет», «Супермаркет» та «Магазин біля дому». За форматом ТТ розрізняються по площі торгового залу, продуктивній спеціалізації і асортименту і ціновій політиці. Розкид чисельних значень параметрів між ТТ різних форматів дуже великий, що призводить до зміни поведінки покупців при здійсненні покупки. Наприклад, в супермаркетах завдяки широкому асортименту споживач здійснює більше покупок на більш значну суму [17, 19]. Ігнорування цього факту приводитиме до суттєвих помилок при визначенні багатьох параметрів РТМ – починаючи від вибору місця розташування ТТ до оцінки перспектив торгової мережі в конкретному регіоні (ринкова доля), бо сучасний стан та наявні тенденції вказують на стрімке поширення саме торгових мереж, що володіють великою кількістю ТТ.

Зміна поведінки покупця при здійсненні покупки є наслідком зміни його відношення до торгових точок різних форматів – так, при намірі здійснити

покупки на відносно значну суму покупець згоден долати більшу відстань до ТТ більшого формату. При існуванні ТТ однакового формату на відносно однакої відстані наявність якогось радіусу обслуговування ТТ не означає, що покупець обов'язково обере ТТ саме цієї торгівельної мережі. Для врахування відношення споживачів до ТТ різних форматів необхідне введення параметру радіус половинного попиту, який являє собою радіус обслуговування, при якому попит, за умови фіксованої ціни, знижується вдвічі.

Графічне співвідношення між радіусами обслуговування і половинного попиту наведено на рисунку 2.7. При відсутності поряд конкурентних ТТ і, відповідно, відсутності у споживача вибору радіус половинного попиту дорівнює радіусу обслуговування клієнтури.

В аналітичному вигляді радіус половинного попиту може бути описаний наступним чином

$$r_{\text{п}} = \frac{C_{\text{ср}} \cdot R_{\text{ср}}}{C_{\text{гр}} + C_i},$$

де $R_{\text{ср}}$ – середній радіус обслуговування ТТ РТМ, км.;

$C_{\text{ср}}$ – вартість середнього чеку на ринку, грн.;

$C_{\text{гр}}$ – гранична ціна споживчого товару, грн.;

C_i – вартість середнього чеку конкретної РТМ, грн.

Радіус половинного попиту враховує цінові характеристики виду формату ТТ, а також транспортну складову системи доставки. В умовах функціонування РТМ, коли необхідно забезпечувати великий район, з приблизно рівномірним розподілом однорідних (для однієї мережі) споживачів, тобто за наявності відносно постійного попиту з одиниці площі, за допомогою параметру радіус половинного попиту стає можливо поєднати логістичні та маркетингові параметри ЛС для оцінки ефективності її формування на етапі «останньої милі».

Гранична ціна споживчого товару, не є абсолютною величиною і не характеризує вартість найдорожчого товару. Це відносна величина, що характеризує стан споживчого ринку в конкретному районі обслуговування.

Вартість середнього чеку не є ціною одиниці товару, це є середня сума всіх купованих товарів у ТТ РТМ, даний параметр є одним із основних при оцінці ефективності діяльності РТМ.

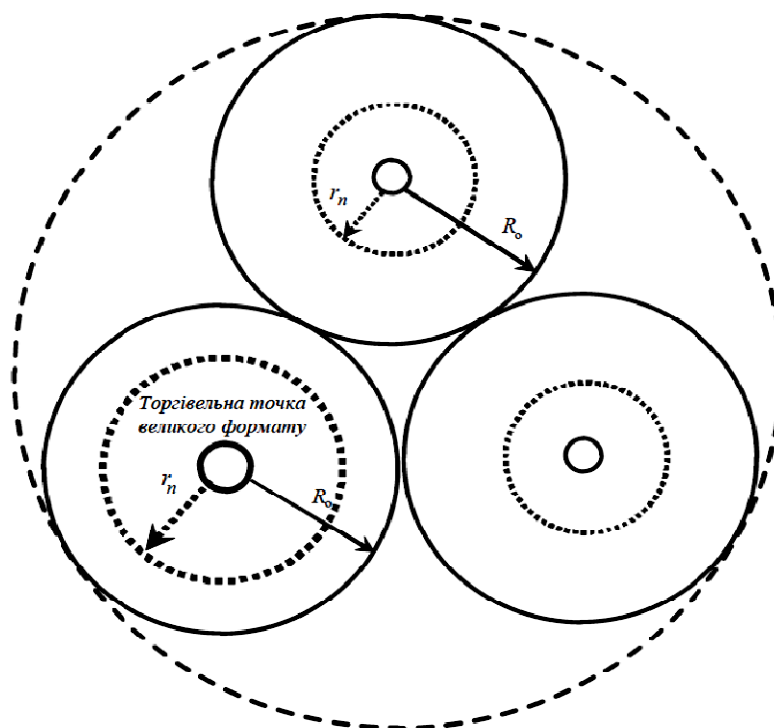


Рис.2.7. Співвідношення між радіусами обслуговування і половинного попиту

Залежність радіусу половинного попиту від цінових параметрів РТМ не має аналітичного вирішення і має вирішуватися чисельними методами. Однак при застосуванні такого методу потрібно вирішити проблему визначення меж чисельного діапазону значень вартості середнього чеку.

2.4. Математична постановка задачі формування розподільчої логістичної системи торгівельної мережі

При вирішенні завдань пов'язаних з організацією доставки продукції кінцевому споживачу, аналітичне рішення даного виду завдань, зважаючи на значні математичні складнощі практично неможливо, а проведення експериментальних досліджень і натурних випробувань вимагає великих витрат часу та коштів. У зв'язку з цим в дослідженнях застосовуються різні методи

моделювання досліджуваних систем, або об'єктів.

Математичне моделювання один з основних інструментів при виникненні необхідності вивчити складні процеси [12, 14]. Сутність цієї методології лежить в заміні вихідного об'єкта математичною моделлю з подальшим вивченням (дослідженням) моделі на підставі аналітичних методів і обчислювально-логічних алгоритмів, які реалізуються за допомогою комп'ютерних програм. Робота з моделлю дає можливість відносно швидко досліджувати основні особливості поведінки при будь-яких імовірних ситуаціях. Одночасно з вивченням моделі, обчислювальні експерименти з моделями об'єктів дозволяють, спираючись на потужність сучасних математичних і обчислювальних методів і технічного інструментарію інформатики, ретельно і досить глибоко вивчати об'єкт в детальному вигляді.

Статистичні моделі отримують за рахунок обробки експериментальних даних, зібраних на досліджуваному об'єкті. Структура статистичної моделі обирається довільно. Відповідність моделі об'єкту обмежується виключно кількісним аспектом, область застосування - найближчим оточенням точок, в яких проводилися спостереження. Побудова таких моделей не є переважно занадто тривалим і трудомістким [15].

Метод статистичного моделювання дає можливість працювати з великою кількістю даних, отриманих при дослідженні масових процесів на реальному об'єкті. Ці процеси є випадковими, у зв'язку з цим необхідно аналізувати випадкові, ймовірнісні або стохастичні зв'язки, в яких кожному аргументу відповідає безліч значень функцій. Незважаючи на випадковий характер зв'язку, розсіювання мають цілком певні закономірності, які і встановлюються математичною статистикою. Статистичне моделювання надає можливість за допомогою засобів математичної статистики визначити природу отриманих даних.

Запропонована цільова функція має наступні обмеження: кількість пунктів заїзду на маршруті більше або дорівнює одному; розмір замовлення на j -му маршруті дорівнює сумі замовлень торгових точок, що обслуговуються

транспорт на цьому маршруті, з урахуванням фактичної кількості пунктів заїзду; сума всіх пунктів заїзду по всіх маршрутах дорівнює кількості торгових точок в районі обслуговування; час оборту на маршруті менше або дорівнює вісім годин, що відповідає однозмінному робочому дню; номінальна вантажність автомобіля для міських перевезень 10 т.

$$\begin{cases} n_3 \geq 1; \\ Q_j = \sum_{i=1}^{n_3} g_i; \\ \sum_{j=1}^M n_3 = N_{\text{ТТ}}; \\ t_{\text{об}} \leq 8; \\ q_{\text{н}} \leq 10. \end{cases}$$

де n_3 – кількість пунктів заїзду на маршруті, од.

Q_j – розмір замовлення на маршруті, т;

g_i – середній розмір замовлення в одній торговельній точці, т;

M – кількість маршрутів, од;

$N_{\text{ТТ}}$ – кількість торгових точок в районі обслуговування, од.;

$t_{\text{об}}$ – час оборту на маршруті, год.;

$q_{\text{н}}$ – максимально допустима вантажність автомобіля, т.

Зменшення частки витрат на доставку ДПВ у РТМ на етапі «останньої милі» можна досягти шляхом корегування кількості пунктів заїзду на маршруті при можливості збільшення партії відправок, в результаті проведення маршрутизації, тобто при розробці раціональних розвізних маршрутів з урахуванням логістичних та маркетингових параметрів мережі.

З урахуванням наведеної системи обмежень, витрати на доставку вантажу в ЛС РТМ на етапі «останньої милі» можна представити як

$$B_{\text{тр}} = \sum_{i=1}^m S_{\text{тр}i} \cdot M ,$$

де $S_{\text{тр}i}$ – витрати на доставку вантажу на i -му маршруті, грн/т;

M – кількість маршрутів, необхідних для організації доставки ДПВ у всі ТТ РТМ, од.

Витрати на доставку ДПВ на одному маршруті враховують постійні та змінні складові собівартості та розраховуються за формулою

$$S_{\text{тр}i} = C_{\text{зм}} \cdot l_{\text{об}} + C_{\text{пост}} \cdot t_{\text{об}} ,$$

де $C_{\text{зм}}$, $C_{\text{пост}}$ – змінна і постійна складові витрат на перевезення, які визначаються відповідно

$$\begin{cases} C_{\text{зм}} = a_{\text{зм}} + b_{\text{зм}} \cdot q_{\text{н}} \\ C_{\text{пост}} = a_{\text{пост}} + b_{\text{пост}} \cdot q_{\text{н}} \end{cases}$$

де $a_{\text{зм}}$, $b_{\text{зм}}$, $a_{\text{пост}}$, $b_{\text{пост}}$ – коефіцієнти регресійної моделі залежності собівартості автомобільних перевезень від вантажопідйомності автомобіля, грн/км, грн/год., грн/т · км та грн/т·год відповідно.

Характер зміни постійної і змінної складової собівартості перевезень на розвізному маршруті такий, що існує певна кількість пунктів заїзду на маршруті (при незмінному коефіцієнті використання вантажопідйомності автомобіля), при якому досягається найменша собівартість перевезення одиниці вантажу. З цього слідує, що кількість пунктів заїзду на маршруті *і* зє оптимізаційним параметром.

Довжина оберту на маршруті доставки ДПВ на етапі «останньої милі» (км), розраховується за формулою [100]

$$l_{\text{об}} = 2l_i + (n_z - 1) \cdot l_{(i-1)-i} ,$$

де $l_{(i-1)-i}$ – відстань між суміжними пунктами заїзду на маршруті, км;

l_i – середня відстань доставки, яку можна представити наступним чином.

$$l_i = \frac{2}{3} R_{\text{ср}} ,$$

де $R_{\text{ср}}$ – середній радіус території обслуговування [114], км².

$$R_{\text{ср}} = \sqrt{\frac{\lambda^{-1}}{\pi}} ,$$

де λ – щільність дислокації ТТ у регіоні, од./км².

В роботах багатьох дослідників за основу приймається, що район обслуговування має форму кола. Виходячи з даного припущення, середній пробіг автомобілів між суміжними пунктами заїзду на маршруті складе [100].

$$l_{(i-1)-i} = 0,76\sqrt{\lambda^{-1}} ,$$

Щільність дислокації торгових точок можна визначити, виходячи з площі регіону

$$\lambda = \frac{N_{\text{ТТ}}}{F_{\text{М}}} ,$$

де $F_{\text{М}}$ – загальна площа території обслуговування (міста), км²;

$N_{\text{ТТ}}$ – кількість торговельних точок мережі, од.

Час оберту на маршруті $t_{\text{об}}$ визначається [120]

$$t_{\text{об}} = \frac{l_{\text{об}}}{V_{\text{Т}}} + t_{\text{в/р}} + (n_{\text{з}} - 1) \cdot t_{\text{д}} ,$$

де $t_{\text{д}}$ – додатковий час на оформлення документів, год;

$V_{\text{Т}}$ – технічна швидкість автомобіля, км/год;

Час на навантаження-розвантаження визначається за наступною залежністю:

$$t_{\text{в/р}} = 2 \cdot \left(t_{\text{д}} + q_{\text{н}} \cdot \gamma_{\text{ст}} \cdot \tau_{\text{в/р}} \right) ,$$

де $q_{\text{н}}$ – номінальна вантажність автомобіля, т.

$\tau_{\text{в/р}}$ – норма витрат часу на навантаження або розвантаження вантажу, год/т;

$\gamma_{\text{ст}}$ – коефіцієнт статичного використання вантажності.

Номинальна вантажність автомобіля визначається за формулою

$$q_{\text{н}} = \frac{n_3 \cdot \bar{g}}{\gamma_{\text{ст}}},$$

де n_3 – номінальна кількість пунктів заїзду на маршруті, од.

Кількість пунктів заїзду на розвізних маршрутах має наступний вид

$$n_3 = \sqrt{\frac{a_{\text{зм}} \cdot \gamma_{\text{ст}} \cdot [2 \cdot l_i - l_{(i-1)-i}]}{b_{\text{зм}} \cdot \bar{g} \cdot l_{(i-1)-i}}},$$

де \bar{g} – середній обсяг замовлень, т.

$$\bar{g} = \frac{Q_{\text{м}} \cdot \delta_{\text{м}}}{N_{\text{тт}} \cdot 365},$$

де $Q_{\text{м}}$ – обсяг товарообігу споживчих товарів у регіоні, грн./ т.;

$\delta_{\text{м}}$ – частка товарообігу окремої мережі, %.

Виходячи з запропонованих параметрів середнього радіусу обслуговування та радіусу половинного попиту, можливо визначити ринкову долю мережі, яка у загальному випадку може бути представлена наступним чином

$$\delta_{\text{м}} = \frac{r_{\text{п}}}{r_{\text{п}} + R_{\text{ср}}}.$$

Обсяг товарообігу розраховується виходячи із співвідношення товарообігу регіону та вартості однієї тони споживчих товарів, та має наступний вид

$$Q_{\text{м}} = \frac{\text{ТО}}{\text{Ц}_{\text{т}}}$$

де ТО – вартість товарообігу споживчих товарів у регіоні, грн./ т.;

$\text{Ц}_{\text{т}}$ – вартість 1-ї тони споживчих товарів, грн.

Дохід торгівельної мережі визначається середнім обсягом замовлення у кожному ТТ, кількістю ТТ та вартістю 1-ї тони споживчих товарів (визначено за даними національного органу стандартизації Державного Підприємства

—Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості), та має наступний вид

$$D_i = N_{\text{ТТ}} \cdot \Pi_{\text{Т}} \cdot \bar{g}$$

Радіус половинного попиту поєднує дві характеристики ЛС – просторову (відстань попиту), та цінову (формат торгівельної точки), тому оптимізація цього показника дозволить мінімізувати цільову функцію.

Мінімізація цільової функції досягається за рахунок оптимізації логістичних і маркетингових параметрів процесу доставки дрібнопартійних вантажів у логістичній системі роздрібно торгівельної мережі на етапі «останньої милі». Підставивши вирази маємо

$$\delta = \frac{(a_{\text{зм}} + b_{\text{зм}} \cdot q_{\text{н}}) \cdot \left[\frac{4 \cdot \sqrt{1/\lambda}}{3 \cdot \sqrt{\pi}} + 0,76 \cdot \sqrt{1/\lambda} \cdot (n_3 - 1) \right]}{n_3 \cdot \left(\frac{\text{ТО} \cdot r_{\text{н}}}{r_{\text{н}} + \frac{\sqrt{1/\lambda}}{\sqrt{\pi}}} + \frac{\text{ТО} \cdot r_{\text{н}}}{365 \cdot r_{\text{н}} + \frac{365 \cdot \sqrt{1/\lambda}}{\sqrt{\pi}}} \right)} +$$

$$+ \frac{(a_{\text{пост}} + b_{\text{пост}} \cdot q_{\text{н}}) \cdot \left[2 \cdot t_{\text{д}} + t_{\text{д}}(n_3 - 1) + \frac{4 \cdot \sqrt{1/\lambda}}{3 \cdot \sqrt{\pi}} + 0,76 \cdot \sqrt{1/\lambda} \cdot (n_3 - 1) \right]}{n_3 \cdot \left(\frac{\text{ТО} \cdot r_{\text{н}}}{r_{\text{н}} + \frac{\sqrt{1/\lambda}}{\sqrt{\pi}}} + \frac{\text{ТО} \cdot r_{\text{н}}}{365 \cdot r_{\text{н}} + \frac{365 \cdot \sqrt{1/\lambda}}{\sqrt{\pi}}} \right)} + \frac{2 \cdot q_{\text{н}} \cdot \gamma_{\text{ст}} \cdot \tau_{\text{н/р}}}{V_{\text{Т}}}$$

Для знаходження оптимуму за кількістю пунктів заїзду на маршруті та радіусом половинного попиту необхідно знайти похідні по n_3 і $r_{\text{н}}$ математичної моделі і вирішити систему рівнянь. Похідні отриманої математичної моделі визначення частки логістичних витрат на доставку дрібнопартійних вантажів у логістичній системі роздрібно торгівельної мережі на етапі «останньої милі» є ірраціональними рівняннями. Тому отримання аналітичного рішення при використанні моделі в даному вигляді неможливо. Необхідно використовувати

чисельні методи рішення. Для забезпечення можливості аналітичного рішення необхідно спростити модель, але без втрати необхідного рівня деталізації і точності. Визначити закономірності впливу зовнішніх чинників і внутрішніх параметрів ЛС на частку логістичних витрат на доставку ДПВ аналітично неможливо, лише за допомогою чисельного експерименту.

Аналіз моделі частки витрат на транспортування дозволив визначити змінні та постійні фактори, що імовірно впливають на ефективність системи доставки вантажів у роздрібну торгівельну мережу. Змінними величинами є: щільність дислокації торгівельних точок (λ , од/км²), доля товарообігу мережі (δ_m , %), вартість товарообігу споживчих товарів у регіоні, (TO , грн./т.), вартість середнього чеку на ринку ($C_{ср}$, грн.), середній радіус обслуговування у регіоні ($R_{ср}$, км.), коефіцієнт використання вантажності (γ_{cm}). Постійні фактори: технічна швидкість автомобіля (V_m , км/год), норма витрат часу на навантаження/розвантаження ($\tau_{нр}$, т/год), додатковий час на оформлення документів (t_d , год), коефіцієнти регресійної моделі залежності собівартості автомобільних перевезень від вантажності автомобіля.

В результаті аналізу існуючих методів проведення теоретичних досліджень визначено доцільність використання переваг аналітичних та експериментальних методів та методів імітаційного і математичного моделювання для дослідження процесу доставки дрібнопартійних вантажів у логістичній системі роздрібно торгівельної мережі.

На підставі проведеного аналізу існуючих критеріїв оцінки ефективності процесу доставки дрібнопартійних вантажів обґрунтовано критерій, за яким стає можливо оцінити частку витрат на доставку роздрібно торгівельної мережі з об'ємом отримуваних мережею доходів, та обґрунтувати доцільність введення до складу мережі нового об'єкту.

Розроблено математичну модель логістичних витрат на доставку дрібнопартійних вантажів у роздрібну торгівельну мережу в умовах міста на етапі «останньої милі», яка враховує логістичні і маркетингові параметри логістичної системи, що робить модель актуальною у сучасних ринкових умовах.

Формалізовано параметри логістичної системи, які враховують маркетингову складову процесу доставки: щільність дислокації торгівельних точок, середній радіус обслуговування та радіус половинного попиту мережі.

Оптимізаційними параметрами схем резервування є кількість пунктів заїзду на маршрут та радіус половинного попиту. Аналіз моделей показав, що параметри логістичної системи змінюють складові логістичних витрат на доставку дрібнопартійних вантажів в різних напрямках і впливають на них нелінійно. Тому існують такі значення цих параметрів, знаходження і впровадження яких дозволить зменшити логістичні витрати на доставку.

Аналіз розробленої математичної моделі впливу зовнішніх факторів і внутрішніх параметрів системи на логістичні витрати на доставку дрібнопартійних вантажів у роздрібну торгівельну мережу на етапі «останньої милі» показав, що для визначення закономірностей їх зміни необхідне застосування чисельних методів.

3. АНАЛІЗ ВПЛИВУ ПАРАМЕТРІВ СИСТЕМИ ДОСТАВКИ ВАНТАЖІВ НА ФУНКЦІОНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ

Результатом проведення експериментальних досліджень є залежності частки логістичних витрат на доставку дрібнопартійних вантажів у роздрібну торгівельну мережу від параметрів логістичної системи, та залежності оптимізаційних параметрів від факторних ознак системи доставки.

Використовуючи діапазони варіювання обраних факторів на трьох рівнях мінімальному, середньому і максимальному за допомогою математичної моделі, визначили частку логістичних витрат на доставку дрібнопартійних вантажів у логістичній системі роздрібно торгівельної мережі.

Методика побудови графіків наступна: значення вхідних параметрів окрім того, вплив якого визначається, фіксуються на середньому рівні їх варіювання. Параметр, вплив якого визначається, варіюється від нижньої до верхньої межі. Почергово перебираючи параметри, вплив яких визначається, отримуємо характеристичний графік. Дотримуючись вище описаної методики, отримуємо графік, який має точку, у якій усі значення частки логістичних витрат на доставку ДПВ при варіюванні параметрів перехрещуються. Це дозволяє зробити висновки про вплив вхідних параметрів на вихідний за конкретних значень вхідних параметрів.

Значний вплив на оптимальну кількість пунктів заїзду чинить показник доля ринку. Так при мінімальному значенні цього показника у заданному діапазоні оптимальна кількість пунктів заїзду приймає максимальне значення і становить 12 одиниць. Це пояснюється тим, що необхідність мінімізувати частку логістичних витрат на транспортування зумовлює до відкриття нових торгівельних об'єктів, які необхідно включати у маршрут для отримання оптимального балансу витрат і доходів. Відповідно максисмальне значення долі ринку дозволяє утримувати оптимальну кількість пунктів заїзду на мінімальному рівні. Обернений вплив цього показника вказує на необхідність узгоджування та балансування всіх факторів, для знаходження раціональних їх значення для

досягнення мети.

При аналізі впливу параметру середній радіус обслуговування у регіоні спостерігається лінійна залежність. При збільшенні цього показника оптимальна кількість пунктів заїзду також збільшується з 5 до 9 одиниць.

Вплив коефіцієнта статичного викривлення вантажності на досліджуваному інтервалі менше 1 %, що дозволяє зробити висновок, що для умов, в яких проводилося дослідження, вплив цього фактору можна не враховувати.

Збільшення щільності торговельних точок приводить до значного зменшення величини радіусу половинного попиту. Максимальне значення щільності практично обнуляє радіус половинного попиту, через значне збільшення концентрації торговельних точок роздрібною торговельною мережі в районі обслуговування, тобто високого рівня її конкуренції.

Проаналізувавши модель частки логістичних витрат на доставку дрібнопартійних вантажів та моделі оптимізаційних параметрів логістичної системи можна зробити наступний практичний висновок:

– при оцінці функціонування процесу доставки дрібнопартійних вантажів у логістичній системі роздрібною торговельною мережі на етапі «останньої милі» найбільшу увагу необхідно приділяти аналізу параметрів середній радіус обслуговування, щільності дислокації торговельних точок та коефіцієнту статичного використання вантажності, т.я. дані параметри чинять суттєвий вплив на частку логістичних витрат на доставку дрібнопартійних вантажів. Доцільніше організувати доставку дрібнопартійних вантажів у логістичній системі роздрібною торговельною мережі коефіцієнт вантажності яких дорівнює 0,7, в умовах коли щільність дислокації торговельних точок 6 од/км² у співвідношенні з середнім радіусом обслуговування 4 км. Для цього необхідно впроваджувати ефективні способи упаковки та укладки вантажу, планувати рівномірне розташування торговельних точок у визначеному районі обслуговування відносно розподільчого центру або постачальника.

– при оцінці доцільності введення у мережу нових торговельних точок посилену увагу необхідно приділити визначенню параметру радіус половинного попиту.

Даний параметр характеризує формат майбутньої торгівельної точки, а саме: добовий об'єм доставки, ширину та особливість асортименту вантажів, що будуть доставлятися, якість обслуговування споживачів. Для досягнення мінімальної частки логістичних витрат на доставку дрібнопартійних вантажів доцільніше включати до складу логістичної системи роздрібно торгівельної мережі торгівельну точку, радіус половинного попиту якої не перевищує 1 км, при утриманні значення коефіцієнту статичного використання вантажності на рівні від 0,6 до 0,8.

За допомогою цільової функції було встановлено закономірність змінювання витрат на доставку дрібнопартійних вантажів у логістичній системі роздрібно торгівельної мережі залежно від кількості пунктів заїзду на маршруті та радіусу половинного попиту для найпоширеніших торгівельних форматів «Гіпермаркет», «Супермаркет» та «Магазин біля дому» (рис. 3.1.– 3.3). Аналіз визначених закономірностей свідчить про те, що спостерігаються певні співвідношення кількості пунктів заїзду та радіусу половинного попиту, при якому частка логістичних витрат на доставку дрібнопартійних вантажів на етапі «останньої милі» є мінімальною.

Математично цю закономірність для формату «Магазин біля дому» можна представити наступним чином

$$\delta_{\text{МбД}} = 16,8349 - 0,2296 \cdot n_3 - 47,4504 \cdot r_{\text{п}} + \\ + 0,0048 \cdot n_3^2 + 36,3028 \cdot r_{\text{п}}^2 + 0,0703 \cdot n_3 \cdot r_{\text{п}}$$

Залежність частки витрат на доставку дрібнопартійних вантажів у логістичній системі роздрібно торгівельної мережі для формату «Магазин біля дому» ілюструє область раціональних значень логістичних витрат для певної кількості пунктів заїзду на маршруті та радіусу половинного попиту. При суміщенні певного значення співвідношення кількості пунктів заїзду на маршруті та радіусу половинного попиту мінімізуються логістичні витрати на доставку дрібнопартійних вантажів. Також на рисунку проілюстровано значення кількості пунктів заїзду на маршруті та радіусу половинного попиту, які суттєво

збільшують логістичні витрати на доставку дрібнопартійних вантажів у роздрібну торговельну мережу обраного формату.

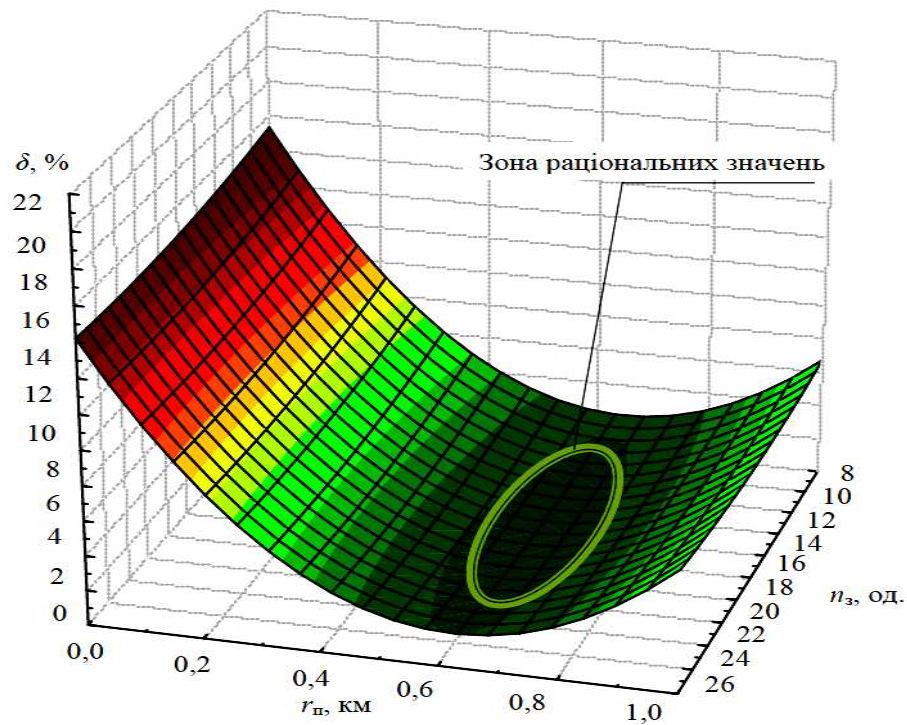


Рис.3.1. Залежність частки витрат на доставку вантажів у ЛСТМ від кількості пунктів заїзду та радіусу половинного попиту для формату «Магазин біля дому»

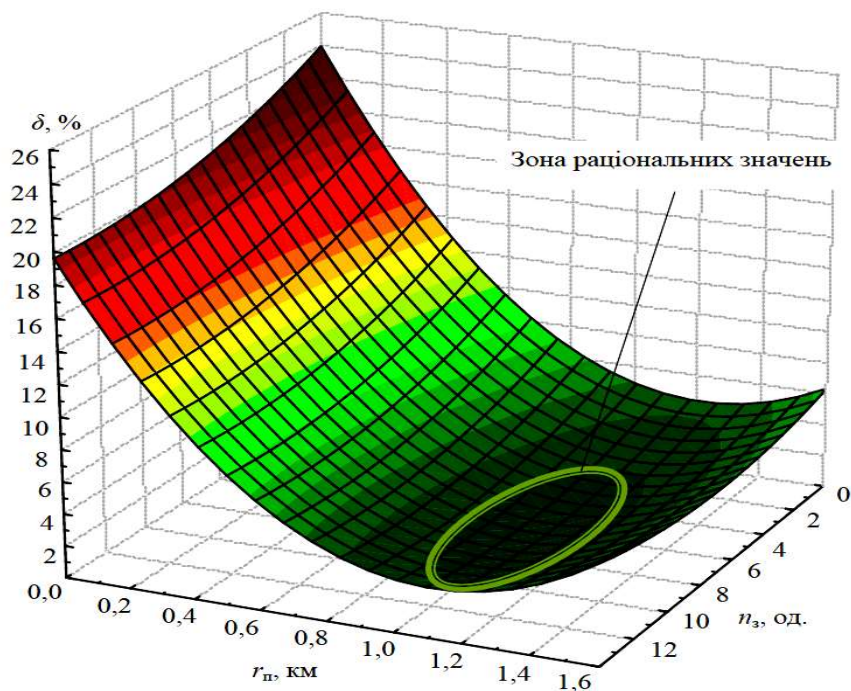


Рис.3.2. Залежність частки витрат на доставку вантажів у ЛСТМ від кількості пунктів заїзду та радіусу половинного попиту для формату «Супермаркет»
Для формату «Супермаркет» дана закономірність має вид

$$\delta_{\text{суп}} = 23,9366 - 0,6554 \cdot n_3 - 32,3494 \cdot r_{\text{п}} + \\ + 0,0247 \cdot n_3^2 + 13,351 \cdot r_{\text{п}}^2 + 0,191 \cdot n_3 \cdot r_{\text{п}}$$

Область раціональних значень для формату «Супермаркет» відрізняється від області раціональних значень для формату «Магазин біля дому», це пояснюється різницею у об'ємах реалізації, площі торгівельної точки та ринкової долі.

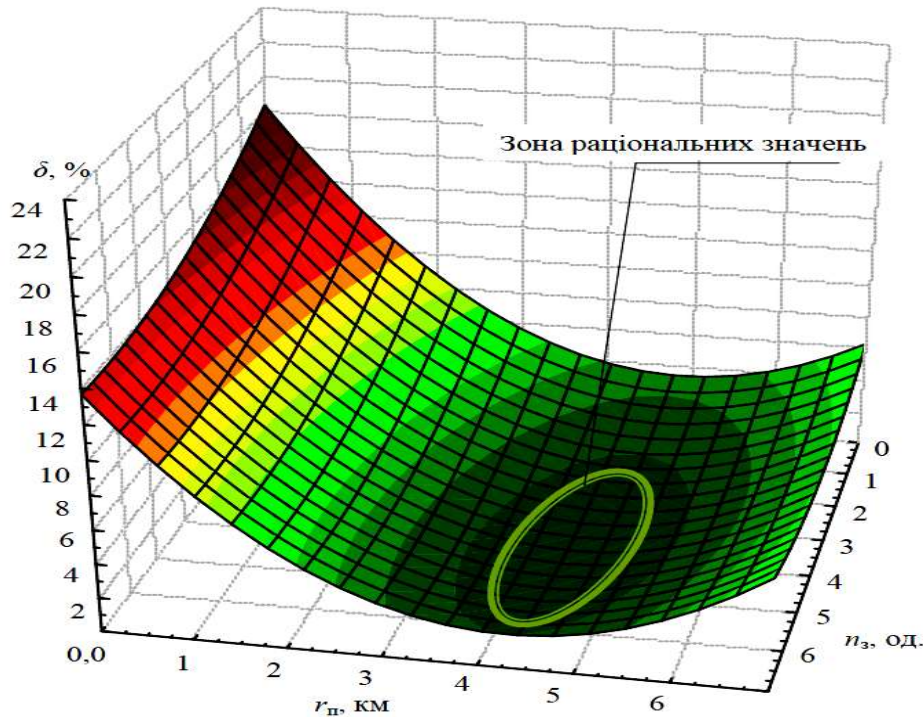


Рис.3.3. Залежність частки витрат на доставку вантажів у ЛСТМ від кількості пунктів заїзду та радіусу половинного попиту для формату «Гіпермаркет»

Математично закономірність змінювання витрат для формату «Гіпермаркет» можна представити наступним чином

$$\delta_{\text{гип}} = 18,3626 - 1,4645 \cdot n_3 - 6,1455 \cdot r_{\text{п}} + \\ + 0,1138 \cdot n_3^2 + 0,6318 \cdot r_{\text{п}}^2 + 0,1011 \cdot n_3 \cdot r_{\text{п}}$$

На підставі отриманих залежностей можна зробити висновок, що для мінімізації частки логістичних витрат на доставку дрібнопартійних вантажів до складу одного маршруту доцільніше включати 14 пунктів заїзду, якщо мережа, що обслуговується працює у форматі «Магазин біля дому», 6 пунктів заїзду – якщо роздрібна мережа, що обслуговується працює у форматі «Супермаркет» та 3

пункти заїзду для роздрібної мережі формату «Гіпермаркет».

3.1. Методика формування раціональної логістичної системи роздрібної торгівельної мережі

3.1.1. Основні характеристики ТОВ «Нова пошта»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова пошта» - єдина мережа поштового зв'язку, що охоплює всі регіони України і є оператором на поштовому ринку держави.

"Нова Пошта" розпочала свою діяльність у 2001 році. Вже понад 11 років компанія пропонує своїм клієнтам зручну, доступну та якісну послугу – доставку вантажів і кореспонденції в будь-яку точку України. Перевезення здійснюється за усіма можливими технологіями доставки: «Склад-Склад», «Двері-Двері», «Склад-Двері» та «Двері-Склад».

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

Компанія постійно розширює географію своєї діяльності та за 11 років пройшла шлях, починаючи з одного маршруту до покриття всієї території України. Нині мережа "Нової Пошти" нараховує понад 1052 відділень у більше ніж 646 населених пунктів України.

У 2009 р. роботу компанії "Нова Пошта" було відзначено однією з найвищих нагород міжнародного академічного рейтингу "Золота Фортуна" в номінації "Якість третього тисячоліття" (рис.2.1).

Рисунок 2.1 - Нагорода міжнародного академічного рейтингу

В 2010 р. "Нова Пошта" отримала найвищу нагороду "Народне визнання" в категорії "Експрес-доставка" у всеукраїнському рейтингу "Бренд року" (рис. 2.2)

Рисунок 2.2 – Нагороди ТОВ «Нова пошта»

У цьому ж році компанія виступила партнером "5 каналу" в новорічній акції "Подарунок для дитини".

На початку зими 2011 р. компанія "Нова Пошта" та компанія UFO провели спільну акцію «Час змінити обігрівач».

У квітні 2012 р. були підведені підсумки благодійного конкурсу, організатором якого був Український фонд «Здоров'я», а компанія "Нова Пошта" виступила в якості логістичного партнера.

Гасло ТОВ «Нова Пошта» - «Ми там, де вам зручно!».

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

Рисунок 2.3 – Інтерфейс офіційного сайту ТОВ «Нова Пошта»

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 проєктів, 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. 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 2011 року значно зросли в порівнянні з 2010 роком. За 2011 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.

Аналізуючи таблицю 2.1 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. 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка доходів ТОВ «Нова Пошта» в розрізі видів послуг за 2008-2011 роки (грн.)

Назва показника	Роки			
	2008	2009	2010	2011
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

За аналізований період - 2008-2011 роки, прибуток отриманий від основної діяльності постійно збільшується.

Однак в 2011 році спостерігається зниження показників прибутку. Необхідно звернути увагу на цю ситуацію і знайти причину такого зниження. Це дасть змогу виправити становище та й надалі не втрачати прибуток.

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.

Однак поряд з прибутком підприємства важливо проаналізувати і витрати. Загальні витрати підприємства за 2008-2011 роки наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка витрат ТОВ «Нова Пошта» в розрізі статей витрат за 2008-2011 роки (грн)

Назва показника	Роки			
	2008	2009	2010	2011
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

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 2009 році він склав 100,5% у порівнянні з 2008 роком, а в порівнянні 2010 з 2009 роком 111,8%.

Таким чином можна зробити висновок, що в цілому підприємство працює стабільно, однак існують ряд проблем, які потребують подальшого вивчення та усунення.

Заступник директора з питань маркетингу визначає перспективи по розвитку та удосконаленню маркетингових спостережень, ціноутворення; вивчає можливості надання послуг населенню через відділення зв'язку, кіоски та готує пропозиції по їх впровадженню. Підрозділ організує: роботи по вивченню та впровадженню нових видів послуг, розповсюдження періодичних і неперіодичних видань у роздріб, товарів народного споживання; роботи по рекламі послуг населенню; проведення маркетингових досліджень наданих послуг та стан їх конкурентної спроможності. Забезпечує: вивчення ринку послуг, впровадження нових видів послуг на базі нової техніки; проведення розрахунків з видавництвами, редакціями за періодичні та інші друковані видання; забезпечення відокремлених структурних підрозділів необхідним асортиментом товарів. Здійснює: роботи з обліку та складання звітності щодо питань маркетингу; організацію реалізації продукції, постачання її відокремленим структурним підрозділам.

До зовнішнього середовища прийнято відносити неконтрольовані підприємством фактори: дії конкурентів, споживачів, постачальників і т.п. Розглянемо більш детально кожен з факторів.

Окрім ТОВ «Нова Пошта» на території України діють інші оператори поштового зв'язку. Серед найбільш питомих конкурентів слід виділити такі підприємства: агентство «Саміт», «Фактор», ЗАО «Бліц-інформ», АСД-експрес, TNT-експрес, ЕХmoto, різноманітні банки та ін.

Так агентство «Саміт», «Фактор», ЗАО «Бліц-інформ» займають певну нішу на ринку передплати та відповідають за доставку передплачених видань. Такі

підприємства займають близько 20% ринку поштових послуг. Основну долю ринку цієї послуги займає УДППЗ «Укрпошта» – 80 %.

Також слід звернути увагу на різноманітні кур'єрські служби (ACD-експрес, TNT-експрес, EXmoto, та ін.). Їх пріоритети: своєчасна доставка посилок, листів та кореспонденції. Частка ринку, що займає підприємство «Нова Пошта» по письмовій кореспонденції, становить 90–95%, посылкам – 85–90%. Однак, в останній час пошта втрачає свої позиції. І це зумовлено неякісною організацією надання послуг, обмеженням надання послуг тільки на території обласного центру. Пересиланням грошових переказів займаються близько 20 банків та їхніх філій. Найбільшими банками, що працюють у всіх регіонах України, є: Райфайзен банк Аваль, банк «Базис», «Мегабанк», банк «Надра», «Укрсоцбанк», «Правексбанк», «Приватбанк». Практично всі ці банки надають одну з найбільш популярних послуг - перекази по всьому світу за системою Western Union. Банківськими переказами користуються не тільки юридичні, а й багато фізичних осіб.

З проведеного аналізу можна зробити висновок, що кожен з конкурентів являє загрозу якому-небудь певному виду послуг, які надаються, тому не можуть скласти велику загрозу підприємству. Однак, вони являють собою серйозних конкурентів, які намагаються відвоювати більшу частку на ринку поштових послуг. Серед основних споживачів поштових послуг виділяються:

фізичні особи (населення);

юридичні особи (комерційні організації, промислові об'єкти: заводи, фабрики, майстерні; фінансові організації: банки, біржі, страхові компанії; суспільні організації: товариство - земляцтво, профспілки, партійні організації тощо; організації законодавчої та виконавчої влади; преса; телекомунікаційні організації; органи суду та прокуратури). За результатами дослідження, проведеного у вересні 2011 р відділом маркетингу споживчі групи займають наступне положення (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Структура основних споживачів поштових послуг в Україні

Споживчі групи	Доля, %
1	2
Населення:	
молодь (до 25 років);	4,5
доросле населення (25-55 років);	24,4
пенсіонери.	19,1
Юридичні особи:	
промислові об'єкти;	22,0
комерційні організації;	10,0
фінансові організації;	5,0
суспільні організації;	4,5
організації законодавчої та виконавчої влади	3,0

Таке відсоткове співвідношення зумовлено тим, що молодь найменш користується послугами традиційної пошти. Пенсіонери, здавалось би, прив'язані до звичних методів відправлення пошти, тому повинні мати найбільше відсоткове співвідношення. Однак найбільш користуються поштовими послугами доросле населення. Це зумовлено впровадженням таких послуг, як електронні переводи, а також різноманітних фінансових послуг. Саме впровадження новітніх послуг дало змогу поштовому оператору підвищити кількість дорослої аудиторії на 6,2% порівняно з 2010 роком. Таким чином, можна зробити наступний висновок: постійне впровадження новітніх високотехнологічних послуг сприяє збільшенню кількості споживачів, а це в свою чергу призводить до зростання прибутку підприємства.

Найбільшу частку займають юридичні особи. Перш за все це зумовлено тим, що підприємства ведуть жваву ділову переписку, постійно здійснюють грошові перекази. З їхніми обсягами споживання дуже важко зрівнятися населенню. Співвідношення цієї групи більш стабільне, однак в останній час спостерігається скорочення обсягів надання послуг підприємствам. Це зумовлено появою на ринку альтернативних операторів, які мають більш досконалу систему

доставку та кур'єрської служби. Тому ТОВ «Нова Пошта» необхідні надалі відслідковувати положення справ та приймати своєчасні міри, щоб запобігти втрачання клієнтів серед цієї групи.

Внутрішнє середовище підприємства - це та частина загального середовища, що перебуває в рамках організації. Вона робить постійний і самий безпосередній вплив на функціонування підприємства.

Економічний зміст використання маркетингу на підприємстві складається в підвищенні мобільності й рівня конкурентоздатності товарів, сучасному створенні нових послуг і прискоренні їхнього просування не просто на зовнішні ринки, а на ті з них, на яких може бути досягнутий максимальний комерційний ефект. Саме тому маркетинг, як сукупність сформованих у світовій практиці методів вивчення ринків, виявлення нових потреб і мінливих переваг споживачів, методів створення ефективних каналів реалізації товарів і послуг, проведення комплексних рекламних компаній із системою відповідних служб і методів керування на підприємствах представляє безсумнівний практичний інтерес для вітчизняних виробників та й не тільки для них.

На підприємстві ТОВ «Нова Пошта» відділ маркетингу існує як самостійна одиниця. Він здійснює наступні завдання:

комплексне вивчення і аналіз вітчизняних та зарубіжних ринків, перспектив їх розвитку з метою одержання інформації щодо співвідношення попиту і пропозиції, рівня цін на продукцію, послуг, можливих замовлень, розвитку послуг операторів-конкурентів, стратегії і тактики їх діяльності, реакції на появу нових послуг;

дослідження споживчої властивості нових та існуючих послуг та факторів, що визначають структуру і динаміку споживчого попиту на послуги зв'язку філіалу, ринкової кон'юнктури;

визначення шляхів та методів удосконалення маркетингових досліджень, формування стійкого позитивного іміджу філіалу (відособленого виробничого підрозділу) серед його існуючих та потенційних клієнтів.

Відділ маркетингу, відповідно до покладених на нього завдань, виконує такі функції:

розробляє рекомендації щодо удосконалення асортименту та якості друкованої продукції, послуг і доцільності введення нових факультативних послуг, орієнтованих на задоволення потреб споживачів;

визначає стратегію і тактику реалізації послуг, ліків, товарів. Організує роботи з аналізу ефективності використання різних каналів реалізації послуг, найбільш ефективних форм і методів реалізації ліків, товарів;

бере участь в організації виставок, ярмарків, рекламуванні якості друкованої продукції на внутрішньому ринку виробника та вивчає його можливості;

бере участь у внесенні відповідних коректив у діяльності філіалу в разі зміни зовнішнього середовища чи зіткнення з певними проблемами в розробленні заходів захисту від конкурентів;

проводить аналіз доходів від надання факультативних послуг, надає пропозиції щодо розширення кола даних послуг у цілому та по окремих видах діяльності в розрізі виробничих підрозділів;

вивчає громадську думку про послуги, які надаються філіалом (відособленим виробничим підрозділом) і які планується запровадити за результатами аналізів, отриманих шляхом опитування, анкетування та ін.;

організує рекламну діяльність, за допомогою засобів масової інформації: газет, журналів, радіо, телебачення; пошук шляхів розширення ринку послуг поштового зв'язку, різних джерел інформації (особисті, комерційні, загальнодоступні);

створює інформаційний банк даних, який характеризує маркетингову діяльність філіалу (відособленого виробничого підрозділу), проводить збір інформації необхідної для маркетингового планування;

розробляє заходи щодо забезпечення конкурентноздатності послуг, що надаються філіалом (відособленим виробничим підрозділом) та вивчає досвід роботи з питань маркетингу в Україні та за кордоном;

проводить аналіз щодо потреб споживачів у послугах поштового зв'язку на підставі проведених маркетингових досліджень;

виконує апробації нових видів послуг з метою визначення доцільності їх впровадження;

виконує роботу щодо пошуку та залучення до співпраці потенційних клієнтів;

організує надання методичної та практичної допомоги відособленим виробничим підрозділам філіалу з питань надання послуг на високому та якісному рівні.

Відділ маркетингу виконує своєчасну та якісну підготовку проектів договорів з предмету діяльності філіалу як вихідних, так і вхідних, з обґрунтуванням їх доцільності, а також узгодження розбіжностей, що виникають при укладанні договорів, вчасне зняття з обліку у встановленому порядку; своєчасний розгляд претензій та позовних матеріалів, надання в повному обсязі до юридичного відділу інформації та матеріалів, необхідних у веденні претензійно-позовної роботи; своєчасне складання первинних документів, достовірність наведених у них даних та своєчасну передачу до бухгалтерської служби для відображення у бухгалтерському обліку; забезпечує охорону конфіденційної інформації, що є власністю держави та комерційної таємниці філіалу; забезпечує охорону державної таємниці у межах своїх повноважень.

Ціноутворення. Робота із ціноутворення на підприємстві ТОВ «Нова Пошта» проводилася на основі законів України «Про ціни й ціноутворення» від 03.12.90 р. №507, «Про підприємства в Україні» від 27.03.91 р. №887, а так само на основі закону «Про зв'язок» від 16.05.95 р.

Цінова політика галузі зв'язку в умовах переходу до ринкових відносин може бути спрямована для вирішення декількох задач:

Максимізація реалізації послуг.

Максимізація рентабельності діяльності оператора поштового зв'язку.

Стабілізація цін, прибутковість і встановлення ринкової позиції, тобто частки підприємства в загальному обсязі реалізації на даному ринку.

Досягнення найбільш високих темпів росту реалізації послуг і ін.

Цінова політика підприємства зв'язку, у чергу, є основою для розробки стратегії ціноутворення.

Стратегія ціноутворення складається в розробці таких цін на послуги, що встановлюються на основі урахування наступних чинників: обсяг реалізації послуг, можливий при встановлених цінах; середні витрати, що відповідають цим обсягам виробництва послуг; рентабельність підприємства, що може бути досягнута при встановлених цінах.

У сучасних умовах основною задачею ціноутворення в галузі зв'язку є покриття витрат шляхом одержання прибутку, тобто перед оператором поштового зв'язку постає, по суті, одна глобальна задача - забезпечення конкурентоспроможності в ринкових умовах.

У перспективі цінова політика зможе забезпечити відновлення й поліпшення позицій підприємства на ринку послуг зв'язку, дозволить оновити устаткування і технічні засоби, збільшити чистий прибуток підприємства тощо.

Залежно від виду послуги були сформовані ціни на них. Так універсальні послуги оплачуються по тарифах, установленим центральним органом виконавчої влади в галузі зв'язку. Інші послуги оплачуються по тарифах, які встановлюються самим підприємством.

Продуктові інновації. ТОВ «Нова Пошта» на даний час на території країни є лідируючим виробником поштових послуг. Хоча поштові послуги є унікальними у своєму роді, проводиться постійна їхня модифікація й удосконалення. До таких розробок можна віднести:

Співробітництво з іншими підприємствами («Кодак», «Єшко» й ін.), і як слідство поява таких послуг як «Фото-поштою», «Книгою-поштою». Поява таких послуг дозволяє споживачам заощаджувати свій час і чинності - варто тільки вибрати екземпляр у книзі й оплатити його доставку, а про все інше подбає підприємство.

Впровадження глобальної мережі Інтернет. На даний момент розробляється стратегія електронної комерції - торгівлі через Інтернет. Серед перспективних проектів - надання послуг «Ліки на замовлення».

Поява новітніх послуг, таких як кур'єрська доставка, експрес-пошта, грошові перекази, перекази грошів "За запитом", обмін валют та митно-брокерські послуги.

Також було введено в тестову експлуатацію Інтернет-технологію пошуку пошти, призначену для контролю за доставкою й врученням вхідних міжнародних посилок. Нова технологія впроваджується в рамках проекту по створенню автоматизованих систем реєстрації й контролю за пересилкою поштових відправлень. Згідно цього проекту місця міжнародного поштового обміну, вузли, центри поштового зв'язку, поштамти й центри обробки пошти обладналися спеціальними автоматизованими робочими місцями, за допомогою яких реквізити кожної посилки вводяться в масив даних і відображаються на веб-сайті «Нова Пошта». Завдяки цьому клієнти можуть оперативно відстежити пересилку, обробку пошти і її вручення адресатові. Такий метод контролю підвищує надійність поштової служби, підсилює відповідальність персоналу за дотримання контрольного терміну пересилання посилок і забезпечення збереження їх вмісту.

Поряд із процесами вдосконалення функціонування підприємства, існують суттєві проблеми підприємства.

Так, предметом серйозної уваги є вирішення питань прискорення проходження міжнародної пошти, впровадження способів механізації й автоматизації на всіх етапах надання послуг, створення зонально-вузлових центрів обробки пошти, проведення технологічної заміни застарілого устаткування на сучасне.

Для подолання таких проблем і збільшення конкурентоспроможності необхідно вчасно, з урахуванням глобальних тенденцій, здійснювати перебудову системи керування, переглянути законодавство, усунути адміністративні бар'єри й створити додаткові стимули для розвитку, забезпечити державну допомогу, провести технологічну заміну застарілого обладнання на сучасне, перманентно

вести пошук нових ефективних напрямків по наданню широкого спектра послуг, які б базувалися на конкурентних перевагах, безупинно вивчати стан розвитку поштового зв'язку.

До найважливіших напрямків подальшого розвитку й реформування поштової служби варто віднести проекти, орієнтовані на реалізацію електронного навчання, електронної комерції, електронного бізнесу, включаючи відповідну підготовку кадрів. Крім того це повинно бути розглянуто не як ізольовані області діяльності, а як інтегровану й взаємозалежну сукупність цих технологій, що становлять єдиний фундамент переходу до інформаційного суспільства.

В цілому, якщо оцінювати сьогоднішній стан підприємства, то можна зробити висновок, що за останні роки воно здійснило важливі кроки по реформуванню.

3.1.2. Аналіз послуг поштового зв'язку та перспективи їх розвитку

На сьогоднішній день ТОВ «Нова Пошта» надає наступні види послуг [20]: універсальні; послуги поштового зв'язку; послуги, пов'язані з іншою підприємницькою діяльністю.

Універсальні послуги поштового зв'язку - це набір обов'язкових послуг поштового зв'язку загального користування встановленого рівня якості, які надаються усім користувачам на всій території України за тарифами, що регулюються державою.

ТОВ «Нова Пошта» надає п'ять універсальних послуг:

- пересилання поштових карток (простих та рекомендованих);
- пересилання листів (простих та рекомендованих);
- пересилання бандеролей (простих та рекомендованих);
- пересилання сектограм (простих та рекомендованих);
- пересилання посилок без оголошеної цінності масою до 10 кг.

Послуги поштового зв'язку – продукт діяльності оператора поштового зв'язку з приймання, обробки, перевезення та доставки (вручення) поштових відправлень, виконання доручень користувачів щодо поштових переказів, банківських операцій, спрямований на задоволення потреб користувачів.

До них відносять :

- пересилання посилок без оголошеної цінності масою більш ніж 10 кг.;
- пересилання інших різноманітних відправлень;
- переказ грошових коштів (простий, телеграфний, електронний);
- міжнародна авіа експрес-доставка;
- пересилання експрес-листів;
- доставка адресатові листів, бандеролей, поштових переказів, посилок, рахунків за надані клієнтам послуги, рекламних матеріалів, гібридного пакета, періодичних друкованих видань;
- надання в користування абонементських скриньок;
- товари - поштою та інші послуги.

Послуги, пов'язані з іншою підприємницькою діяльністю – послуги, які пов'язані з іншими можливостями операторів. Такими як:

- торгівля;
- послуги засобів зв'язку;
- видавнича діяльність;
- послуги, що надаються переважно юридичним особам;
- транспортні послуги.

Вже сьогодні крім традиційних поштових послуг «Нова Пошта» надає населенню й такі непрофільні, як реалізація лотерейних квитків. На перший погляд, може здатися, що перераховані види діяльності не настільки важливі для підприємства поштового зв'язку. Їхній сукупний обсяг на сьогоднішній день не перевищує 1% сукупних доходів підприємства. Обсяг фінансових послуг, передплати та роздрібних продажів не поштових товарів на пошті, безумовно, вище. Однак дуже важливо, що ці послуги на пошті існують, бо завдяки їм доповнюються та розширюються мережа вже існуючих методів розповсюдження інформації. В першу чергу це має велике значення для жителів регіонів, бо в маленьких містах та селищах саме в поштамтах і поштових відділення зосереджені всі сервіси - починаючи від надання послуг зв'язку й закінчуючи роздрібною торгівлею товарами народного споживання.

Розглянемо більш ретельно послуги, які доступні споживачам підприємства.

1 Письмова кореспонденція. На ринку цієї послуги ТОВ «Нова Пошта» як і раніше лідер - на її частку доводиться 48%.

До основних клієнтів цієї послуги варто віднести корпоративних клієнтів та фізичних осіб. Корпоративні клієнти користуються послугами пошти в основному для відправлення ділової кореспонденції й рядових документів з нетерміновим відправленням, а також переписки з державними й податковими органами. Основними ж покупцями послуг з пересилання простих і рекомендованих листів є фізичні особи. Однак їхня частка з кожним роком стає меншою – на протязі 2011 року лише 16% українців робили відправлення, а 10% - отримували. Якщо порівнювати показники відправлень на одного мешканця України зі світовими, то спостерігається значне відставання. В Україні такий показник дорівнює 6 одиниць. Так, наприклад, в Індії цей показник дорівнює 15 одиниць на одного мешканця, а в розвинутих країнах такі показники сягають до 760 одиниць (Швейцарія).

Головними факторами, що стримують зростання обсягів пересилання поштової кореспонденції в Україні, можна вважати невисокий рівень економічного розвитку, заміщення традиційних поштових послуг новими інфрокommунікаційними послугами (електронна пошта, телефонна зв'язок), а також деякі внутрішньогалузеві фактори. Сюди варто віднести в першу чергу якість виконання поштових послуг. Не секрет, що низький рівень автоматизації виробництва, недостача коштів і кадрів, що дісталися в спадщину українській пошті, помітно позначаються на якості послуг. Є й інші, не враховані статистикою шляхи доставки поштових відправлень: кур'єри, знайомі, родичі, водії транспорту й провідники поїздів.

Основні переваги пошти в пересиланні письмової кореспонденції - надійність доставки, недоліки - довгий строк доставки й складність знаходження місця для відправлення пошти.

2 Пересилання поштових відправлень. По даному показнику Україна продовжує відставати від європейських держав: у країнах Євросоюзу на одну людину доводиться 6,8 посилок в рік, в Україні - менш однієї. Причина тому -

слабко розвинена в нашій країні культура посилкової торгівлі. У світовій практиці 70% всіх посилок доводиться на оборот між корпоративними клієнтами, в Україні більшість споживачів даної послуги - фізичні особи.

Саме розвиток послуг «товари - поштою» в останні роки забезпечив значне зростання обсягів даного виду пересилань. У середньому за рік зростання продажу організацій, які займаються торгівлею по пошті, становить 30-40%, і ринок продовжує бурхливо розвиватися. За прогнозами фахівців, зростання обсягів пересилань товарів поштою до 2012 року буде продовжувати зростати на 15% у рік, потім зростання скоротиться до 5% щорічно.

Найчастіше посылками й вантажами через ТОВ «Нова Пошта» відправляють рекламні зразки продукції, запчастини й комплектуючі, товари організації, які займаються торгівлею по пошті, а також документи.

Бурхливе зростання кількості відправлень, можливість установлювати комерційно вигідні тарифи на їхню доставку породжують значну конкуренцію з боку альтернативних операторів. Хоча фактично вони являються перевізниками вантажів, все ж таки виступають конкурентами.

Частка ТОВ «Нова Пошта» на ринку посилок, на думку фахівців відділу маркетингу пошти, становить близько 42%.

3 Експрес-доставка й кур'єрські послуги. Якість послуг по швидкісній доставці документів і вантажів в Україні поки вище, ніж якість пересилання письмової кореспонденції.

Послуги експрес-доставки – новий для «Нова Пошта» вид діяльності. Включення українського поштового оператора у світову мережу Express Mail Service відбулося лише в 2004 році. Того ж року українська пошта почала реалізацію послуги експрес-доставки.

Головною відмінністю даного виду діяльності від інших поштових послуг для ТОВ «Нова Пошта» стала висока конкуренція в цьому секторі ринку. До моменту впровадження нової послуги в нашій країні діяли великі іноземні компанії й спільні компанії за участю іноземного капіталу, що спеціалізуються на експрес-доставці: DHL, TNT, UPS, FedEx, що мають серйозні фінансові

можливості для розвитку власного бізнесу в країні. З іншого боку, активно розвивалися служби кур'єрської доставки, у тому числі - регіональні.

Основною конкурентною перевагою національного поштового оператора на ринку експрес-доставки є найширша філіальна мережа, якої немає в жодного іншого учасника ринку. Але при цьому гостро виявилися й недоліки компанії: відсутність досвіду в даному виді діяльності, обмежені техніко-технологічні можливості, скромних можливостей в області фінансування.

4 Кур'єрська доставка. Донедавна послуги кур'єрської доставки надавалися в Україні в основному приватними вітчизняними компаніями. Основна конкуренція розвертається на міській ділянці, тому що основна маса користувачів - юридичні особи - не мають власних служб доставки.

5 Передплата на періодичні видання. ТОВ «Нова Пошта» не є учасником поширення періодичної преси по передплаті, вона на підставі договорів виконує тільки послуги з доставки періодичних друкованих видань, а також здійснює прийом і оформлення замовлень передплатників. Послуги з доставки роблять і численні альтернативні оператори: на частку національного оператора доводиться близько 55% цього ринку. Але у великих містах відбувається поступовий перерозподіл ринку на користь недержавних компаній. Серед основних конкурентів слід виділити АОЗТ «Саміт», «Фактор-преса», «Бліц-інформ». У порівнянні з 2010 роком в 2011-му тираж, що доставляє ТОВ «Нова Пошта», скоротився на 2,5%.

Зниження частки ринку по передплаті - проблема, характерна для країни в цілому. Причин тому безліч. Газети й журнали в роздріб дешевше (у тому числі, через різницю в ставках ПДВ) і купити їх можна набагато швидше, ніж одержати по передплаті. Стан поштових скриньок не гарантує схоронності доставленої преси. Крім того, існують природні втрати традиційних передплатників - пенсіонерів, а нове покоління всі частіше вибирає як канали інформації телебачення, радіо й Інтернет.

У ряді регіонів країни оформлення замовлень по передплаті від фізичних і юридичних осіб провадилося по телефону з наступним виходом листонош по

адресах, бюджетним організаціям надавалася можливість оформити підписку по гарантійних листах з відстроченням платежу.

А вже на початку 2010 року відділ маркетингу запропонував співробітникам відділів передплати методичні розробки, в яких висвітлені основні тези для роботи з різноманітними клієнтами – пенсіонерами, бізнесменами, директорами підприємств.

Зараз ТОВ «Нова Пошта» розуміє, що зберегти свої позиції на цьому сегменті ринку можна тільки при значному підвищенні якості послуги: скороченні строків доставки, зниженні тарифів, підвищенні якості обслуговування клієнтів, розробці нових каталогів.

6 Фінансові послуги. Одним із пріоритетних напрямків діяльності для ТОВ «Нова Пошта» став розвиток фінансових послуг. Частка таких послуг в структурі доходів підприємства постійно росте, з кожним роком впроваджуються всі нові види послуг, що надають компанії додаткові обсяги, а клієнтам - новий рівень сервісу.

Значним кроком для підприємства став дозвіл НБУ надавати послуги наявного обміну валют. Про це мовиться в ухвалі НБУ «Про затвердження змін до інструкції про порядок організації і здійснення обміну валютних операцій на території України» №337 від 23 серпня 2009 року, зареєстрованому в Міністерстві юстиції 13 вересня 2009 року.

Підприємство має дозвіл купувати у фізичних осіб (резидентів і нерезидентів) наявну іновалюту за наявні гривни, продавати фізичним особам-резидентам наявну іновалюту за наявні гривни, здійснювати зворотний обмін фізичним особам-нерезидентам невикористаних наявних гривень на наявну іновалюту, здійснювати конвертацію (обмін) наявної іновалюти однієї держави на наявну іновалюту іншої держави.

ТОВ «Нова Пошта» здійснює операції купівлі-продажу валют за наявності банківського рахунку у відповідній іновалюті і договору про зарахування такої валюти на рахунок. Надавати оператору послуги інкасації валют може будь-яка

юридична особа, що має на це право, зокрема сам банк, в якому відкритий рахунок у відповідній валюті.

7 Грошові перекази. Незважаючи на високий рівень конкуренції, найпоширенішим видом переказів коштів на адресу фізичних осіб як і раніше залишаються грошові перекази.

Довгий час ТОВ «Нова Пошта», що лідирувала на ринку внутрішніх переказів, істотно відставала на ринку переказів міжнародних (5%). Для зміни ситуації в 2008 році була затверджена нова програма розвитку міжнародних поштових переказів, у рамках якої передбачений повний перехід на електронний обмін поштовими переказами із країнами СНД і Балтії й розширення списку держав, з якими можливий обмін переказами. Завдяки цьому вже сьогодні існує можливість здійснення переказу грошей протягом двох діб в Росію, Білорусь, Казахстан, Азербайджан, Вірменію й Киргизію.

Крім того, ТОВ «Нова Пошта», продовжуючи розширення спектра послуг, в 2009 році уклала договір з ТОВ «НКО «Вестерн Юнион ДП Схід», що є дочірньою компанією Western Union, про надання послуг грошових переказів. Тепер міжнародні перекази в 200 країн світу, що обслуговують компанією Western Union, стануть можливі для клієнтів української пошти на території всієї країни (включаючи сільські).

На сьогодні грошові перекази через українську пошту характеризуються високим ступенем надійності й постійно зростаючою географією.

Одночасно поштова служба продовжує боротьбу за підвищення якості надаваних послуг. Впровадження технологічного нововведення - використання спеціального штрихкоду в бланку переказу - дозволило значно скоротити час обслуговування клієнта (на сьогодні це менш однієї хвилини). А впроваджені в компанії програми підвищення якості послуг, реконструкції поштових відділень, модернізації робочих місць операторів і навчання персоналу будуть сприяти подальшому підвищенню якості сервісу в місцях обслуговування клієнтів.

Крім того, в 2011 році ТОВ «Нова Пошта» вийшла на новий для себе сегмент ринку грошових переказів. До кінця року буде впроваджена й

запропонована клієнтам система моментальних грошових переказів, що дозволить перевести кошти у будь-який куток країни протягом однієї години.

Основними конкурентами ТОВ «Нова Пошта» на ринку переказів є банки. З ними конкурувати складніше, тому що тарифи на банківські послуги, як правило, нижче поштових, а швидкість переказу грошей - вище. Серйозна конкурентна перевага платіжних систем - висока швидкість переказу грошей (Western Union - 15 хвилин в 3500 пунктів обслуговування по Україні). Зростаючі потреби населення змушують і вітчизняну пошту впроваджувати більше оперативні «Термінові перекази» (доставка грошей адресатові протягом години). Передбачається, що зниження тарифів, впровадження швидкісної доставки, рекламні кампанії й збільшення кількості пунктів прийому грошей дозволять національному оператору залучити нових клієнтів і значно розширити свою присутність на цьому дохідному ринку діяльності

На ринку внутрішніх поштових переказів ТОВ «Нова Пошта» є найбільшим оператором - її частка становить приблизно 20%.

В 2009 році була введена послуга переказ грошей «За запитом». Вона дозволила прискорити і полегшити процедуру переказу коштів по Україні. На даний час послуга надається в 156 об'єктах поштового зв'язку, обладнаних автоматизованими робочими місцями «Прийом і передача електронних переказів».

Незаперечні переваги національного оператора: широта охоплення території, надійність, впізнаваність, гнучка система тарифів. Все це дозволяє національному поштовому операторові претендувати й на подальше розширення своєї присутності на цьому ринку. Банківська система переказів поки ще недостатньо ефективна й не користується популярністю в населення - насамперед через нечисленність пунктів прийому й переказу грошей і недостатнього географічного охоплення території.

8 Мережні послуги. Володіючи унікальної по широті охоплення території й розгалуженості мережею відділень зв'язку, ТОВ «Нова Пошта» зобов'язана розвиватися в області надання непрофільних мережних послуг - таких, як

страхування, продаж лотерейних квитків і квитків на транспорт, рекламні й інформаційно-комунікаційні послуги. Поки річний оборот від багатьох з них не перевищує десятої частки відсотка доходів від комерційних операцій державної пошти. Що ж говорити про досить об'ємні ринки в масштабі всієї країни.

Для подальшого аналізу послуг поштового оператора необхідно зіставити їх з послугами, які надаються закордонними операторами. Це має велике значення, бо, як засвідчує досвід, наша країна іде тими самими кроками розвитку, як і закордонні країни. І якщо зараз розглянути і зіставити певні показники, то цілком вірогідно, що побачимо наступні кроки, які необхідно здійснити для розвитку підприємства.

В таблиці 2.4 представлено результат узагальнення, виконаного автором за матеріалами офіційних веб-сторінок поштових установ країн світу, змісту основних та додаткових послуг, надаваних закордонними операторами поштового зв'язку.

Розглянувши поштові послуги, надавані в різних країнах, слід зробити наступні висновки:

По-перше, головним завданням повинне стати технологічне переоснащення всіх поштових відділень. Бо саме недостатнє, а іноді і зовсім погане оснащення відділення технікою, стає першою перешкодою на шляху подальшого розвитку та удосконалення.

На сьогоднішній день ТОВ «Нова Пошта» значно відстає від закордонних поштових операторів, бо не може якісно надавати послуги, пов'язані з мережею Internet. Маю на увазі такі послуги як, доступ до всесвітньої мережі та робота в ній, не кажучи вже про такі перспективні послуги як, поштова електронна скринька, електронна перевірка адресатів відправлень, управління рахунками через поштову електронну мережу.

По-друге, не менш важливим завданням є перегляд асортименту надаваних послуг, та його оптимізація. Необхідно досить уважно переглянути деякі послуги та доцільність їх подальшого надання.

Головною перспективою розвитку підприємства надалі я бачу введення таких послуг як розповсюдження рекламних інформаційних матеріалів, лотерей, розвиток бази даних та подальший розвиток фінансових послуг.

Стосовно розповсюдження лотерей – то це також дуже перспективний напрямок. Це зумовлено тим, що ТОВ «Нова Пошта» є гравцем на ринку комунікацій, а лотереї являються корисним «контентом» для цього ринку. До речі, при розповсюдженні лотереї буде застосована уся інфраструктура пошти: логістика, поштова доставка, реалізація в поштових відділеннях, облік реалізованих білетів, в тому числі з використанням електронних програм та мережі Internet. Це буде істотним стимулом для подальшого розвитку і удосконалення поштового оператора. Крім того, не в останню чергу, просування лотерейних білетів цікаво і для закріплення пошти в галузі фінансових послуг: організація виплат виграшів дозволить збільшити прибуток пошти.

Досить перспективним, на мою думку, є напрямок розповсюдження рекламних інформаційних матеріалів у рамках директ-маркетингу. Останні 10 років пошті було притаманне займатися усім тим, що хоч якось приносить прибуток. Не є виключенням і рекламні послуги. Вони ніколи не вважалися прибутковими і ніколи не розглядалися як перспективні. Однак, на сьогоднішній день варто дуже уважно віднестися до такого виду послуги, бо в наш час на ринку України з'явилась потреба в підприємстві, яке має велику базу даних для розповсюдження рекламних матеріалів. А яке ще підприємство, як не ТОВ «Нова Пошта» може гідно зайняти це місце на ринку, бо такої системи, яка охоплює всю територію країни, немає жодна з існуючих компаній. Саме пошта роками накопичувала інформацію про розташування підприємств та населення. Саме вона має точні і повні адреси різних існуючих суб'єктів діяльності по всій території України. Необхідно тільки правильно організувати та наладити систему баз даних на пошті, і підприємство стане лідером на ринку розповсюдження рекламних інформаційних матеріалів, буде отримувати прибуток від надання такого виду послуги.

Окрім того, існує дуже цікава перспектива для ТОВ «Нова Пошта» на ринку безадресної рекламної розсилки. Однією з головних задач в цьому напрямленні є залучення корпоративних клієнтів, клієнтів, з якими пошта вже співпрацювала та запропонування їм нових послуг.

Таким чином, розглянувши основні можливості ТОВ «Нова Пошта» та запропонувавши шляхи вдосконалення, необхідно досліджувати ефективність маркетингової діяльності підприємства.

3.1.3. Оцінка ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Одним із ключових елементів управління маркетинговою діяльністю на підприємстві є контроль. Як було визначено в першому розділі, контроль розділяють на чотири типи: контроль щорічних планів, контроль прибутковості, контроль ефективності та стратегічний контроль.

З метою вдосконалення маркетингової діяльності й підвищення конкурентоспроможності підприємства, у даній дипломній роботі більш детально буде розглянутий контроль ефективності маркетингової діяльності.

Для того, щоб зрозуміти як правильно проводити цей контроль, необхідно проаналізувати теоретичні основи й розглянути думки відомих вчених у сфері маркетингу.

У маркетологів немає єдиної думки, що стосується критеріїв проведення контролю ефективності. Так, ряд вчених вважають, що ефективність маркетингової політики стосовно конкретного підприємства (галузі, групі галузей) складається з результатів удосконалення виробничо-збутової діяльності по наступним основним напрямкам: оптимальне використання потенціалу ринку, у тому числі для нового продукту; підвищення вірогідності прогнозних оцінок; знаходження сегмента ринку даного товару; підвищення точності аналізу збалансованості ринку та ін. На нашу думку, у цей момент для підприємства поштового зв'язку дати комплексну кількісну оцінку по даних напрямках дуже важко [9].

Інші пропонують оцінювати ефективність маркетингу по наступних напрямках: покупці, маркетингові інтеграції, адекватність інформації, стратегічна

орієнтація, оперативна ефективність [35]. При цьому вони не визначають систему показників оцінки цих напрямків і алгоритм розрахунку ефективності.

Н. К. Моисеева, М. В. Коньшева приводять показники маркетингової активності по функціях (дослідження ринку, асортиментна політика, збутова діяльність, комунікаційна діяльність) і узагальнюючі показники (прибутковості, активності стратегії) [32]. Ці вчені більше наблизилися до розробки алгоритму розрахунку оціночного показника ефективності маркетингу, проте не довели до практичного застосування (не розроблені шкали для якісної оцінки маркетингу й модель розрахунку зведеного показника ефективності).

Більшість закордонних практиків затверджують, що ефект маркетингової діяльності укладається в росту обсягів продажів і прибутку [24]. На мою думку, на кінцеві результати впливають крім маркетингу й інші складового потенціалу підприємства - менеджмент, кадри, виробничі можливості (устаткування, технологія), фінанси, тому така оцінка є занадто спрощеною.

М. Ассель пропонує оцінювати ефективність маркетингової діяльності, як ефективність витрат на маркетинг. При цьому за допомогою економіко-статистичних методів досліджується залежність між витратами на маркетинг і результатом — обсягом продажів або прибутком [4]. Здається, що такий метод оцінки - це оцінка ефективності витрат, а не самої маркетингової діяльності.

М. Мак-Дональд затверджує, що емпіричний підхід переважніше, ніж кількісний, заснований на статистичній перевірці вузьких дедуктивних гіпотез [25]. Він приводить результати дослідження початку 90-х, що проводився в Англії, деяких європейських країнах і США. Аналіз ефективності маркетингу проводився по наступних напрямках: внутрішнє відношення менеджменту компаній до маркетингу (його визначення, роль і функції); організація цієї діяльності (залучення в процес стратегічного планування, рівень координації й інформаційного обміну між функціями маркетингу); практичне виконання функцій маркетингу (використання маркетингових досліджень, планування, участь у розробці нових товарів і т.п.). Мак-Дональд у згаданому вище дослідженні зауважує, що для того, щоб досягти бездоганного маркетингу,

потрібні всього три речі: удосконалювання інформаційної системи; вимір і моніторинг ефективності маркетингової діяльності; інвестиції в навчання й розвиток персоналу [26].

Інтерес до змін у маркетингу й у відношенні до нього виявляли багато закордонних дослідників. Однак для зацікавлених осіб (вищого керівництва компаній) і широкої громадськості повідомлялися тільки результати досліджень, а не методика їхнього проведення (оскільки вона являє собою комерційну таємницю).

Незалежну експертизу якості маркетингу здійснює міжнародна організація Marketing Quality Assurance Ltd (MQA), що утворена в 1990. Її діяльність і структура підтримується відповідно до Європейського Стандарту EN 45012. MQA виконує послуги із сертифікації маркетингу компаній на відповідність систем міжнародним стандартам серії ISO 9000. Підходи, реалізовані в стандартах BS 5750, ISO 9000, ES 29000 зазнавали критики за те, що незважаючи на з позитивний вплив на якість товарів, вони мало чого досягли стосовно споживача. Наприклад, Мак-Дональд затверджує, що жоден з існуючих стандартів не торкає потреб споживача [25].

Оцінка якості маркетингу MQA провадиться по 35 стандартам, які розділені по трьох напрямках: орієнтація на споживача; ділові, маркетингові й збутові плани; відповідальність керівництва [33]. Представляється, що система оцінки ефективності маркетингу, закріплена в цих стандартах, безумовно, дозволяє дати точну, об'єктивну, різнобічну оцінку маркетингу підприємств, але ця методика також не розголошується через комерційну таємницю, оскільки така послуга із сертифікації платна. Крім того, вона дуже трудомістка й не може бути використана в практиці вітчизняних підприємств самостійно.

Дотепер наука не виробила точних методичних основ комплексної оцінки ефективності маркетингу, доступної для практичного використання в аналітичній роботі підприємств. А тим часом, саме контроль ефективності допомагає підприємству вирішити питання, пов'язані з управління маркетингом. Так, наприклад, контроль щорічних планів і контроль прибутковості дозволяє оцінити

відхилення в запланованому й фактичному показниках, (крім того, вони повністю або частково проводяться економічними або фінансовими відділами), а стратегічний контроль - проаналізувати, чи виконуються поставлені стратегічні завдання на даний період чи часу ні. Але жоден з них не дає чіткого аналізу ефективності роботи саме відділу маркетингу. І тільки контроль ефективності дозволяє визначити, чи правильно організована діяльність відділу маркетингу, дає можливість зрозуміти - як працює відділ і як можна вдосконалити його діяльність, чи вчасно відділ маркетингу реагує на зміни зовнішніх факторів, чи може він працювати більш ефективно.

В основі методологічного підходу до оцінки ефективності маркетингу, на мою думку, повинні лежати відповіді на 3 питання: для яких цілей розробляється методика, як можуть бути використані результати й для кого вона необхідна. Запропонована в даній дипломній роботі методика оцінки відповідає наступним умовам:

1 Ціль оцінки - для оперативного аудиту маркетингу, моніторингу ефективності маркетингу, а також для оцінки конкурентоспроможності підприємства (комплексна оцінка маркетингу як фактору конкурентних переваг).

2 Призначення результатів. Результати оцінки можуть бути використані працівниками підприємства для планування маркетингу й конкурентоспроможності, удосконалювання організації маркетингу на підприємстві, прийняття рішень щодо підвищення кваліфікації фахівців служб маркетингу.

3 Для кого призначена. Ця методика призначена для керівника підприємства й начальника відділу маркетингу.

Логіка оцінки ефективності маркетингу наступна: маркетингова діяльність на практиці реалізується шляхом виконання функцій маркетингу - дослідження ринку, сегментування ринку й вибір цільових сегментів ринку, позиціонування товару, розробка ефективних товарних асортиментів, введення на ринок нових товарів, здійснення гнучкої цінової політики, вибір ефективних каналів збуту й організація збутової діяльності, здійснення ефективної комунікаційної діяльності.

Основними функціями управління є планування й організація, тому від того, наскільки якісними і об'єктивними будуть плани маркетингу й від ефективної побудови служби маркетингу залежить успіх всієї маркетингової діяльності.

Оцінити виконання цих функцій маркетингу й функцій управління маркетингом можна, на мій погляд, за допомогою експертної оцінки. В якості експертів повинні виступати фахівці служби маркетингу підприємства.

Основна мета оцінки: виявити наскільки ефективна робота відділу маркетингу ТОВ «Нова Пошта».

З метою оцінки ефективності управління маркетингом була розроблена анкета (Додаток Е), що містить 15 питань, по яким оцінюється виконання функцій маркетингу по наступних напрямках:

маркетингові дослідження,
сегментування ринку й позиціонування товару,
аналіз організації маркетингу,
планування маркетингу,
розробка комплексу маркетингу.

Кожне питання має 3 варіанти відповіді, які оцінюються в балах від 0 до 2-х. Максимальна кількість балів по кожному питанню дорівнює 2. Кількість балів по кожному питанню анкети визначається в такий спосіб: варіант відповіді А - 0 балів, Б - 1 бал, В - 2 бали.

Максимальна оцінка ефективності маркетингу дорівнює 30 балам. Для оцінки рівня ефективності була розроблена шкала оцінки за принципом прогресивного кроку (таблиця 3.1). Величина кроку дорівнює 4 балам, а для значень «дуже гарний» і «ефективний» - 5 балам (оскільки найвищі оцінки досягти сутужніше).

Таблиця 3.1 – Шкала оцінки ефективності маркетингу

Бали	0-4	5-9	10-14	15-19	20-25	26-30
Оцінка рівня	Низький	Не ефективний	Задовільний	Гарний	Дуже гарний	Ефективний

Описаний підхід використався для аналізу ефективності роботи служби маркетингу на ТОВ «Нова Пошта».

В якості експертів виступали працівники служби маркетингу (4 фахівця), з яких попередньо була отримана домовленість про проведення експертного дослідження.

Результати оцінки ефективності маркетингової діяльності представлені в таблиці Е.1, які свідчать, що три співробітника відділу оцінили маркетингову діяльність як задовільну, а один - як неефективну.

Найбільш слабкими напрямками є «Сегментування ринку», «Планування маркетингу». Підприємство не розробляє план маркетингу, не визначає загальну стратегію підприємства й стратегію маркетингу. У результаті комплекс маркетингу не досконалий, функції маркетингу здійснюються не в повному обсязі. Крім того, підприємство не розробляє послуги для цільових сегментів. Воно пропонує свої послуги кожному, хто купує, тобто використовує стратегію недиференційованого маркетингу, що є вкрай небезпечним в умовах жорсткої конкуренції.

Через низький рівень професійної підготовки кадрів проводиться неефективна маркетингова політика. Працівники служби маркетингу не розуміють переваг вибору перспективних сегментів (сегмента) ринку й правильного позиціонування послуги, у той час як це дозволяє підприємству знайти ринкові «ніші» і успішно просувати свої послуги на ринку.

Інші функції маркетингу на аналізованому підприємстві також не дуже ефективні. Цінові стратегії не визначаються, основний метод ціноутворення - витратний, підприємство не застосовує гнучку систему знижок. Рекламна кампанія проводиться нерегулярно, план-графік не розробляється, не оцінюється ефективність рекламної кампанії. Заходи щодо стимулювання збуту не знайшли широкого застосування на підприємстві.

Товарна політика не відповідає принципу сучасного маркетингу: «провадити те, що можна продати, а не продавати те, що можна зробити».

Підприємство планує виробничу програму на основі наявних виробничих можливостей. Потреби покупців вивчаються поверхово, нерегулярно. Кадрові можливості служби маркетингу не дозволяють проводити регулярні дослідження, а замовити такі дослідження в сторонніх організацій для підприємства не можливо, оскільки вони дорогі. У підсумку підприємство надає послуги, що не зовсім задовольняють потреби покупців.

Як показав аналіз, не використовуються можливості Інтернету для просування товарів на ринках (маркетингові дослідження, реклама, продаж в Інтернеті). Веб-сайт підприємства регулярно не оновлюється.

Загальні висновки з аналізу ефективності маркетингу ТОВ «Нова Пошта» можна сформулювати в такий спосіб:

Немає чіткої стратегії розвитку підприємства й стратегії маркетингу.

Відсутнє планування й контроль маркетингу.

Неефективна інформаційна система.

Слабке врахування інтересів споживачів.

Недостатні витрати на маркетинг.

Низький професійний рівень фахівців-маркетологів.

Таким чином, маркетингову діяльність ТОВ «Нова Пошта» можна охарактеризувати як ледве задовільну. Конче потрібно, щоб така оцінка ефективності маркетингу проводилася на підприємстві щорічно з метою вдосконалювання маркетингової діяльності підприємств, а також з метою атестації фахівців служби маркетингу й, відповідно, для прийняття рішень про підвищення їхньої кваліфікації.

Розробка рекомендацій щодо вдосконалення ефективності маркетингової діяльності на підприємстві ТОВ «Нова Пошта»

Першочерговим завданням для ТОВ «Нова Пошта» повинна стати розробка стратегії розвитку. Розробка стратегії маркетингу в рамках стратегії розвитку послуг поштового зв'язку стає чи не найактуальнішою проблемою для самовизначення підприємства в конкурентному оточенні.

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

На даний час підприємство має наступну місію: надання споживачам високоякісних послуг у сфері поштового зв'язку, фізичної доставки поштових відправлень та товарів, фінансових, транспортних, рекламних, інформаційних та інших загальнодоступних продуктів. Ця місія була сформована в середині 90-х років, коли підприємство почало перехід до соціально-орієнтованого господарства. На той час місія була актуальна, але зараз перед підприємством постають нові перспективи, тому слід внести зміни в формулювання місії, бо вона не має чіткої направленості.

Нова місія «Нова Пошта» повинна полягати в наступному:

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

Клієнти. Надавати клієнтам послуги найвищої якості, завойовуючи їхню повагу й довіру. Послуги, які надаються «Укрпоштою» повинні бути досконалі за своїми якісними характеристиками. Клієнти повинні почувати, що вони мають справу з однією компанією, яка проводить загальну політику й надає єдиний комплекс послуг, і що підприємство щиро зацікавлено в тім, щоб проблеми клієнтів знаходили вірне й ефективне вирішення.

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

Персонал. Навчання персоналу спеціальним уставам підприємства й спілкуванню із клієнтами. Проведення навчальних семінарів та тренінгів.

Розвиток. Забезпечити стійке функціонування підприємства, просування на нові ринки послуг з високим технологічним рівнем.

Розробка методики визначення частки логістичних витрат є тим необхідним інструментом в діяльності роздрібно-торгівельної мережі, за допомогою якого стає можливим прийняття обґрунтованих рішень щодо розподілу ресурсів, оцінки

процесу функціонування системи доставки вантажів та можливості розширення мережі. При цьому, методичний апарат оцінювання ефективності діяльності системи повинен забезпечувати коректність результатів, можливість їх контролю, виявлення вузьких місць і, ґрунтуючись на цьому, визначення нових рекомендацій та впроваджень.

Характерними особливостями методики, що пропонується є: використання даних, які всебічно характеризують особливості функціонування логістичної системи роздрібно-торгівельної мережі на етапі «останньої милі»; вибір параметрів, які найкращою мірою характеризують роботу системи доставки дрібнопартійних вантажів; виявлення потенціальних резервів та обґрунтування заходів щодо їх ефективного використання.

Запропонована методика необхідна для керівного складу торговельних мереж, підрозділів і служб управління логістикою та відділів постачання, як інструмент визначення та оцінки функціонування системи доставки вантажів у роздрібно-торгівельну мережу на етапі «останньої милі».

Методика формування раціональної логістичної системи роздрібно-торгівельної мережі на етапі «останньої милі» включає шість етапів:

На першому етапі необхідно зібрати вихідні дані про параметри системи доставки та район обслуговування, а саме визначити наступну інформацію:

- дані про площу території, що обслуговується (F);
- дані про кількість торгових точок мережі та тих, які зареєстровані на території, що обслуговується (N_t , N_{tt});
- дані про обсяг товарообігу споживчих товарів у регіоні (TO);
- дані про місце дислокації виробника і кінцевих споживачів;
- дані про вартість середнього чеку мережі та торгової точки (C_{cp});
- дані про ринкову долю мережі (δ_m);
- дані про коефіцієнт статичного використання вантажності для вантажів, що перевозяться ($\gamma_{ст}$);
- дані про середній радіус обслуговування у регіоні (R_{cp});
- дані про щільність торговельних точок торговельної мережі на території, що

обслуговується (λ);

– дані про вантажопід'ємність транспортних засобів, які використовуються для перевезення дрібнопартійних вантажів у торгівельні точки роздрібною мережі (q_n);

На другому етапі необхідно визначити раціональні параметри роботи системи доставки роздрібною торгівельною мережі. Також необхідно врахувати технологічні обмеження по вантажопід'ємності ($q_n \leq 10$ т) та швидкості ($V_T = 24$ км/год) транспортних засобів у міських умовах, мінімальну кількість пунктів заїзду на маршруті ($n_z \geq 1$) та перевірити відповідність сумарній кількості пунктів заїзду загальній кількості торгівельних точок мережі ($\sum n_z = N_T$):

Отримане значення частки логістичних витрат на доставку порівнюється з існуючим. Після порівняння приймаються відповідні організаційні рішення щодо параметрів логістичної системи роздрібною торгівельною мережі.

Методику формування раціональної логістичної системи роздрібною торгівельною мережі можна представити у виді блок-схеми (рис. 3.4.).

Впровадження запропонованого алгоритму частки витрат на доставку, за рахунок оптимізації кількості пунктів заїзду на маршруті порівняно з існуючою, як одного з технологічних рішень, дозволило отримати економічний ефект у вигляді зменшення частки логістичних витрат на доставку товарів на 3 %. Для мережі розраховані оптимізаційні показники свідчать про наявний потенціал у мережі для розширення її логістичної системи. Про це свідчить значення щільності дислокації ТТ даної мережі в районі обслуговування та радіусу половинного попиту. За наявності фінансової можливості та позитивного рішення керівництва роздрібною торгівельною мережі є доцільним включення до логістичної системи двох ТТ.

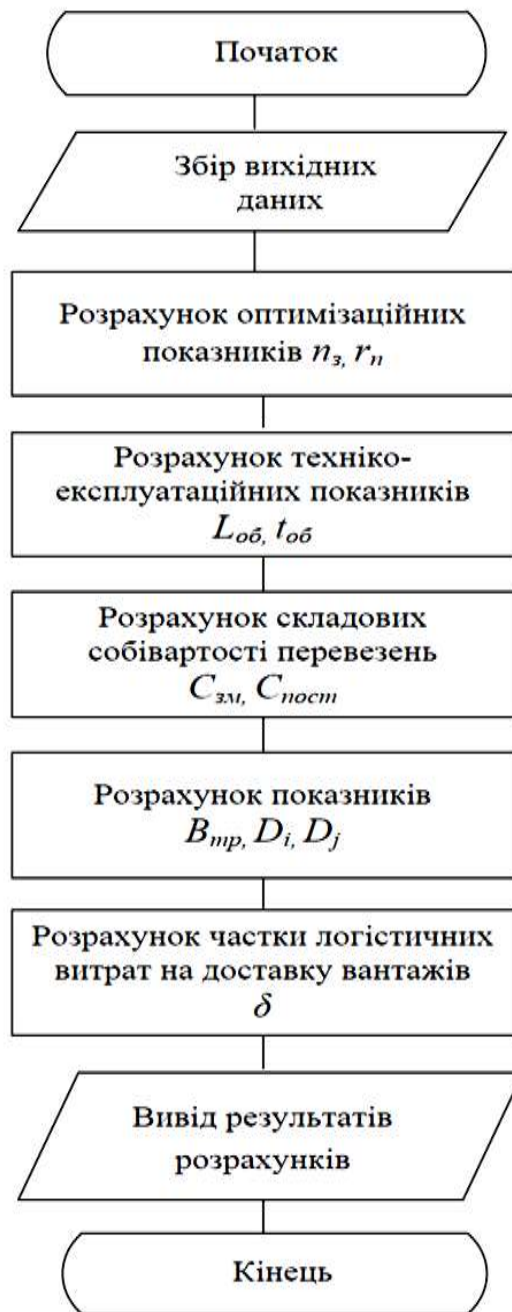


Рис.3.4. Блок-схема алгоритму розрахунку частки витрат на доставку вантажів у логістичній системі торгівельної мережі

В результаті моделювання параметрів процесу доставки ДПВ встановлено, що різному поєднанню параметрів відповідають певні характеристики процесу доставки, а саме: щільність дислокації ТТ, середній радіус обслуговування, ринкова доля мережі, вартість середнього чеку, вартість товарообігу товарів у регіоні та коефіцієнт статичного використання вантажності. Вплив цих параметрів на логістичні витрати на доставку ДПВ роздрібну торгівельну мережу

є не лінійним. Зокрема, збільшення середнього радіусу обслуговування у регіоні до 10 км, приводить до збільшення витрат на доставку на 4,5 %, а збільшення ринкової долі мережі на 5 %, приводить до зниження витрат на доставку у межах 12 %.

Аналіз отриманих залежностей дозволив виявити, що кількість пунктів заїзду на маршруті при доставці ДПВ у РТМ за яких логістичні витрати будуть мінімальними, становить: для формату «Магазин біля дому» 14 – 20 од., для формату «Супермаркет» 6 – 10 од., та формату «Гіпермаркет» 3–5 од. Відхилення кількості пунктів заїзду на маршруті поза межі визначених областей для відповідних форматів, потребує корегування параметрів логістичної системи для досягнення мінімізації логістичних витрат на доставку.

Запропонована методика формування раціональної ЛС РТМ дозволяє на підставі відомих характеристик району обслуговування, логістичних можливостей та маркетингових потреб мережі визначити оптимізаційні параметри роботи системи доставки на етапі «останньої милі», за яких досягається мінімізація частки логістичних витрат на доставку ДПВ.

Впровадження запропонованої методики формування раціональної логістичної системи, за рахунок корегування кількості пунктів заїзду на маршруті порівняно з номінальною, як одного з технологічних рішень, дозволило отримати економічний ефект у вигляді зменшення логістичних витрат на доставку ДПВ у мережу на 3 % середньою відстанню між суміжними пунктами 4 км у форматі «Магазин біля дому». Розширення мережі підприємства на основі мінімізації витрат на доставку вантажів дозволило підвищити ефективність системи доставки на 12 %.

Впровадження моделей, отриманих у роботі, дозволило розробити раціональну транспортно-технологічну схему доставки ДПВ з урахуванням оптимальної кількості пунктів заїзду на маршруті та радіусу половинного попиту, враховуючи виробничі потужності та маркетингові потреби мережі. Розроблені заходи дали змогу підвищити конкурентоспроможність підприємства.

3.2. Розробка організаційно-економічного механізму забезпечення ефективного управління логістичними процесами підприємства

В умовах ринкової економіки швидка зміна ситуації на ринку і гостра конкуренція вимагає від керівництва підприємства постійного контролю за діяльністю підприємства та всіх процесів, що відбуваються. Ефективність процесу управління знаходиться в прямій залежності від рівня обізнаності керівника про реальний стан справ, що, в свою чергу, дає можливість приймати зважені стратегічні й оперативні управлінські рішення. Контролінг виступає засобом досягнення безперервного поточного контролю за всіма підрозділами та процесами підприємства, вирішує питання перевірки, спостереження, обстеження, звірки, управління, відбору, випробування та інспектування. Сучасний стан підприємств й умови формування стратегії їх розвитку характеризуються докорінними змінами в системі управління. Важливою проблемою управління є його стратегічна спрямованість.

У зв'язку з цим важливу роль має зіграти застосування українськими компаніями передових концепцій і технологій логістики і управління ланцюгами поставок (УЛП). Незважаючи на сформовані об'єктивно причини відставання України в розвитку логістики та УЛП в порівнянні з промислово розвиненими країнами, в останні роки спостерігаються явні тренди в посиленні ролі логістики як в організаціях бізнесу, так і в загальнонаціональному масштабі. За останні 10 років логістика в Україні перетворилася в звичний функціонал менеджменту великої кількості вітчизняних компаній.

Практика логістики показує, що найвищих результатів у бізнесі досягають ті підприємства, які використовують концепцію інтеграції в логістиці, що дозволяє об'єднати зусилля управлінського персоналу підприємства і логістичних посередників в наскрізному управлінні товарними та інформаційними потоками в інтегрованій структурі бізнесу: «проекування - закупівля - виробництво - розподіл - продаж - сервіс». Тому постає питання про впровадження в дію адаптивної системи контролінгу з орієнтацією на управління логістикою, яка

значно підвищить ефективність управління логістичними процесами ТОВ «Підприємство» і забезпечить захист легітимних інтересів власників та керівництва підприємства у результатах діяльності [3, с. 251].

Вимірювання результатів управління логістичними процесами ТОВ «Підприємство» в процесі контролінгу є необхідною умовою досягнення цілей логістичної стратегії, так як забезпечує зворотний зв'язок, необхідний для ефективного менеджменту. У цьому сенсі контролінг логістики має два аспекти: по-перше, встановлення певної системи заходів (кількісних і якісних показників – КРІ, критеріїв, шкал відносин і переваг); по-друге, безпосередньо вимір результату прийняття логістичних рішень.

Контролінг піднімає управління логістичними процесами підприємства на якісно новий рівень, інтегруючи, координуючи і направляючи діяльність різних служб і підрозділів підприємства на досягнення оперативних і стратегічних цілей. Основна мета діяльності будь-якого підприємства – одержання прибутку, завоювання частки ринку, усунення конкурентів. Незалежно від мети діяльності підприємства, контролінг є системою управління прибутком підприємства, орієнтує зусилля підприємства на досягнення поставлених цілей. Механізм функціонування контролінгу з орієнтацією на управління логістичними процесами зображено на рис. 3.5.

Розглянемо представлений механізм більш детально. Результатом прийнятого та впровадженого управлінського рішення є процес відслідковування поточних результатів. Запроваджене управлінське рішення при цьому має бути релевантним цільовим критеріям, набору можливих альтернатив й наслідків їх прийняття. В процесі відслідковування контролер виконує нагляд за результатами, збирає аналітичну інформацію, здійснює моніторинг процесів підприємства.

Наступним кроком є складання звітів про результати роботи підприємства за періоди часу (доба, неділя, місяць, рік), дані яких порівнюються з цільовими запланованими результатами [8, с. 154].



Рис.3.5. Механізм здійснення контролінгу на підприємстві з орієнтацією на управління логістичними процесами

На основі такого співставлення роблять висновки, після яких контролером проводиться аналіз відхилень, можливих загроз зовнішнього середовища, знаходяться сильні та слабкі сторони підприємства.

Такий аналіз дає можливість розробити прогноз зміни потенціалу підприємства та його зовнішнього середовища, що є основою для розборки нового управлінського рішення, більш адекватного даним обставинам, або створення рекомендацій по корегуванню раніше прийнятого рішення.

Підсумки проведеного контролером дослідження представляються керівнику підприємства для вирішального рішення: прийняття до провадження нового чи скорегованого управлінського рішення, тобто коло замикається [9, с. 17].

На сучасному етапі відкритої української економіки суб'єкти економічної діяльності знаходяться під потужних впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. Проблема створення сприятливого клімату у підприємницькому середовищі в плані управління логістичними процесами підприємства набуває особливого значення, стає вирішальним чинником визначення перспективи розвитку підприємництва. Саме тому контролінгова діяльність має бути направлена на забезпечення ефективного управління логістичними процесами підприємства. Загальний механізм здійснення контролінгу з орієнтацією на управління логістичними процесами спрямований на отримання підприємством бажаного результату. Результатами логістичної діяльності є певні блага, які задовольняють потреби. Отже, для подолання ряду негативних тенденцій в процесі управління логістичними процесами на ТОВ «Підприємство», нами пропонується впровадження на підприємстві системи логістичного контролінгу, яка надасть можливість:

- координувати управлінську діяльність з досягнення логістичних цілей підприємства ТОВ «Підприємство»;
- надавати інформаційну і консультаційну підтримку прийняття управлінських рішень щодо логістичних процесів на ТОВ «Підприємство»;
- створювати і забезпечувати функціонування загальної інформаційної системи управління логістичною діяльністю ТОВ «Підприємство»;
- забезпечувати раціональність управлінського процесу;
- забезпечувати ефективне управління логістичними процесами на підприємстві.

Головним завданням логістичного контролінгу є оперативний контроль за економічністю процесів складування і транспортування матеріальних ресурсів. Контролінг повинен забезпечити керівництво ТОВ «Підприємство» інформацією, необхідної для раціонального прийняття рішень в логістичній системі, а також здійснити узгодження і найкраще використання матеріальних потоків з іншими процесами, що протікають в організації.

Необхідність впровадження у ТОВ «Підприємство» логістичного контролінгу пояснюється такими причинами:

- підвищення нестабільності зовнішнього середовища ставить додаткові вимоги до системи управління логістикою підприємствам;
- зміщення акценту з контролю минулого на аналіз майбутнього;
- збільшення швидкості реакції на зміни зовнішнього середовища, підвищення гнучкості підприємства;
- необхідність у безперервному відстеженні змін, що відбуваються в зовнішньому і внутрішньому середовищах підприємства;
- необхідність продуманої системи дій із забезпечення життєздатності підприємства та запобігання кризових ситуацій;
- ускладнення систем управління підприємством вимагає механізму координації всередині системи управління;
- наявність великої кількості інформації, але відсутність релевантної інформації вимагає побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління логістикою;
- прагнення до синтезу діяльності.

Враховуючи складність управління логістичними процесами на ТОВ «Підприємство», для ефективної логістичної діяльності й чіткого визначення відповідальності на підприємстві ТОВ «Підприємство» необхідно створити спеціальний структурний підрозділ – відділ логістичного контролінгу. На досліджуваному підприємстві найдоцільнішим бачиться при впровадженні логістичного контролінгу штабна організація управління, тобто безпосереднє підпорядкування керівництву підприємства. За відсутності системи контролінгу впровадження відділу логістичного контролінгу має проходити поступово з чітким визначенням цілей, послідовності та важливості кожного з етапів (рис. 3.6).

Контролінг в рамках проблем, встановлених в результаті аналізу логістичної діяльності ТОВ «Підприємство» буде вирішувати наступні задачі: – планувати витрати на логістичні процеси підприємства; – визначати схему залучення фінансових ресурсів в логістичні процеси з мінімальними втратами для підприємства.

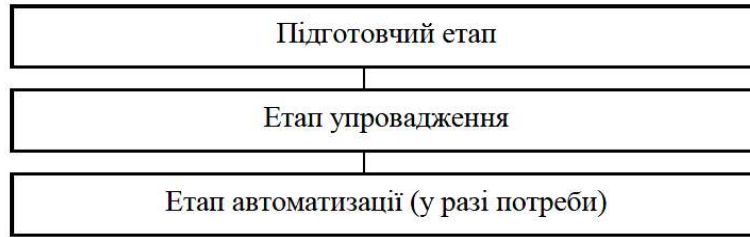


Рис.3.6. Етапи впровадження системи логістичного контролінгу

Важливо чітко визначити, усвідомити і донести до співробітників як новоствореної служби контролінгу так і всієї управлінської ланки ТОВ «Підприємство» систему цілей, досягненню яких сприятиме відділ логістичного контролінгу.

Отже, основні функції системи логістичного контролінгу ТОВ «Підприємство» мають бути спрямовані на:

- прийняття кваліфікаційних рішень для подолання можливих проблем в логістичній діяльності ТОВ «Підприємство»;
- підтримку і надання допомоги директору з логістики, він разом з керівництвом складає основу управління на підприємстві і таким чином інтегрується в загальну систему управління підприємством;
- забезпечення взаємозв'язку логістичного контролінгу практично з усіма функціями управління;
- контроль логістичних витрат підприємства як основний об'єкт управління в системі контролінгу;
- організацію функціонування на підприємстві центрів витрат, прибутку, виручки та інвестицій;
- постійне проведення аналізу логістичних витрат;
- розроблення заходів і підготовку управлінських рішень, спрямованих на покращення логістичної діяльності ТОВ «Підприємство».

Також відділ логістичного контролінгу ТОВ «Підприємство» буде виконувати роль аналітичної служби й забезпечувати керівників оперативною інформацією про стан логістичних витрат підприємства, періодично складати

розгорнуті аналітичні звіти про діяльність кожного логістичного відділу підприємства, прогнозувати логістичні показники діяльності підприємства як у цілому, так і окремих структурних логістичних підрозділів ТОВ «Підприємство» [11, с. 208].

Крім того, відділ логістичного контролінгу проводить економічну експертизу управлінських рішень, пов'язаних з логістичними витратами й прибутком, визначає методику планування логістичної діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

Для здійснення логістичного процесу використовуються ресурси (персонал, устаткування, інфраструктура, середовище тощо). Отже у представленому розумінні сутності управління логістичним процесом наявність його власника, який володіє та розпоряджається необхідними і достатніми для цього ресурсами, є важливою умовою. Друге розуміння логістичного процесу виходить із наявності його споживача (клієнта), на якого спрямований "Вихід" процесу, тобто готовий продукт (матеріальна продукція чи послуга), цінністю та вартістю якого визначається споживчий попит на такий продукт. У такому випадку найбільш важливим є прийняття рішення щодо внутрішньої структури логістичного процесу, а також, з яких елементів він має складатися.

Значна кількість розглянутих підходів, на жаль, зводиться до оцінювання віддачі від витрат на логістику, що, на наш погляд, не є абсолютно правомірним, оскільки корисний ефект від впровадження логістичного управління може проявлятися з часом, і отже виміряти його на основі зіставлення доходів та витрат неможливо. З огляду на це, оцінку ефективності логістичних витрат доцільно розглядати як початковий, базовий етап дослідження результативності логістичної системи підприємства, що має бути доповнений методом оцінки рівня логістичного сервісу та ефективності логістичного управління функціональних сфер логістики підприємств торгівлі.

Встановлено, що у сфері роздрібної торгівлі необхідно приділяти увагу останній ланці – «останній милі», через значну вартість доставки на цьому етапі. Дослідження проблем формування та функціонування систем доставки дрібнопартійних вантажів у логістичній системі роздрібно торгівельної мережі в умовах міста дозволило виявити, що існуючі підходи відрізняються глибиною відображення процесів та критеріями ефективності.

Формалізовано параметри логістичної системи, які враховують маркетингову складову процесу доставки: щільність дислокації торгівельних точок, середній радіус обслуговування та радіус половинного попиту мережі.

Розроблена математична модель логістичних витрат на доставку вантажів у роздрібну торгівельну мережу надає змогу комплексно оцінити ефективність формування логістичної системи на етапі «останньої милі». Використання запропонованої моделі дозволить раціоналізувати внутрішні параметри процесу доставки та визначити доцільність введення в мережу нових об'єктів.

Запропонована методика оцінки ефективності формування раціональної логістичної системи роздрібно-торгівельної мережі на етапі «останньої милі» передбачає розрахунок оптимізаційних параметрів системи доставки дрібнопартійних вантажів та техніко-експлуатаційних параметрів, та дає змогу визначити, як ефективність функціонування існуючого процесу доставки, так і обґрунтувати доцільність введення до складу мережі нових об'єктів.

Область раціональних значень кількості пунктів заїзду на маршруті за яких логістичні витрати будуть мінімальними, становить: для формату «Магазин біля дому» 14 – 20 од., для формату «Супермаркет» 6 – 10 од., та формату «Гіпермаркет» 3-5 од.

Впровадження кількості пунктів заїзду на маршруті в межах визначених областей для відповідних форматів, дозволить мінімізувати витрати на доставку дрібнопартійних вантажів у торгівельну мережу. Частка логістичних витрат на доставку зменшилася на 8,3 % за рік.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ilchenko N. Development strategy for logistics operators in the context of globalization / Ilchenko N. // Contemporary conditions and trends in enterprise management: strategies, mechanisms, processes. Cracow University of Economics. – 2015. – P. 45-53.
2. Григорак, М.Ю. Логістичне управління зворотними матеріальними потоками виробничого підприємства / М.Ю. Григорак, А.О. Бондуrowsька // Вісник СНУ ім. В. Даля. – 2011.– № 5 (159). – Частина 2. – С. 232 – 236.
3. Іваницька Т.Є. Методичний підхід до оцінки ефективності управління будівельним підприємством на основі логістичних критеріїв / Т.Є. Іваницька // Економіка. Управління. Інновації. – 2013. – № 2.
4. Крикавський Є. В. Формування економічного потенціалу підприємств на основі логістичних концепцій: Дисертація докт. екон. наук : 08.06.01. - Львів, 1997.-418 с
5. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи / Б. Паласюк // Галицький економічний вісник. – 2012. – № 3(36). – С. 166-170.
6. Пономаренко В. С., Таньков К. М., Лепейко Т. І. Логістичний менеджмент: Підручник / В. С. Пономаренко, К. М. Таньков, Т. І. Лепейко. За ред. д-ра екон. наук, проф. В. С. Пономаренка - Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. - 440 с.
7. Вільковський Є.К., Кельман І.І., Бакуліч О.О. Вантажознавство. Львів: «Інтелект-Захід», 2007. 496 с.
8. Воркут А.І., Коцюк О.Я., Лебідь І.Г., Мельниченко О.І. Транспортно-експедиторська діяльність. Київ: УТУ, 1998. 264 с.
9. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер: пер. с англ. (под ред. Ю. Н. Каптуревского). - СПб.: Питер, 2002. - 544 с.
10. Абдикеев Н. М. Реинжиниринг бизнес-процессов / Н. М. Абдикеев, Т. П. Данько, С. В. Ильдеменов, А. Д. Киселев. - 2-е изд., испр. - М.: Эксмо. -2007.592с.
11. Акофф Р. Планирование в больших экономических системах / Р. Акофф: пер. с англ. - М.; Советское радио, 1972. - 223 с.
12. Аникин Б. А. Коммерческая логистика: учеб. / Б. А. Аникин, А. П. Тяпухин. -

М.: Проспект, 2007. - 432 с.

13. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф: сокр. пер. с англ. -М.: Экономика, 1989. - 520 с.

14. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора / С. Клементе, М. Доннеллан при участии С. Рида; под общ. ред. В. В. Голла; пер. с англ. Н. И. Кобзаревой. - М.: Вершина, 2006. - 416 с.

15. Бауэрсокс Д. Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д. Д. Бауэрсокс, Д. Дж. Клосс; пер. с англ. - М.: Олимп-Бизнес, 2001. - 640 с.

16. Васильева О. Е. Эффективность сервисного обслуживания продукции / О. Е. Васильева. - М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2007. - 175 с.

17. Гаджинский А. М. Логистика : Учебник / А. М. Гаджинский. - 11-е изд. перераб. и доп. - М.: ИТК «Дашков и К°», 2005. - 432 с.

18. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Підручник / С. С. Гаркавенко. - К.: Лібра, 2002.-712 с.

19. Голиков Е. А. Взаимодействие маркетинга и логистики: учеб. пособие / Е. А. Голиков. - М.: Флинта: МПСИ, 2007. - 568 с.

20. Горяинов А.Н. Формирования нормативов для оценки функционирования логистических систем // Вестник ХНАГХ, 2013. – № 10. – С. 100-105.

21. Долгов А. П. Логистический менеджмент фирмы: концепция, методы и модел: Учебное пособие / А. П. Долгов, В. К. Козлов, С. А. Уваров. - СПб.: Бизнес-пресса, 2005. - 384 с

22. Дыбская В. В. Логистика: Учебник / В. В. Дыбская, Е. И. Зайцев, В. И. Сергеев, А. Н. Стерлигова; под ред. В. И. Сергеева. - М.: Эксмо, 2008. - 944 с.

23. Елифаров В. Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник / В. Г. Елифаров, В. В. Репин. - М.: ИНФРА-М, 2006. - 319 с.

24. Ерохина Л. И. Предприятия в сфере сервиса. Управление прогнозируемыми процессами (теория и практика): учебное пособие / Л. И. Ерохина, Е. В. Башмачникова. - М.: Флинта: МПСИ, 2005. - 248 с

25. Иванов Д. А. Логистика. Стратегическая кооперация / Д. А. Иванов. -М.: Вершина, 2006. - 176 с