

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

На правах рукопису

УДК 334.711:65.011.12

До захисту допущено:

Завідувачка кафедри

\_\_\_\_\_ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 6 » грудня 2021 р.

**МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ**  
**на здобуття ступеня магістра**  
**за освітньо-професійною програмою**  
**«Логістика»**

спеціальності 073 Менеджмент

на тему: «Формування логістичної стратегії підприємства»

Виконав:

студент 2-го курсу магістаратури, групи УЛ-01мп

Дорош Владислав Олександрович \_\_\_\_\_

Наукова керівниця:

д.е.н., доц. Луценко Ірина Сергіївна \_\_\_\_\_

Рецензент:

Доц. Писаренко Наталія Леонідівна \_\_\_\_\_

*Засвідчую, що у цій магістерській дисертації*

*немає запозичень з праць інших авторів без*

*відповідних посилань*

*Студент \_\_\_\_\_*

Київ – 2021 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ІГОРЯ  
СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ  
СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ «ЛОГІСТИКА»**

*«Затверджую»*

Завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ д.е.н., проф Дергачова В.В.

4 грудня 2020 року

**ЗАВДАННЯ**

**на магістерську дисертацію студенту**

**ДОРОШУ ВЛАДИСЛАВУ ОЛЕКСАНДРОВИЧУ**

***Тема роботи:*** «Формування логістичної стратегії підприємства (на прикладі ТОВ «Нова Пошта»)»

***Науковий керівник роботи:*** Луценко Ірина Сергіївна, доцент,

***Строк подання студентом роботи:*** «6» грудня 2021 року.

***Об'єктом дослідження є*** процес формування логістичної стратегії на підприємстві

***Предметом дослідження є:*** сукупність теоретичних, методологічних і практичних засад формування логістичної стратегії на підприємстві

Перелік завдань, які потрібно розробити:

***а) теоретико-методологічна частина:***

– розглянути сутність та економічний зміст формування логістичних стратегій;

– визначити напрями та організаційно-економічні заходи формування логістичних стратегій;

– удосконалити концептуальні поняття та розглянути переваги впровадження логістичних стратегій;

***б) дослідницько-аналітична частина:***

– проаналізувати логістичну діяльність ТОВ «Нова Пошта» на предмет виявлення можливостей розвитку логістики;

– оцінити проблеми, що уповільнюють розвиток логістики в системі менеджменту підприємства;

– виявити головні складові механізму розвитку логістики в системі менеджменту ТОВ «Нова Пошта» ;

***в) проектно-рекомендаційна частина:***

– сформулювати основні етапи формування логістичної стратегії ТОВ «Нова Пошта»;

– розробити критеріальні підходи до оптимізації вибору стратегії;

– оцінити та спрогнозувати наслідки впровадження запропонованих заходів.

**Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу**

1) організаційно-економічні заходи розвитку логістики підприємства;

2) показники логістичної діяльності ТОВ «Нова Пошта»;

3) Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта»

4) Показники фінансової діяльності ТОВ «Нова Пошта»

5) Показники фінансової стабільності ТОВ «Нова Пошта»

6) Структура витрат ТОВ «Нова Пошта»

Перелік публікацій за напрямом роботи:

1) Дорош В.О. , Луценко І.С. 2021: II Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи» теза: Формування логістичної стратегії підприємства

2) Дорош В.О. : II Міжнародна науково-практична конференція, стаття: Формування логістичної стратегії підприємства

***9. Дата видачі завдання:*** «4» грудня 2020 року.

### *Календарний план*

<i>/n</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики	04.12.2020 – 01.01.2021	
.	Дослідження теоретико-методичних засад формування логістичних стратегій підприємства	02.01.2021 – 01.04.2021	
.	Аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» на предмет виявлення можливостей впровадження логістичної стратегії	02.04.2021 – 15.04.2021	
.	Оцінювання проблем, що уповільнюють або унеможливають ефективне впровадження логістичної стратегії підприємство	16.04.2021 – 30.04.2021	
.	Виявлення та обґрунтування головних етапів впровадження логістичних стратегій підприємства	01.05.2021 – 01.06.2021	
.	Формування логістичної стратегії диференціювання обслуговування клієнтів на ТОВ «Нова Пошта»	02.06.2021 – 30.08.2021	
.	Економічне оцінювання та прогнозування наслідків впровадження запропонованої стратегії	01.09.2021 – 15.10.2021 .	
.	Оформлення магістерської дисертації	01.11.2021 – 01.12.2021	

Студент

Владислав ДОРОШ

Наукова керівниця

Ірина ЛУЦЕНКО

## РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Формування логістичної стратегії підприємства ( на базі ТОВ «Нова Пошта»)» містить 95 сторінок, 12 таблиць, 6 рисунків, перелік посилань нараховує 50 найменувань.

Актуальність магістерської роботи обумовлена швидким розвитком підприємств сфери логістичного обслуговування.

Магістерська робота на здобуття ступеня магістра була виконана в Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» відповідно до планів наукових досліджень кафедри менеджменту.

Метою магістерської роботи є дослідження та поглиблення теоретичних знань з формування логістичних стратегій, а також розкриття практичних аспектів щодо підвищення ефективності діяльності компанії.

Поставлена мета дослідження є обумовлена вирішенням наступних поставлених завдань:

- розглянути суть та основні засади щодо логістичних стратегій підприємства;
- здійснити аналіз стану та характеристику функціонування галузі;
- здійснити діагностування діяльності підприємства в сфері надання транспортно-експедиторських послуг;
- провести оцінку ефективності управління логістичної діяльності ТОВ «Нова Пошта» та запропонувати шляхи удосконалення.

Об'єктом дослідження є процес формування логістичної стратегії підприємства.

Предметом дослідження – теоретичні, практичні, науково-методичні аспекти, практичний інструментарій аналізу, формування логістичної стратегії підприємства підприємства.

Під час виконання магістерської дисертації було використано наступні методи дослідження: економіко-математичний, порівняння, графічний тощо. Для розроблення рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення діяльності

було використано метод узагальнення та систематизації, економіко-статистичний метод було використано для проведення розрахунків фінансових показників діяльності компанії, сукупність загальних та специфічних наукових методів, таких як системний підхід, методи економічного та статистичного аналізу, групування. Для виявлення аналітичної інформації про підприємство було використано дані бухгалтерської фінансової звітності та матеріали практикуючих спеціалістів в логістиці, які розміщені в підручниках та в електронних джерелах.

Наукова новизна дослідження магістерської дисертації полягає в наступному:

- поглиблено вивчено теоретичні засади щодо управління діяльністю транспортно-експедиційної компанії;
- виявлено та систематизовано проблему управління витратами та недоотримання стратегії прибутковості на підприємстві;
- запропоновано нові сучасні рішення щодо організації роботи компанії.

Згідно результатів виконання магістерської дисертації на отримання ступня магістра можна зробити висновок, що розроблена методика застосування новітніх логістичних стратегій може сприяти підвищенню ефективності діяльності компанії, зниженню витрат за рахунок надання кращих рішень для клієнтів щодо доставки різних вантажів. Розроблена стратегія для надання переваг постійним клієнтам компанії допоможе підвищити якість наданих послуг та посилити конкурентоспроможність компанії на ринку.

Ключові слова: логістична стратегія; логістика; витрати; ефективність логістична діяльність, конкурентоспроможність, якість обслуговування.

## **ABSTRACT**

Master's dissertation on the topic: "Formation of the logistics strategy of the enterprise (based on Nova Poshta LLC)" contains 96 pages, 12 tables, 6 figures. the list of links includes 50 items.

The urgency of the master's thesis is due to the rapid development of enterprises in the field of logistics services.

The master's thesis for the master's degree was performed at the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute named after Igor Sikorsky" in accordance with the research plans of the Department of Management.

The purpose of the master's work is to research and deepen theoretical knowledge on the formation of logistics strategies, as well as the disclosure of practical aspects of improving the efficiency of the company.

The purpose of the study is due to the solution of the following tasks:

- consider the essence and basic principles of logistics strategies of the enterprise;
- analyze the state and characteristics of the industry;
- diagnose the company's activities in the field of freight forwarding services;
- evaluate the effectiveness of logistics management of Nova Poshta LLC and suggest ways to improve.

The object of research is the process of forming the logistics strategy of the enterprise.

The subject of research - theoretical, practical, scientific and methodological aspects, practical tools of analysis, the formation of the logistics strategy of the enterprise.

During the master's dissertation the following research methods were used: economic-mathematical, comparison, graphic, etc. To develop recommendations and suggestions for improvement, the method of generalization and systematization was used, economic and statistical method was used to calculate

financial performance of the company, a set of general and specific scientific methods such as systems approach, methods of economic and statistical analysis, grouping. To identify analytical information about the company, the data of financial statements and materials of practicing specialists in logistics were used, which are placed in textbooks and electronic sources.

The scientific novelty of the master's thesis research is as follows:

- in-depth theoretical principles for managing the activities of the freight forwarding company;
- identified and systematized the problem of cost management and failure to obtain a profitability strategy at the enterprise;
- proposed new modern solutions for the organization of the company.

According to the results of the master's dissertation for a master's degree, it can be concluded that the developed method of applying the latest logistics strategies can help increase the efficiency of the company, reduce costs by providing better solutions for customers to deliver different goods. The developed strategy to provide benefits to the company's regular customers will help improve the quality of services provided and strengthen the company's competitiveness in the market.

Keywords: logistics strategy; logistics; costs; efficiency logistics activities, competitiveness, quality of service.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	<b>7</b>
<b>1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ</b> .....	<b>10</b>
1.1. Сутність логістичних стратегій та їх місце у системі управління підприємством.....	10
1.2. Концептуальні підходи до формування логістичної стратегії на підприємстві .....	23
1.3. Переваги впровадження логістичної стратегії в діяльність підприємства .....	34
Висновки до розділу 1.....	40
<b>2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»</b> .....	<b>41</b>
2.1. Оцінка логістичної діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта»....	41
2.2. Аналіз фінансової діяльності ТОВ «Нова Пошта» .....	53
2.3. Обґрунтування напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом формування логістичної стратегії.....	60
Висновки до розділу 2.....	65
<b>3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ТОВ «НОВА ПОШТА»</b> .....	<b>67</b>
3.1. Обґрунтування етапів впровадження логістичної стратегії на підприємстві .....	67
3.2. Формування логістичної стратегії диференціації обслуговування клієнтів на ТОВ «Нова пошта» .....	73
3.3. Розрахунок економічної ефективності пропонованих заходів.....	79
Висновки до розділу 3.....	83
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	<b>84</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	<b>87</b>

## ВСТУП

*Актуальність дослідження.* Сьогодні компанії працюють у постійно змінюваному світі та на національних ринках, збільшуючи глобалізацію економіки та високу конкуренцію, оскільки багато ринків товарів та послуг не заповнені. Поточна нестабільність ринків у пострадянських країнах у поєднанні з більш детальним аналізом внутрішніх та зовнішніх факторів прямо впливає на постановку цілей компаній.

У таких умовах основними критеріями оцінки конкурентноспроможності компанії, здатної швидко реагувати на зміни економічних процесів економічної системи та забезпечувати виживання у фазах кризи, є:

- Створення системи стратегічного аналізу для вивчення негативних факторів та загроз. ;
- Забезпечення достатніх резервів для виживання компанії у розпал кризи;
- Побудова логістичної системи, максимально незалежної від політичних та природних впливів;
- Постійний аналіз результатів діяльності та пошук інноваційних інструментів для підвищення ефективного функціонування системи підприємства та його окремих підрозділів, вкладення значних ресурсів у підтримку та розвиток інтелектуального капіталу.

Виходячи з необхідності швидко і ефективно реагувати на ринкові умови, що змінюються, необхідно сформулювати логістичні стратегії, які, виходячи з довгострокових цілей компанії, можуть істотно змінити всю системну організацію логістичних процесів. Вдало обрана стратегія здатна підвищити потенціал компанії, налагодити механізми функціонування матеріальних, транспортних та інформаційних потоків, підвищити стабільність та конкурентоспроможність компанії.

**Ступінь розробки наукової проблеми.** Значний вклад у дослідження зазначених проблем внесли такі відомі зарубіжні вчені і дослідники, як: І. Ансофф, Т. Божидарнік, М. Брайніс, М. Окландер, В. Николайчук, І. Смірнов, Д. Бауерсокс, Д. Ламбер, Т.В. Левитт, Дж.Р. Сток, Р.Б. Шапіро, Марченко В.М., М.Л. Гордона, С.Б. Карнаухова, О.М.Тридіда, Г.М. Азаренкова, Д.Бауерсокс, Д.Клосс, Д.Ламберт, С.Ленглі.

Проте варто зазначити, що проблема формування ефективної логістичної стратегії підприємств в сучасних умовах є вкрай актуальною та потребує подальших досліджень.

Проблеми формування логістичних стратегій актуальні для кожного підприємства, яке має справу з матеріальними чи інформаційними потоками. Актуальність та необхідність більш глибоких досліджень даних проблем й визначили вибір теми та цільову спрямованість дипломного дослідження.

**Метою роботи** є розгляд теоретико-методологічних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо формування логістичної стратегії підприємства ТОВ «Нова Пошта». Відповідно до зазначеної мети поставлено такі задачі:

1. Розглянути сутність та значення логістичної стратегії на підприємстві.
2. Проаналізувати організацію логістичної стратегії на підприємстві.
3. Здійснити аналіз основних показників діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта».
4. Провести аналіз логістичної діяльності ТОВ «Нова Пошта»
5. Окреслити інформаційне забезпечення логістичної діяльності підприємства.
6. Провести розрахунок економічної ефективності пропонованих заходів.

**Об'єкт дослідження** – логістична стратегія підприємства ТОВ «Нова Пошта».

**Предмет дослідження** - особливості формування логістичної стратегії на підприємстві.

**База дослідження** – ТОВ «Нова Пошта»

**Теоретичною основою дослідження** - є результати теоретичних, дослідницьких, дослідно-аналітичних і прикладних розробок, прогнозів вітчизняних і закордонних експертів, вчених і фахівців у логістики, аналітично оброблені статистичні дані про логістичного провайдера за 2011-2020 рр.

**Методи дослідження.** В процесі виконання магістерської дисертації застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів. У процесі дослідження сучасних поглядів на логістичну стратегію застосовувалися: метод логічних узагальнень, абстрактно-логічний метод, методи групування. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, внутрішньої, зокрема, бухгалтерської звітності підприємств. Для вибору та обґрунтування напрямів розвитку підприємства використовувалися: метод порівняння, за допомогою якого була обрана найкраща система зберігання товару. Статистичний аналіз показників діяльності підприємства надав можливість виокремити проблемні питання організації складської діяльності підприємства.

Теоретичною основою дослідження є роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, що присвячені питанням управління розвитком підприємства.

**Практична значущість.** Висновки та рекомендації роботи можуть знайти конкретну реалізацію в системі управління розвитком ТОВ «Нова Пошта» адресного обслуговування, що дозволить підвищити рентабельність діяльності підприємства та створити передумови підвищення якості логістичного обслуговування. Результати магістерського дослідження були апробовані на II міжнародній науково-практичній конференції "БІЗНЕС, ІННОВАЦІЇ, МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ" і надруковані тези «Формування логістичної стратегії підприємства»

# 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ

## 1.1. Сутність логістичних стратегій та їх місце у системі управління підприємством

Для ефективної роботи компаній все частіше використовуються логістичні стратегії, що відображають нові підходи в управлінні та моделюванні логістичних процесів компанії.

Організація управління логістикою в компанії повинна починатися з розробки логістичної стратегії для досягнення стратегічних цілей компанії, а саме: отримання максимального прибутку за мінімальних витрат для підвищення конкурентоспроможності компанії тощо[1].

Стратегічний рівень управління логістикою встановлює систему цілей та напрямів розвитку корпоративної логістики та принципи оцінки бізнес-процесів. За підсумками загальної корпоративної стратегії компанії створюють портфель функціональних стратегій. Логістика як із функцій відбиває напрямок реалізації загальної стратегії з інструментами управління логістикою[2].

Стратегія логістики визначає розвиток логістики, що впливає на форми та засоби їх реалізації у компанії міжфункціональної та міжорганізаційної координації та інтеграції.

Логістична стратегія - одне з функціональних стратегій підприємства (поруч із виробництвом, фінансами, маркетингом, стратегією розвитку та т. буд.), визначена у логістичних системах і заснована на таких цілях: оптимізація запасів, мінімізація часу переміщення.

Загальні стратегії визначають цілі та загальний напрямок діяльності організації, а функціональні стратегії показують, як їх можна реалізувати. Іншими словами, бізнес-стратегії визначають, що необхідно зробити, і, наприклад, стратегія логістики показує, як діяльність ланцюжка постачання допомагає досягти цих цілей. Наприклад, якщо компанія має бізнес-стратегія - стати постачальником продукції з найменшими витратами, стратегія логістики показує, як звести витрати на логістику до мінімуму; Коли

організація ставить собі іншу мету - домогтися прискореної доставки продукції своїм клієнтам, логістична стратегія визначає методи цього. Звісно, ми припускаємо, що логістика справді грає стратегічну роль організації. Можливо, для цього вам доведеться переосмислити деякі очевидні речі[3].

Логістика важлива для будь-якої організації, у тому числі надає нематеріальні послуги. Він включає важливі рішення з чіткими стратегічними наслідками, такі як: структура ланцюжка поставок, визначення розмірів та розташування інфраструктури, відносини з іншими організаціями, партнерства та спілки. Логістика - один із найбільших споживачів ресурсів, включаючи транспортування та зберігання; вона впливає на результати діяльності організації, включаючи прибуток та фінансовий показник, такий як рентабельність інвестицій; це впливає на час виконання замовлення, цінність послуг, надійність та інші параметри обслуговування клієнтів; часто використовується з метою оцінки діяльності підприємства у цілому, тобто впливає те, як компанія сприймається громадськістю. Ця функція тісно пов'язана з питаннями безпеки та захисту навколишнього середовища, заохочує реалізацію низки заходів та, навпаки, забороняє деякі інші[4].

Для багатьох компаній усвідомлення того, що логістика має стратегічне значення, стало однією з найбільш важливих ідей, які виникли останніми роками, змінивши спосіб управління ланцюжком поставок та більш тісно інтегруючи логістику у свої інші стратегічні рішення. Логістика відіграє нову, більш помітну роль, і їй приділяється така ж увага з боку керівництва, як і іншим ключовим функціям. Керівники вищої ланки приймають рішення на основі максимально повної інформації, що відображає загальну ситуацію в компанії. Усвідомлення того, що логістика довгостроково впливає на загальну продуктивність, поширюється все більше і більше, і логістика, яка раніше знаходилася в основному на периферії компанії, тепер знаходиться в центрі уваги процесу прийняття рішень[5].

Логістична стратегія визначається усіма довгостроковими логістичними рішеннями. Логістична стратегія організації складається з усіх

стратегічних рішень, методів, планів та культури, пов'язаних з управлінням ланцюжком поставок.

Компанії можуть вижити лише пропонуючи продукти, які, на думку споживачів, перевершують своїх конкурентів. Логістика впливає на час виконання замовлення, доступність продукту, витрати, обслуговування клієнтів, збитки і т. д. і таким чином на загальне сприйняття продукту споживачами. У цьому сенсі логістика дійсно робить значний внесок у дизайн, властивості, сприйняття цінності та успіх продукту[6].

Матеріали та продукція, що забезпечують високий рівень логістичних послуг, що забезпечують мінімально допустимий рівень загальних витрат у логістичному каналі. Всі витрати формуються згідно певних аспектів:

Витрати. Більшість компаній хочуть знизити витрати, хоча мало хто має стратегію мінімізації витрат на логістику. Її реалізація призводить до більш високого прибутку (виграє організація) та нижчих цін (виграє споживач).

Обслуговування клієнтів. Логістика контролює обсяг запасів, терміни доставки продукції, швидкість реакції запити клієнтів та інші характеристики вашого сервісу. Узгоджуючи логістичну стратегію з обслуговуванням клієнтів, компанії можуть досягти стійких та довгострокових конкурентних переваг[7].

Параметри часу. Споживачі зазвичай хочуть отримати замовлені товари якомога раніше, тому стратегія логістики зазвичай гарантує швидку доставку. Вчасність також означає, нові види продукції доставляються швидко чи термін, вказаний замовником[8].

Якість. Споживачі вимагають вищої якості всіх видів продукції. Як правило, стратегія логістики гарантує високу якість послуг, хоча буває важко точно сформулювати, що мається на увазі під високоякісною логістикою.

Гнучкість пропонованих продуктів. Це здатність організацій виробляти продукцію, що відповідає потребам окремих клієнтів. логістика

Стратегія може бути заснована на наданні спеціалізованих послуг або послуг, адаптованих до потреб конкретного клієнта[9].

Гнучкість в асортименті пропонованих продуктів. Зміна ділової активності може створити серйозні проблеми для постачальників логістичних послуг, що добре видно вранці в будь-якому великому місті, коли на багатьох вулицях виникають пробки. Гнучкість запропонованого продукту дозволяє організації швидко реагувати зміну рівня попиту.

Технологія. Логістика використовує широкий спектр технологій та застосовує їх для зв'язку, відстеження вантажів, сортування посилок, ідентифікації продуктів, відстеження запасів і т. д. У деяких компаній є стратегія розробки та використання передових технологій.

Місце знаходження. Споживачі зазвичай хочуть, щоб товари доставлялися якомога ближче до них. Іноді це означає, наприклад, що книжковий клуб доставить замовлені книги прямо до вашого порога; зручно, що у центрі міста є магазин; Оптовіку вигідно мати регіональний логістичний центр поблизу великих міст. Одна з логістичних стратегій полягає в тому, що краще завжди пропонувати послуги в найдешевшому місці, наприклад, на автобусних зупинках у центрі міста[10].

По суті, організації з низькими витратами, гарним обслуговуванням клієнтів, швидкою доставкою, гнучкістю, високими технологіями і т. д. повинні робити все можливе. Однак на практиці це, звісно, нереально. Отже, необхідно йти на компроміси, щоб збалансувати рівень обслуговування із вартістю його надання. Зрештою компанії вибирають той чи інший напрямок своєї логістичної стратегії та показують, який фактор вони вважають найбільш важливим.

Найбільш поширені логістичні стратегії включають «ощадливу» стратегію, динамічну стратегію та стратегію, заснована на стратегічних альянсах. Розглянемо їх докладніше[11].

**Стратегія «ощадливого виробництва»** полягає в принципі управління витратами, тобто, виготовлення того ж або аналогічного

продукти як у конкурентів, але дешевше. Метою бережливої логістики є виконання будь-якої операції з меншими витратами ресурсів.

Стратегія «Ощадливості» намагається знайти способи зробити це.

Типовий підхід до реалізації бережливої стратегії: детальний аналіз поточних операцій та подальша відмова від операцій, що не додають вартості, усунення пауз в діяльності

Спрощення з більш сучасними технологіями для збільшення ефективного, розміщення об'єктів ближче до споживача з метою скорочення транспортних витрат, пошук способів досягнення економії за рахунок масштабу[12].

Слід зазначити, що «ощадливі» операції можуть бути не надто динамічними цих випадках можна використовувати більш гнучку стратегію, з урахуванням динаміки.

### **Динамічна стратегія**

Мета динамічної стратегії – забезпечити високу якість обслуговування клієнтів та негайно реагувати на виникнення нових або зміну попередніх умов. Є два аспекти динамічності

- Швидкість реакції на зовнішні умови: динамічні організації .
- Постійно відстежувати запити споживачів та оперативно відповідати і налаштування логістичних функцій на запит індивідуальних споживачів

Організації з динамічною стратегією орієнтовані на клієнта:

- Прагнення до повного задоволення запитів споживачів;
- Надання споживачам зручного доступу до своєї організації;
- Гнучко і швидко реагувати на мінливі вимоги;

Логістика розроблена таким чином, щоб вона відповідала і задовольняла потреби споживачів.

**Стратегічні альянси з постачальниками та клієнтами.** Метою є підвищення ефективності ланцюжка поставок, прагнення високої якості обслуговування клієнтів та зниження витрат на логістику. Партнерські

відносини можуть бути створені між виробничими, торговими та транспортними організаціями[13].

Якщо взяти ширший підхід, слід мати на увазі, що споживачів цікавить набагато більше властивостей, а саме: вартість, якість, рівень обслуговування, надійність, доступність, гнучкість, швидкість доставки, розміщення, поводження з джерелами матеріалів (джерела), відносини з постачальниками, вплив на навколишнє середовище, переробка відходів та низку інших питань. Усі так чи інакше залежать від логістики. Таким чином, за різних обставин майже кожен аспект логістики може бути важливим для задоволення потреб клієнтів, що, у свою чергу, пов'язане з реалізацією логістичної стратегії. Насправді логістична стратегія має відбивати такі напрями.

Логістичні стратегії, як та інші функціональні стратегії, взаємопов'язані зі стратегіями конкуренції, які можна інтерпретувати насамперед як негайний розвиток конкурентних стратегій. Відповідно до моделі Портера, можна розрізняти стратегії недорогої логістики та стратегії диференціації[14].

На думку О.М. Трідід та К.М. Танкова, створення логістичної стратегії компанії передбачає системний підхід, ретельне прийняття рішень та складається з наступних етапів:

- визначення логістичної місії;
- формування стратегічних цілей та завдань;
- аналіз логістичного середовища компанії;
- проведення логістичного аудиту;
- ухвалювати стратегічні логістичні рішення.

Крикавський Є.В. наголошує на важливості системного підходу до розробки логістичних стратегій, пов'язаних з іншими функціональними стратегіями, які мають оптимально реалізовувати конкурентну стратегію компанії та охоплювати всі галузі компанії. Для реалізації логістичної стратегії необхідні такі умови:

- наявність корпоративної стратегії та стратегії підтримки;

- можливість проектування розмірів та структури виробництва (продажів) відповідно до логістичних вимог;
- наявність вертикальної інтеграції логістичних напрямів компанії;
- наявність орієнтованої на ресурси структури поставок, виробництва та продажів.
- відповідність управлінських та інформаційних систем;
- вживання відповідних заходів для підвищення ефективності;
- дотримання ступеня автоматизації підприємства руху товарів та інформації[15].

Найбільш важливою характеристикою логістичної стратегії є цілеспрямованість, і її мета – побудувати організацію, яка успішно працює, справляючись із непередбаченими обставинами, проблемами конкуренції, внутрішніми проблемами та завойовуючи нові позиції на ринку.

Логістична стратегія компанії вибудовується у кілька етапів:

- стратегічний аналіз логістичної системи компанії;
- розробка моделі логістичної стратегії;
- контроль за реалізацією стратегії.

На етапі стратегічного аналізу відбувається діагностика логістичної системи, результатом якої є формулювання ключових компетенцій для досягнення успіху, на яких має ґрунтуватися стратегія логістики[16].

При зовнішньому аналізі компанії необхідно враховувати всі можливі чинники зовнішнього на функціонування логістичної системи компанії. До таких факторів належать: логістична інфраструктура регіону та країни, логістика конкурентів, підрядників та замовників.

Аналіз довкілля та логістики для компанії можна проводити з використанням традиційних методів стратегічного аналізу.

Зважаючи на логістичні стратегії, ми можемо визначити рентабельну логістичну стратегію, яка супроводжується процесами стандартизації, які дозволяють досягти економії на виробництві. Не лише окремі продукти, їх елементи, компоненти, сировину, а й документи, процеси, організаційні

структури тощо. буд. Підлягають стандартизації, що у сукупності призводить до зниження витрат за логістичну систему[17].

Іншою стратегією, яка знижує вартість логістичних систем, є логістична стратегія диференціації, яка сумісна з маркетинговою стратегією розвитку та формування попиту потенційних споживачів та формує логістичні системи для розміщення продукту в місцях і в той час, де і коли це необхідно.

При моделюванні логістичних стратегій необхідно враховувати такі чинники.

Зовнішні:

- посилення конкуренції;
- міжнародне співробітництво;
- Розвиток сучасних інформаційних технологій;
- рівень транспортної та складської інфраструктури;
- Екологічні обмеження.

Внутрішні (відповідно до ключових компетенцій успіху):

- стратегічне співробітництво з підрядниками;
- відповідний організаційно-технічний рівень та використання сучасних інформаційних технологій;
- власна транспортна та складська інфраструктура;
- ефективне управління запасами;
- розвиток логістичної мережі;
- якість та рівень логістичних послуг.

3. Похідні:

- застосування сучасних концепцій менеджменту;
- унікальність у моделюванні стратегії;
- орієнтація на досягнення стратегічних цілей комерційної компанії;
- участь менеджменту у моделюванні логістичної стратегії;
- реальність моделі з урахуванням ринкових факторів;

- розгляд можливостей розвитку, таких як інтеграція в логістичні ланцюги;
- еластичність моделі[18].

Різноманітність форм і умов на рівні управління логістикою в цілому унеможлиблює формування логістичних стратегій, але їх можна диференціювати з точки зору вирішення фундаментальних логістичних завдань:

- стратегія інтеграції функцій та процесів;
- стратегія консолідації (транспорт, склад, склад);
- стратегія скорочення, тобто. ліквідація запасів;
- стратегія скорочення циклу;
- стратегія диференціації обслуговування клієнтів;
- стратегія співробітництва у відносинах «постачальник-споживач»;
- логістичний аутсорсинг;
- інноваційна стратегія логістики. [19]

Розробка логістичної стратегії включає багато етапів, у тому числі:

- збір вихідних даних та їх обробка для визначення наявних потоків товарів, середніх значень та коефіцієнтів нерівномірності;
- визначення короткострокового та довгострокового напряму розвитку компанії;
- оцінка впливу характеристик бізнесу та продукції на рівень логістичних послуг;
- облік вимог клієнтів на рівні логістичного сервісу;
- обґрунтування технологічного рівня, який слід використовувати у поточному періоді та у майбутньому для забезпечення задоволеності споживачів.

У розробці логістичних стратегій компаній можна виділити чотири основні напрями[20]:

- погодження договірних логістичних стратегій;
- логістичний аутсорсинг;
- налагодження логістичного партнерства;
- напрям швидших циклів та інтеграції ланцюга поставок.

Якщо розглядати підходи до розробки стратегії управління логістичною діяльністю компаній у науковій літературі, демонструється недостатнє висвітлення проблеми застосування аналітичних та математичних методів при проектуванні логістичних стратегій. Такий підхід широко використовується для розробки будь-якої бізнес-стратегії. Як показує практика, це вважатимуться цілком розумним. Проте логістичну систему можна охарактеризувати лише своїми конкретними числовими показниками[21].

Під час розробки логістичної стратегії компанії з урахуванням аналітичного підходу можна вирішити такі питання:

- визначити основні характеристики логістичної системи, які можуть застосовуватись на стратегічному рівні управління логістикою;
- визначити низку факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які за своєю дією формують характеристики логістичної системи;
- сформувані цільові характеристики логістичної системи, які мають бути досягнуті під час реалізації логістичної стратегії;
- розрахувати необхідний ступінь дії факторів, що впливають на внутрішнє середовище під час дії розробленої стратегії[22].

Логістичні стратегії - дуже важлива рушійна сила у досягненні стратегічних цілей компанії з метою підтримки конкурентоспроможності компанії на ринку. Вони з іншими функціональними стратегіями охоплюють все сфери діяльності (постачання, виробництво тощо.) [22].

При правильному застосуванні логістичних стратегій знижуються загальні витрати та підвищується рівень обслуговування клієнтів, тобто підвищується ефективність та досягнення цілей компанії, а саме: є перспективи розвитку та зростання компанії[23].

Впровадження логістичної концепції у систему управління фірмою викликає певні проблеми з її характеристикам. Однак найбільш важливими з погляду реалізації концепції логістики слід вважати проблеми, що впливають із характеристик «системного мислення», як воно проявляється на ранньому етапі - етапі навчання[24].

Останнє стосується концептуальних змін у самої теорії менеджменту у бік реалізації разом із основним принципом розвитку великого бізнесу - удосконаленням через розподіл зусиль, тобто. поглиблення спеціалізації нового принципу – удосконалення через об'єднання зусиль. Насамперед це стосується етапу формування стратегії компанії. Необхідність ефективного використання ресурсів, труднощі впровадження технологічних змін та низька ефективність заходів щодо компенсації негативних наслідків спеціалізації – все це призвело до оновлення систем та системних підходів. Результатом підвищеної уваги стало нове розуміння категорії системної інженерії, яке виникло через необхідність подолання таких труднощів[25].

По-перше, структури системи були розширені та ускладнені, так що раніше прості процеси розподілу та доставки продуктів клієнтам були утруднені через складну проблему складування, його ієрархічну структуру, стратегічні запаси, зворотний зв'язок та багато іншого. У проектуванні ця складність означає відхід від послідовності етапів навчання: проектування - створення прототипу - підготовка до виробництва - виробництво і т. д. до складнішого паралельного послідовного узгодження етапів.

По-друге, планування економічного поліпшення має ґрунтуватися не так на окремих засобах оптимізації, які є основними центрами витрат, але в систематичній оцінці всіх елементів системи шляхом оптимізації використання матеріалів, персоналу, устаткування, інформаційних

можливостей тощо. буд. У цьому сенсі класичний облік, заснований на розподілі витрат за статтями, має сенс лише ретроспективно та не підходить для перспективних системних рішень[26].

По-третє, через глобальний розвиток спеціалізації окремі елементи системи більше не підлягають прямому управлінню та контролю з боку компанії. Типові приклади можна знайти в субпідряді, якщо ви плануєте виготовляти комплектуючі вироби власними силами, складальне виробництво – друге, постачання покупних запчастин – третє та запасні частини – четверте. Інший приклад стосується управління якістю, у якому проблеми контролю якості та методів будівництва розглядалися ізольовано. Інтегрований результат зазначених тенденцій – значне сукупне зростання матеріальних та інформаційних потоків[27]. Якщо це додаткове зростання матеріальних потоків досягається за рахунок використання концепцій логістики, очікується зниження загальних (повних) витрат і, отже, підвищення ефективності таких процесів виробництва та розподілу. Застосування певних логістичних концепцій впливає із розробки логістичної стратегії[28].

Загалом можна говорити про різноманітність форм і умов на рівні управління логістикою, що не дозволяє чітко сформулювати типи логістичних стратегій, але які можна диференціювати стосовно вирішення фундаментальних логістичних завдань:

- 1) стратегія інтеграції функцій та процесів;
- 2) стратегія консолідації (транспортування, склад, склад);
- 3) стратегія скорочення, тобто. ліквідація запасів;
- 4) стратегія скорочення циклу;
- 5) стратегія диференціації обслуговування клієнтів;
- 6) стратегія співробітництва у відносинах «постачальник-споживач»;
- 7) логістичний аутсорсинг;
- 8) стратегія логістики інновацій.

Стратегія інтегрованого ланцюжка поставок, яка заснована на безперервній інтеграції та співпраці всіх сфер діяльності в ланцюжку поставок, займає особливе місце як багатообіцяючу комплексну стратегію компанії. У цьому контексті актуально визначити ключові компетенції, на яких компанія будуватиме свої переваги в майбутньому, що визначаються такими факторами:

- створення стратегічних альянсів та управління ними;
- використання експериментального маркетингу;
- створення глобального бренду та мережі продажів;
- інвестиції у ключові компетенції;
- встановити стандарти.

Системний підхід до розробки логістичних стратегій включає виконання двох вимог:

- вони мають бути пов'язані з іншими функціональними стратегіями та відповідати оптимальному процесу реалізації конкурентної стратегії компанії;
- вони мають охоплювати всі сфери діяльності підприємства (постачання, виробництво тощо. буд.).

Прикладом стратегії інтеграції функцій та процесів може бути інтеграція маркетингових та логістичних стратегій у формі управління маркетингом та логістикою, інтеграція стратегій для транспорту, складування, управління запасами та багато іншого.

Метою стратегії консолідації є досягнення ефекту масштабу та, отже, зниження витрат. Прикладами таких стратегій є розміщення запасів із зменшенням кількості складів, що може зменшити кількість страхових запасів без шкоди обслуговування клієнтів, консолідація транспортування, що може знизити питомі транспортні витрати тощо[29].

Відповідно до попередньої є загальна стратегія скорочення запасів і стратегія скорочення циклу, реалізована у сфері доставки, розподілу, управління запасами, виробництва тощо. Ефективне співвідношення

«витрати на логістику рівень обслуговування» – ефективна стратегія обслуговування клієнтів. Концепція MPP і DRP заслуговує на увагу як практична реалізація стратегії скорочення циклу, в рамках якої реалізуються як проблеми запасів, так і ризики, проблеми витрат щодо бажаної конкурентоспроможності[30].

Стратегія диференціації обслуговування клієнтів однаково застосовна до маркетингу в контексті реалізації концепції сегментації ринку та забезпечує ефект оптимізації взаємозв'язку між витратами та рівнем обслуговування. У цілому нині стратегії логістичної диференціації різноманітні: великі клієнти отримують поставки безпосередньо, дрібніші - через регіональні розподільні центри, а дрібні - через загальну оптову мережу. У концепції доставки також враховано багатоваріантність: з власних складів власним транспортом чи колективних магазинів на громадському транспорті чи з допомогою спеціальної системи доставки[31].

Стратегія співпраці «постачальник – одержувач», а також логістичного аутсорсингу заснована на концепції стратегічного партнерства у постачанні, у процесі розробки продукту, з метою отримання максимальної вигоди для всіх сторін.

Що ж до інноваційної стратегії, можна припустити, що формування корпоративної стратегії - це передусім пошук інновацій. Оскільки логістика є однією зі сфер діяльності компанії, зосередження на ній може принести певні переваги у вигляді тимчасової чи часткової монопольної позиції: логістичні рішення нових продуктів (нових логістичних продуктів), географічних ринків, постачальників чи одержувачів.

## **1.2. Концептуальні підходи до формування логістичної стратегії на підприємстві**

У розробку логістичної стратегії компанії входить системний підхід, баланс у впровадженні певних стратегічних логістичних рішень.

Завдання логістичних підходів у компанії неможливо розглядаєти окремо від стратегічних цілей його компанії. Маючи це на увазі, використовуємо термін «місія», який визначає філософію компанії на ринку.

Місія визначає всі подальші стратегічні та тактичні цілі та завдання компанії та рішення на їх основі. На сучасному етапі розвитку ринкових відносин для більшості компанії у заявлених місіях так чи інакше доступні цілі максимального задоволення запитів споживачів за якістю товарів та послуг[32].

Логістична місія - задовольнити потреби споживачів,, що вимагає підтримки оптимального балансу взаємодії між усіма елементами системи логістики. Логістичний потенціал компанії дозволяє реалізувати поставлену мету. Розвиток у рамках місії, що є стратегічним фактором посилення конкуренції. Компанія має виконати логістичну місію можливість надавати товари та послуги високої якості.

При формуванні основної логістичної мети компанії слід враховувати такі основні функціональні області Такі дії, як доставка товарів у належній якості та кількості. «Точно в час» при мінімальних витратах на доставку товару зберігання, виробництво, упаковку, маркетинг, транспортування, а також прийом, обробку та передачу інформації.

Жорстка ринкова конкуренція вимагає більш тісної координації компанії зі стратегічними цілями лише на рівні компанії, і навіть посилення ролі логістики[33].

Підходи, що підвищують гнучкість компанії, її можливості швидко реагувати зміни ринкового середовища.

Загальні логістичні завдання:

1. Використання наскрізного контролю потокових процесів у логістичних системах.
2. Розробка та вдосконалення методів управління матеріальними потоками.

3. Визначення дисбалансу між попитом на виробничі та логістичні потужності та між попитом на логістичні послуги та виробничі потужності.
4. Стандартизація вимог щодо якості логістичних послуг та окремих операцій.
5. Раціональна організація економічних відносин.
6. Визначення стратегії, технологій.
7. Матеріальна база.
8. Формалізація цілей оперативної логістики та параметрів логістичної системи.

Так само важливою темою у процесі розробки стратегії є визначення основних етапів формування[34].

На першому етапі процесу розробки логістичної стратегії визначити місію компанії. Місія компанії – важливий інструмент визначення довгострокової логістичної стратегії, що має враховувати мети підприємства, і навіть структуру асортименту товарів, постачальників, споживачів, технологій тощо.

Другий етап визначає цілі діяльності підприємства. Відповідно до обраної місії створюється «цільове дерево», індивідуальні цілі та завдання являються інструментом забезпечення їх виконання.

На етапі проводиться аналіз середовища підприємства і досліджуються фундаментальні чинники, що впливають розробку логістичної стратегії. Проведення аналізу інформаційної бази формування стратегії, визначення оцінки макрологічного середовища це методичний інструментарій дослідження логістичної діяльності торгової компанії[35].

Четвертий етап - SWOT-аналіз логістичної діяльності компанії, вивчення її фінансового стану та структури асортименту товарів, постачальників, термінів постачання, систем управління товарами, оцінка конкурентних переваг компанії.

На п'ятому етапі оцінюються альтернативи. Логістичні стратегії та їх види згідно з встановленими місією, цілями та завданнями, а також зовнішні та внутрішні середовище діяльності[36].

На шостому етапі вибирається організаційна структура. Від цього, по суті, залежить управління бізнесом. Реалізація логістичної стратегії та діяльності компанії в загальному. Розробляються посадові інструкції та мотиваційні програми для співробітників.

На сьомому рівні визначаються способи реалізації обраної логістичної стратегії і інтеграція функцій управління логістичною діяльністю підприємства, узагальнення інформації для ухвалення управлінських рішень.

При контролі логістичної діяльності особлива увага приділяється проблемі розподілу логістичних витрат у компанії, оскільки управління логістикою не може бути прийняте до уваги, якщо в компанії не розроблено будь-яких принципів обліку логістичних витрат. З цим тісно пов'язана проблема оперативного управління, постачання та розподілу в рамках планування. Рішення залежить від каналів збуту та ступеня розширення[37].

Стратегія концентрованого зростання за рахунок розширення географії ринків, тоді, наприклад, як стратегія логістики може бути обрана стратегія мінімізації інвестицій в логістичну інфраструктуру з децентралізацією розподілу торгових потоків. та управління логістикою.

Таким чином, ці логістичні стратегії не ізольовані, а навпаки, взаємопов'язані та інтегровані одна в одну. Кожна окрема логістична стратегія включає організацію процесу впровадження якого включає виробництво, маркетинг, збут, фінансові та логістичні ресурси, бізнес-мету компанії[38].

Для побудови ефективної логістичної стратегії потрібно

- деталізація окремих компонентів у контексті функцій
- функціонування компанії.
- розробка ефективної логістичної системи

- управління матеріальними потоками, а також створення схем їх фінансування.

Системний підхід до формування логістичної стратегії передбачає виконання двох обов'язкових умов:

- Логістична стратегія має бути пов'язана з іншими функціональними стратегіями та відповідати процесу реалізації конкурентної стратегії компанії;
- Стратегія логістики повинна охоплювати всі галузі компанії (виробництво, постачання, продаж) [39].

Можна погодитись із твердженням О.А. Рудківського про логістичні стратегії, які слід розглядати та класифікувати за рівнем їх застосування, що дозволяє сформулювати єдиний науково-практичний комплексний підхід.

Логістичні стратегії можуть бути реалізовані через призму об'єктів управління логістикою:

- 1) Логістичні стратегії управління інтегрованими логістичними потоками (управління матеріальними потоками, інформаційними потоками, фінансовими потоками, потоками послуг);
- 2) Логістичні стратегії управління логістичною системою компанії
- 3) Логістичні стратегії для управління логістичним ланцюжком[40]

Таким чином, формування логістичної стратегії - це складний, упорядкований та інтегрований процес, спрямований на досягнення загальних результатів системи за рахунок підвищення рівня обслуговування клієнтів. Реалізація логістичної стратегії дозволить компанії отримати конкурентну перевагу як функціонально, так і з урахуванням відносин із компаніями в ланцюжку поставок. Основне завдання компанії при організації логістичної діяльності на ринку – забезпечення стійких конкурентних переваг, що характеризуються трьома основними критеріями: наявність ключових факторів успіху; важливість переваг компанії перед конкурентами; можливість зберігати таку користь тривалий час.

При встановленні як основних, і потенційних конкурентних переваг компанії їх реалізація пов'язані з вибором стратегії щодо продуктів, послуг і ринку, де працює така компанія.

Особливістю більшості визначень терміна «стратегія» як економічної категорії є призначення його як засобу вирішення проблем чи вирішення протиріч, що виникають у виробничо-логістичній діяльності компанії. Чинники загрози, засновані на обмежених ресурсах.

Стратегічне управління визначається як серія як стратегічних управлінських рішень, визначальних довгостроковий розвиток компанії, а й конкретних заходів, дозволяють швидко реагувати зміни зовнішніх умов. Це призводить до необхідності стратегічних маневрів, перегляду цілей підприємницької діяльності компанії та коригування загального спрямування її розвитку[41].

Стратегія визначає керівні принципи та набори правил, які обмежують вибір поведінки для вирішення конфлікту в певних межах, а також відіграє роль засобу координації всіх ієрархічних рівнів компанії і таким чином функціонує як інструмент управління системою управління. .

Система стратегічного управління складається з двох підсистем:

- Підсистеми аналізу та вибору стратегічної позиції компанії;
- Підсистеми оперативного керування в реальному часі. Стратегічне управління - це ефективна сфокусована система, що охоплює процес реалізації стратегії, і навіть оцінку і контроль. Реалізація стратегії – важлива частина стратегічного управління.

Розуміння та впровадження системи стратегічного управління пов'язане з розвитком корпоративного управління на професійному рівні. Це насамперед вимагає раціональної оцінки та докладного аналізу компанії на ринку[41].

Під час розгляду логістичної стратегії необхідно враховувати шість класичних елементів (напрямів) загальної стратегії підприємницької діяльності підприємства.

1. Товарний ринок, на якому конкуруватиме компанія. Сфера його діяльності визначається в такий спосіб;

- продукти (продукти чи послуги), які компанія має намір запропонувати на ринку або які вона відмовляється пропонувати;
- ринки, які вона має намір охопити або з яких має намір залишити;
- конкуренти, з якими компанія бореться, та конфлікти, з якими вона намагається уникнути;

2. Рівень вкладень. Компанія визначає інвестиційні підходи у певних сферах діяльності відповідно до наступних концептуальних підходів:

- інвестування у зростання;
- Інвестиції у посилення зайнятих позицій;
- працювати у певній сфері бізнесу за рахунок мінімізації інвестицій;
- Повернення максимально можливих активів для ліквідації або диверсифікації (продажу) компанії.

3. Функціональні стратегії, необхідні конкуренції на обраному товарному ринку. Конкретний тип конкуренції зазвичай характеризується однією чи кількома функціональними стратегіями.

4. Стратегічні активи або компетенції, які пропонують стійкі конкурентні переваги і на яких ґрунтується вся стратегія компанії.

Стратегічні компетенції стратегічно важливі для компанії у тих сферах діяльності, де вона є найбільш сильною.

Стратегічні активи – це певні ресурси, параметри яких перевершують аналогічні ресурси конкурентів.

Наступні два елементи стратегії є типовими для багатoproфільних компаній (стратегія корпоративного центру).

5. Розподіл ресурсів між компаніями. Розподіл підлягають фінансові ресурси, приміщення, обладнання та персонал, створені всередині або поза компанією. Таке рішення може відіграти ключову роль у стратегії компанії.

6. Наявність синергії між діяльністю компанії: відмова від комплементарності (взаємне узгодження елементів, що забезпечують їхню взаємодію) та взаємної підтримки між компаніями[41].

Логістична стратегія компанії спрямована на оптимізацію ресурсів компанії при одночасному управлінні основними та супутніми потоками. Стратегія логістики може бути створена на основі максимізації або мінімізації одного чи кількох ключових показників. Серед великої кількості логістичних стратегій можна виділити кілька базових, які широко використовуються в бізнесі при побудові логістичної системи.

Стратегії логістики засновані на мінімізації чи максимізації ключового показника, наприклад, загальних витрат на логістику. Проте необхідно запровадити обмеження за іншими показниками, важливими з погляду корпоративної стратегії. Для стратегії мінімізації загальних логістичних витрат таким показником буде якість логістичної послуги[42].

У цілому нині застосовується таке: що більше вимоги споживачів, то вище мають бути логістичні витрати, щоб забезпечити цей рівень. Отже, обмеженням є зменшення базового рівня якості обслуговування споживачів.

У деяких випадках стратегія мінімізації загальних витрат на логістику може бути перетворена на стратегію максимізації відносин: якість обслуговування/загальні витрати на логістику. Реалізація стратегії мінімізації загальних логістичних витрат ускладнюється слабкою формалізацією параметрів якості логістичних послуг та суб'єктивною оцінкою якості послуг споживачами. Логістичні стратегії компанії у дії:

#### 1. "Нестле фуд"

Сьогодні Nestlé Food є лідером на ринках кави, шоколаду та дитячого харчування. Компанія також дуже активна у виробництві морозива та бульйонних кубиків. Довгостроковий успіх компанії на ринку був обумовлений низкою факторів.

Спочатку компанія зміцнює свої позиції за рахунок інвестицій у місцеве виробництво та промислову інфраструктуру, активного просування

бренду та постійного розширення національної мережі продажів. Компанія використовує дивізійну лінійно-функціональну структуру для керування логістикою. Ця структура дозволяє ефективно контролювати логістичну діяльність компанії та забезпечує функціональний поділ управлінської роботи на структурні галузі та інтеграцію логістичного процесу на всю компанію.

Корпоративна стратегія компанії - робити довгострокові інвестиції у виробництво та логістику. У рамках цієї стратегії компанія активно інвестує у місцеве виробництво, розробляючи продукти, що відповідають російським уподобанням та традиціям, а також використовуючи місцеву сировину та компоненти.

Основними складовими стратегії компанії є:

- прагнення бути високоефективним виробником з низькими виробничими витратами та першокласною якістю продукції;
- розробка проектів із випуску нових продуктів;
- застосування сучасних виробничих та інформаційних технологій;
- використання сучасних методів планування та управління.

Ключовими факторами, що визначають конкурентоспроможність компанії, є ретельне вивчення ринку, аналіз його динаміки, вивчення взаємовідносин між компанією та споживачами, аналіз діяльності конкурентів, прогнозування ринкової кон'юнктури, розробка пропозицій щодо випуску новинки, стратегії та тактики зміни цін, встановлення знижок та націнок, облік маркетингу, реклами, особистих продажів, рекламних акцій.

Основними цілями корпоративних та маркетингових стратегій є: постійне впровадження нових підходів та інноваційних ідей у стратегічних галузях якості, витрат, диференціації та спрямованості, а також прогнозування споживчого попиту та його задоволення[42].

Для підтримки виробництва компанія використовує концепцію логістики/систему ERP, яка є ефективним інструментом для планування та

реалізації стратегічних цілей компанії в галузі логістики, маркетингу, виробництва та фінансів.

Компанія має розгалужену систему управління складом, вона використовує лише великі регіональні чи національні склади, більшість із яких розташовані у безпосередній близькості від виробників продукції. Основне завдання складу - побудова збалансованого асортименту товарів задоволення споживчого попиту[43].

## 2. «Авентіс Еверін Нутрішн Євразія»

Компанія «Авентіс» - міжнародна компанія з багаторічним досвідом роботи в галузі сільськогосподарського виробництва та фармацевтики. Штаб-квартира компанії знаходиться в Страсбурзі, Франція.

Компанія слідує трьом стратегіям:

1. Збільшення зусиль в галузі досліджень та розробок. Збільшення можливостей для досліджень та розробок.
2. Використання обладнання, яке краще справляється з ринковими змінами та знижує виробничі витрати.
3. Посилення децентралізації корпоративного управління.

Компанія посідає третє місце на світовому ринку.

Для реалізації маркетингової стратегії компанія проводить такі роботи:

- укладання ліцензійних договорів із вітчизняними виробниками.
- інвестиції у вітчизняних виробників.
- реклама, зв'язки із громадськістю.
- розширення асортименту продукції.
- включення в асортимент товарів та послуг інших компаній (вітчизняних та зарубіжних).
- подання інтересів у державних органах.

Основні елементи корпоративної стратегії:

- якісний. Метою є постійне покращення якості продукції, закупівля якіснішої сировини та компонентів, внаслідок чого

знижуються виробничі витрати та витрати на внутрішній контроль якості.

- управління запасами. Аналіз оперативної інформації про запаси з усіх важливих позицій у номенклатурі сировини, матеріалів та готової продукції з урахуванням партнерських угод із ключовими постачальниками.

- технології логістичного постачання. Електронний обмін даними з основними постачальниками для спрощення транзакцій та прискорення взаємодії. Концепція управління ланцюжком постачання передбачає інтеграцію інформаційних потоків від постачальника до кінцевого користувача та спільне управління товарними запасами на складах компанії.

- купівля матеріальних ресурсів. Закупівля сировини під власним брендом. Компанія закуповує сировину для окремих вітамінів в інших компаній (виробників) і має з ними договір на закупівлю сировини і продаж продукту під власною торговою маркою[43].

Логістична стратегія компанії - забезпечити якісні логістичні послуги у сфері поставок і одночасно оптимізувати ціни на матеріальні ресурси, що закуповуються, і готову продукцію під впливом ринкової кон'юнктури.

Задля реалізації цієї стратегії компанія планує вирішити такі проблеми:

#### 1. Розвиток відносин із постачальниками:

Належний облік взаємних ділових інтересів постачальника та компанії. Встановлення партнерських відносин з постачальниками, які замінюють постачальниками деяких продуктів, щоб мінімізувати ризик недопоставки. Надання налагоджених інформаційних каналів у зв'язку з постачальниками. Постійний потік точної інформації про необхідні витратні матеріали. Використання логістичних технологій VMI та JIT.

#### 2. Оптимізація запасів у складській системі з одночасним забезпеченням необхідного обслуговування клієнтів.

Скорочення товарних запасів з 6 до 4 тижнів для товарів, що доставляють із Франції, і встановлення тісної співпраці постачальниками, що дає можливість мати мінімальний запас товарів на складі компанії або не мати їх взагалі, а доставляти. Товар у найкоротші терміни доставимо на замовлення, отримане від покупців у режимі JIT[44].

Управління замовленнями (адміністрування та контроль замовлень клієнтів здійснюється відділом обслуговування клієнтів у співпраці з відділом логістики та комерційною командою) забезпечує високу якість обслуговування клієнтів з мінімумом страхових запасів.

Управління складом (відділ логістики інформує виробника про потребу в продукції щомісяця за три місяці наперед, щоб спланувати виробничі плани, мінімізувати запаси та незавершені роботи, скоротити тривалість виробничого циклу).

### **1.3. Переваги впровадження логістичної стратегії в діяльність підприємства**

У сучасному бізнес-середовищі багато компаній використовують стратегічне управління логістикою, щоб мінімізувати витрати на логістичні канали та забезпечити високий рівень конкурентоспроможності. У цьому випадку стратегія може бути корисною для розробки ефективної системи управління логістикою як усталеного процесу управління, інформації та потоку продукції між постачальниками, компаніями та споживачами. В умовах нестабільності ринку та недостатньо розроблених моделей для розробки вченими оптимальних стратегій створення логістичної системи це часто трапляється стихійно та неефективно.

Через жорстке конкурентне середовище компаніям доводиться застосовувати нові підходи до планування та контролю потоку товарів від виробника готової продукції до споживача та реалізовувати логістичні стратегії, що базуються на логістичних принципах та їх зростаюче значення для забезпечення конкурентоспроможності оптимізованих компаній [42].

Стратегія - це спосіб реалізації компанією своїх інтересів, який визначає її поведінку в області параметрів, що характеризують суперечності, що виникають внаслідок взаємодії компанії та ринкового середовища, а також взаємодії внутрішніх компонентів компанії в різних фази його життєвого циклу. Стратегія встановлює керівні принципи та набори правил, які обмежують варіанти вибору поведінки для вирішення конфліктів у межах встановлених обмежень, а також виконує роль засобу координації всіх рівнів ієрархії компанії, виконуючи таким чином адміністративний інструмент системи управління

Загалом, логістична стратегія розглядається як цілеспрямоване застосування логістичного підходу до встановлення та розвитку цілого ряду внутрішніх та зовнішніх відносин з метою реалізації процесів створення споживчої вартості для певних часових та просторових параметрів таких відносин з метою досягнення очікуваної вигоди та конкуренція[44].

При розробці ефективної логістичної стратегії для компаній повинні бути дотримані три теоретичні вимоги:

- 1) врахування зовнішньої та внутрішньої ділової ситуації компанії при розробці стратегії;
- 2) відповідність логістичної стратегії організаційно-логістичній структурі компанії;
- 3) враховуйте поточний та прогнозований фінансовий стан компанії при розробці стратегії. У цьому випадку ефективність логістичної стратегії компанії слід оцінювати, порівнюючи витрати на її реалізацію та результати логістичної діяльності (ефективність).

Він складається з чітких та цілеспрямованих бізнес-підходів та ініціатив, за допомогою яких компанія формує та задовольняє споживчий попит, протидіє агресивній агресії та зміцнює позиції на ринку, яких вона досягла.

Незалежно від розміру компанії, досягнення цілей логістичної стратегії може бути досягнуто лише шляхом вибору, розробки та впровадження

існуючих або нових ринкових стратегій, настанов, програм та планів. Логістична стратегія компанії, поряд з іншими функціональними стратегіями, технологічними, інноваційними, маркетинговими тощо, вважається функціональною стратегією. Водночас логістика - це узагальнений виробничо-сервісний ресурс компанії, наявність якого визначає можливість і варіанти реалізації як базової, так і функціональної стратегії. З таких позицій логістичну стратегію сучасної промислової компанії можна розглядати як ключову в портфелі стратегій її розвитку [45].

Логістична стратегія компанії - це відповідний, взаємозалежний та взаємозалежний, керований ринком набір процесів для створення та підтримки гнучких взаємозв'язків між цілями та можливостями компанії, її ресурсами та ринковими реаліями. Аналіз кожної галузі логістичної стратегії враховує всі цільові настанови щодо логістичної реорганізації компанії. Кінцевий результат цього аналізу базується на висновках про відповідність результатам бізнесу та їх стратегічним цілям.

У зарубіжній літературі в теорії управління найчастіше використовується наступна класифікація логістичних стратегій: офенсивні та дефенсивні стратегії.

Стратегії є офенсивні, тобто в їх основі лежать активні заходи, спрямовані на розвиток та інновації: стратегії з низькими витратами, диференціація, цілеспрямованість. Допоміжними етапами в цьому випадку є організація своєчасних поставок, надійність поставок, еластичність поставок, наявність товарів із запасу тощо[45].

Стратегії є дефенсивні та спрямовані на зміцнення існуючих ринкових позицій та використання нових можливостей: стратегія управління, швидкий вихід з ринку. В оборонних стратегіях основною метою є зменшення витрат. Вибір між цими стратегіями лежить на рівні корпоративного розвитку або оптимізації ресурсів.

Логістична стратегія підпорядковується загальній стратегії компанії. Тому всі елементи загальної стратегії мають вирішальне значення для логістичної стратегії.

Необхідно враховувати певні об'єктивні фактори, що обмежують можливості логістичної стратегії компанії. Вони можуть бути як зовнішніми, так і внутрішніми[45].

Об'єктивний аналіз логістичної стратегії дозволяє уникнути помилок на початкових етапах стратегічного планування та управління логістикою.

Логістична стратегія забезпечує реалізацію процесу розробки логістичної політики, метою якої є планування та управління внутрішніми та зовнішніми оперативними процесами на основі інтеграції та координації з метою досягнення довгострокових конкурентних переваг. Він формує зв'язок між корпоративною стратегією та окремими логістичними функціями (операціями), що реалізуються в логістичній системі компанії та не тільки.

Діяльність зі створення та реалізації логістичної стратегії розглядається як вид діяльності органів управління компанії і являє собою конкретну послідовність дій, що здійснюються в загальній системі управління компанії.

В умовах невизначеності щодо впливу зовнішнього середовища на функціонування компанії адаптивний метод є ефективним інструментом формування та розвитку логістичної стратегії[46].

Відповідно до цього методу процес адаптивного формування логістичної стратегії базується на принципі двоїстості, тобто управлінські впливи на процес формування стратегії подвійні. З одного боку, вони прагнуть ефективно використовувати наявний виробничий та логістичний потенціал компанії, а з іншого - активно досліджувати об'єкт управління логістикою, щоб використовувати знання, отримані при розробці управлінських рішень, для подальшого розвитку логістики потенціал стратегії.

Подвійність процесу створення логістичної стратегії базується на ефективному поєднанні стратегічного та оперативного режимів створення

логістичної системи управління. Основним результатом стратегічного режиму є визначення архітектури такої системи: виробничі потужності, організаційна структура, моделі та методи управління. Режим роботи дозволяє швидко виявити відхилення в параметрах процесу для створення логістичної стратегії та внести відповідні зміни, щоб забезпечити пристосованість до змін у навколишньому середовищі [47].

Структурна перебудова процесу формування логістичної стратегії - це цілеспрямована зміна її структури щодо мінливих умов діяльності компанії.

Розроблена модель процесу, яка має можливість швидко змінюватися та доповнюватися без кардинальної реорганізації відповідної математичної та інформаційної підтримки. А також вирішено такі основні завдання:

1. Вибір моделі для процесу формування логістичної стратегії із встановленими характеристиками.
2. Вибір алгоритму вирішення логістичного завдання.
3. Розробка програмного та інформаційного забезпечення процесу створення логістичної стратегії.
4. Коригування параметрів моделі процесу формування логістичної стратегії.

Параметричне коригування підпорядковане структурному коригуванню і здійснюється, коли ресурси для структурного коригування вичерпуються[47].

Доцільність реалізації підходу адаптивного проектування логістичної стратегії визначається використанням механізмів, що усувають прояв негативних факторів та посилюють вплив позитивних факторів на управління логістикою.

Прикладами успішних логістичних стратегій є стратегії Nestlé Food, які спрямовані на постійні інвестиції в логістичну систему, включаючи розширення виробництва та пошук оптимального асортименту продукції, використання інформаційних технологій (EPR) та постійне дослідження смаків споживачів. Логістика товару відбувається на регіональних складах.

Основним завданням логістичної стратегії компанії є максимізація та вдосконалення логістичних послуг, а також збільшення конкурентних переваг компанії[46].

У сучасних трансформуючих функціональних умовах компанії з мережевою структурою та досягнення конкурентоспроможності на національному та міжнародному ринках неможливе без розробки ефективної логістичної стратегії. Адже логістичні процеси корпоративних структур одна із найважливіших чинників економічного розвитку досліджуваної системи.

Звертаємо вашу увагу на те, що сучасна логістика - це концепція організації управління для розробки, організації, контролю та впровадження ефективного та рентабельного переміщення об'єктів у системах побудови витрати підприємств мережевих структур з урахуванням культурної складової.

Слід зазначити, що розробка логістичної стратегії на даному етапі розвитку не обмежується окремими функціями компаній із мережевими структурами, а включає всі аспекти та процеси системи створення вартості. У процесі управління логістикою основну роль грає організаційно-економічне застосування логістичних стратегій компаній із мережевими структурами, які характеризуються високим ступенем організованості, системності, структури та ясності.

Стратегічне управління логістикою корпоративного розвитку дозволяє спроектувати та організувати раціональне використання корпоративного потенціалу. Щоб підвищити ефективність цих процесів, необхідно вибрати та адаптувати чи розробити відповідні механізми для управління логістикою розвитку компанії[48].

Сучасність характеризується все більшим переходом від управління окремими функціями та операціями до наскрізного управління бізнес процесами в ланцюгах поставок. Управління логістичними бізнес процесами вимагає високого ступеня організації менеджменту підприємства і обов'язково має підтримуватись відповідними інтегрованими логістичними

стратегіями. Таким чином раціонально обрані побудовані та сформовані логістичні стратегії підприємства мають поєднати та покращити взаємодію між базисними функціональними сферами логістики такими як постачання виробництво, дистрибуція тощо. При цьому особливо важливо щоб логістична стратегія забезпечувала ефективну підтримку корпоративної стратегії зменшуючи внутрішні протиріччя між функціональними галузями і при цьому оптимізуючи взаємовідносини з іншими учасниками ланцюгів поставок, що надасть змогу отримати синергічний ефект[48].

### **Висновки до розділу 1**

У цьому розділі описується вся важливість та переваги логістичних стратегій, а також небезпеки, які компанії очікують, якщо вони вчасно не адаптуються до змін. Проектування логістичних стратегій, серед яких особливе місце займає стратегія інтегрованого ланцюжка поставок, пов'язане із корпоративною стратегією.

Реалізація логістичних стратегій включає виконання конкретних логістичних завдань, найважливішими з яких є мінімізація запасів, мінімізація загальних витрат у логістичному каналі, прискорення потоку матеріалів і поліпшення обслуговування клієнтів.

Тому в сучасних умовах бізнесу вибір логістичної стратегії компанії – складний процес, узгоджений із необхідністю мінімізації витрат з метою покращення логістичних послуг та максимізації доходів, а також підвищення конкурентних переваг.

Відповідно, вибір стратегічного спрямування залежить від типу логістичної системи, наявних матеріальних ресурсів та бізнес-стратегії компанії. Ефективність вибору стратегії визначається динамікою зростання продажів та підвищенням якості логістичних послуг та задоволеності клієнтів. Перспективними у цьому напрямі можуть бути подальші дослідження практики застосування логістичних стратегій українськими компаніями у сучасній посткризовій реальності.

## 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

### 2.1. Оцінка логістичної діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта»

Компанії «Нова Пошта» була заснована у лютому 2001 року. Основним видом діяльності компанії «Нова пошта» (НП) став сервіс експрес-доставки документів, вантажів і посилок для фізичних осіб та бізнесу. На сьогоднішній день компанії перетворилась на група «Нова Пошта», яка надає клієнтам повний спектр логістичних та пов'язаних з ними послуг[49].

До Групи входять українські та зарубіжні компанії, зокрема «Нова Пошта», «НП Логістик», «NovaPay» і «Нова Пошта Глобал». «Нова Пошта» – лідер логістичного ринку, який забезпечує легку доставку кожному клієнту – до відділення, поштомаду, за адресою – і дозволяє тисячам підприємців створювати і розвивати бізнес не тільки в Україні, а й за кордоном.

Мережа компанії включає майже 7200 відділень по всій Україні, а кількість доставок у 2020 році перевищила 313 мільйонів шт. [49].

NovaPay - це небанківська фінансова установа, через яку клієнти компанії можуть здійснювати грошові перекази та операції з електронними грошима. 21 січня 2021 року Post Finance, фінансова компанія Групи "Нова Пошта", змінила назву на NovaPay. Таким чином, компанія об'єднала всі свої власні назви під однією назвою - назву платіжної системи, юридичну назву та назву бренду, який вона має намір об'єднати та зміцнити. Цей шлях розпочався у 2018 році зі створення власної платіжної системи. У 2019 році назва 27 NovaPay була присвоєна бренду, який тоді мав назву Forpost. [49] 2020 року платіжна система була офіційно перейменован. Компанія пропонує широкий спектр фінансових інструментів та продуктів онлайн та офлайн приватним особам та компаніям.

У 2020 році компанія піднялася з 27 на 19 місце у рейтингу найбільших платників податків України. 2020 року група компаній «Нова пошта»

виплатила державним та місцевим домогосподарствам податків та зборів у розмірі 5 млрд грн. Це на 20% більше, ніж роком раніше. «Нова пошта» – один із найбільших роботодавців в Україні, в якому на даний момент працює понад 30000 осіб[49].

Послуги які пропонує компанія:

1. Доставка та повернення товару в мережі магазинів– доставляє товар клієнта у будь-які торговельні мережі (супермаркети, філії, дочірні підприємства, філії). Цей тип партнерства дозволяє оптимізувати та спростити логічні та організаційні процеси відповідно до специфіки діяльності клієнтів.

2. Доставка вантажів на піддонах – дозволяє формувати піддони з окремих вантажів або транспортувати сформовані піддони за зниженими тарифами.

3. Доставка автомобільних шин та дисків - пропонує перевезення шин та дисків за зниженими цінами.

4. Зворотнє повернення – передбачає повернення документів для відправки відправнику.

5. Післяоплата товару – забезпечує оплату фрахту, суму якого відправник доручає перевізнику отримати. Отримана сума зараховується на банківський рахунок відправника.

6. Виклик авто – забезпечує передачу відповідного транспорту відправнику у погоджений час під час навантаження[49].

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

8. Підйом вантажу на поверх – забезпечує підйом вантажу на поверх при доставці за адресою.

9. Зберігання вантажів – забезпечує зберігання вантажу у віділенні протягом 1 (одного) календарного місяця з дня отримання вантажу. безплатно вантаж може зберігатися 5 робочих днів, включаючи день

отримання одержувачем. Якщо товар зберігається в складі понад 5 днів, стягується доплата у вигляді 20% від фрахту без урахування розміру комісії.

10. Упаковка вантажу – дозволяє упакувати вантаж найбільш зручним способом упаковки. Варто зазначити, що послуга надається у кожній філії компанії. Вантажна упаковка використовується для запобігання пошкодженням під час транспортування, зберігання, зберігання та захисту від впливу зовнішнього середовища. Види упаковки: фірмові пакети, розраховані на 1-2 кг; картонний конверт; картонні коробки різних розмірів; мішок поліпропіленовий; обрешетування дерев'яне; палетування. Для захисту відправлення існують додаткові види пакування: картонні коробки різних розмірів з ущільнювачем; повітряно- пухирчаста плівка; стрейч-плівка; поролон; гофро-картон[49].

З кожним роком збільшують кількість відділень в Україні. Так, їх динаміка представлена на рис. 2.1.

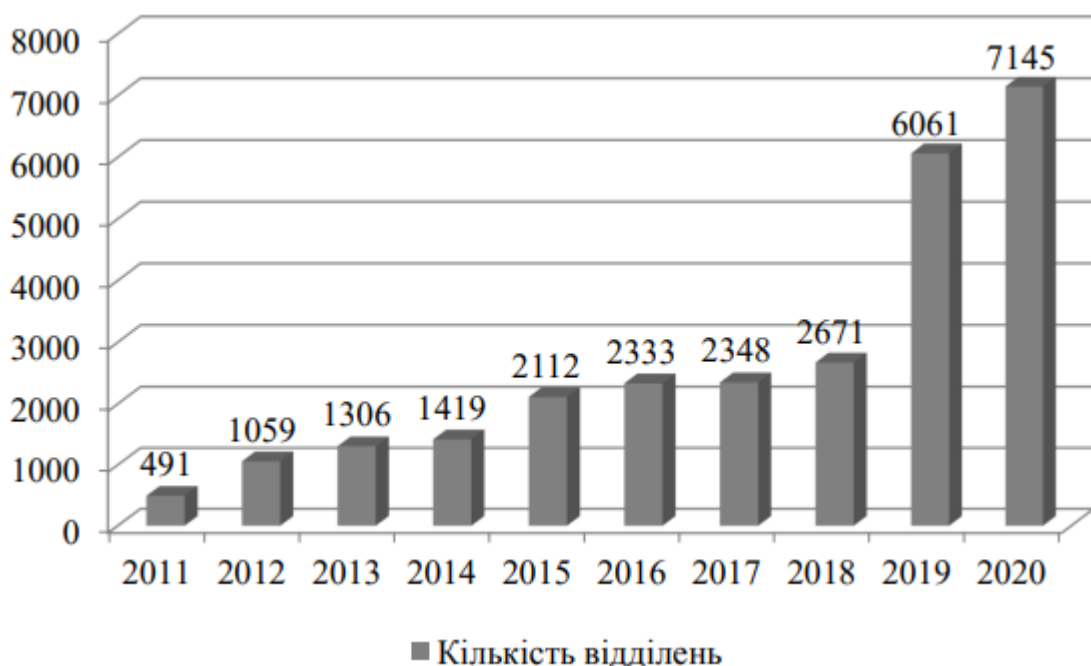


Рис. 2.1. Динаміка відкриття нових філіалів ТОВ «Нова Пошта» по Україні протягом 2011 – 2020 рр.

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» дуже розгалужена, як це видно з рис. 2.2. На цьому рисунку можна побачити, що кожен підрозділ є



Фінансовий та бухгалтерський відділ ТОВ «Нова пошта» працює з різними категоріями та групами клієнтів, створюючи та впроваджуючи фінансові системи та інструменти. Ваш вплив має вирішальне значення при виборі стратегічного спрямування, розвитку портфеля чи планів розширення.

Бухгалтерія забезпечує досягнення бізнес-результатів компанії, ведучи точний та своєчасний облік відповідно до вимог законодавства. На підставі даних бухгалтерського, податкового та оперативного обліку компанія щодня приймає рішення про найбільш прибуткові вкладення, їх амортизацію та амортизацію[49].

Відділ логістики. Цей відділ покладає найбільше навантаження ефективну роботу ВАТ «Нова пошта». Наскільки у вашу відповідальність входить контроль логістики далекого транспорту, міської та термінальної логістики.

ІТ відділ. Без ІТ-відділу неможливо ефективно управляти сучасними інформаційними системами. З їхньою допомогою забезпечується безперебійна робота ІТ-інфраструктури, а отже, і активне функціонування всієї компанії[49].

Основні функції ІТ-відділу:

- дослідження та відстеження нових інформаційних технологій;
- забезпечення безперебійної роботи пристроїв та користувачів;
- дизайн, розробка, впровадження та супровід програмних продуктів;
- регулярний моніторинг ділової ситуації для задоволення інформаційних потреб компанії;
- формування попиту на капітальні вкладення в технологічну інфраструктуру;
- Підтримка високого рівня інформованості працівників у галузі інформаційних технологій.

Відділення мережі філій. ТОВ "Нова Пошта". є самостійним структурним підрозділом організації, перед якою займається прийомом та відправкою вантажів.

Основними завданнями відділів є:

- Прийом, огляд та доставка вантажу замовнику;
- Забезпечити повну та ефективну упаковку для відвантаження;
- Прийом заявок на передачу, повернення вантажу, зміна дати доставки та зміна даних одержувача;
- Надання інформації замовнику про роботу організації[49].

Відділ обслуговування клієнтів. Основне завдання цього відділу - виконання встановлених планів продажу, пошук нових та обслуговування існуючих клієнтів відповідно до високих стандартів замовника. Керівники відділу особисто зустрічаються із замовником, погоджують комерційну пропозицію, погоджують її потреби, укладають договір та піклуються про замовника. Важливість цього відділу для компанії важко переоцінити, адже його частка перевезень у структурі складає щонайменше 37%, що представлено на рис. 2.3[49].

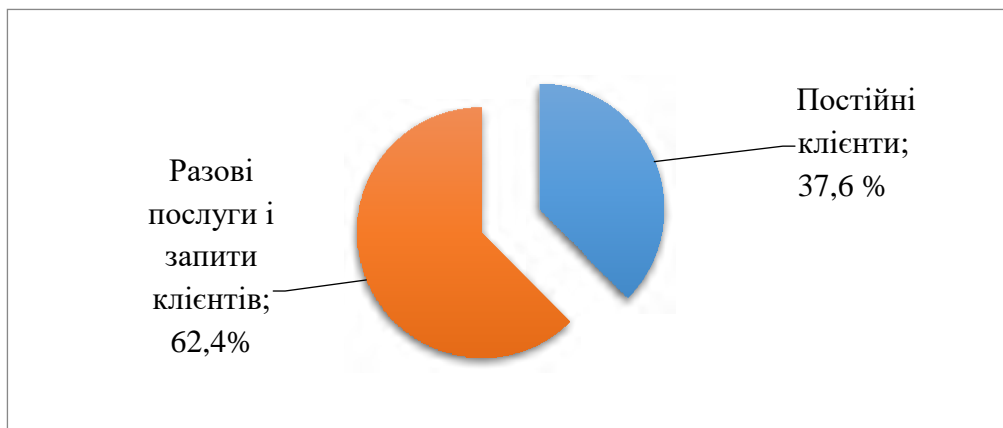


Рис. 2.3. Частка клієнтів в загальному обсязі наданих послуг за 2020 рік

Таким чином можна зазначити, що компанія «Нова Пошта» - надійний партнер для більше ніж 80000 компаній, серед яких національні виробники та роздрібні мережі, мережі автозаправок, інтернет-магазини, представництва іноземних компаній та багато інших[49].

Проаналізуємо ринок конкурентів ТОВ «Нова Пошта».

АТ «Укрпошта» — національний оператор поштового зв'язку України. Укрпошта — це найбільша мережа: понад 11 000 відділень забезпечують покриття у 100% населених пунктів України. Її діяльність — це пошта, логістика, фінанси та торгівля. Надає більш як 50 різних послуг для приватних осіб та корпоративних клієнтів, основний конкурент на даний момент.

Justin - експрес доставка вантажів по Україні. Доставляє вантажі вагою від 100 грам до 10 тонн на будь-який населений пункт України. Компанія пропонує: доставку вантажу протягом 1-2 робочих днів, на деяких напрямках - до 3 днів; вигідні тарифні пакети, зручну систему розрахунків; безкоштовне зберігання вантажу на складі до 10 днів; упаковку вантажів різних типів (від конверта до палети); дбайливе ставлення до вантажів, безпеку перевезення; програму «Ін-Тайм на ринках» (відкриті представництва на оптових ринках України).

MeestExpress - міжнародна група компаній, яка з 1989 надає поштово-логістичні послуги у 20 країнах світу, серед яких: Україна, США, Канада, Австралія, Німеччина, Великобританія, Франція, Італія, Іспанія, Греція, Португалія, Чехія, Польща, Китай, Казахстан, Грузія, Узбекистан, Вірменія, Азербайджан, Ізраїль. Основні напрямки діяльності компанії – це міжнародні поштово-логістичні та фінансові послуги для компаній та фізичних осіб. В Україні група компаній Meest представлена поштово-логістичним оператором Meest Express, який з 2005 року надає послуги адресної доставки відправлень та активно розвиває свою мережу пунктів видачі посилок, Міжнародним поштовим оператором СП «Росан» – членом Всесвітнього поштового союзу, що працює з усіма поштами світу і є визнаним лідером за кількістю входження міжнародних посилок в Україну, сервісом доставки покупок з **іноземних інтернет магазинів myMeest**, компанією по доставці габаритних вантажів Meest Cargo, а також, здійснює міжнародні грошові перекази з північної Америки та Європи в Україну під брендом Meest Money Transfer. Meest є беззаперечним лідером українського ринку e-commerce

логістики та є партнером по доставці покупок для таких відомих іноземних інтернет магазинів, як Next, Bonprix, Answear, Notino, Lamoda, Born2Be та інших.

Євро Експрес - компанія заснована в 2003 році і на сьогоднішній день налічує понад 700 співробітників в 82 представництвах по всій Україні. Перевезення від 0,01 кг до 20 т за 24 - 48 годин в більшості міст України. Вартість доставки від 20грн .

В рамках компанії сформувалося кілька векторів розвитку, серед яких - міжнародний напрямок ( «Нова пошта Інтернешнл»). У 2014 році «Нова пошта» відкрила представництва в Грузії та Молдові, а через рік вийшла на ринок міжнародної доставки в 200 країн світу.

У 2016 році американське видання Inc. включило компанію «Нова пошта» до рейтингу топ-5000 європейських компаній, що демонструють найшвидший темп розвитку.

Тому варто зазначити, що для глобальних операторів логістичних послуг, які зосереджені в основному на міжнародних перевезеннях, сьогодні головною проблемою є митне законодавство. Ці проблеми найменше впливають на розвиток бізнесу транснаціональних компаній, і їх вирішення більше залежить від компаній - операторів ринку експрес-доставки. Для національних операторів питання запровадження передових ІТ-технологій та великих інвестицій у навчання персоналу залишається пріоритетним.

Загалом ринок, як і раніше, демонструє високі за світовими мірками темпи зростання, що приваблює дедалі більше нових гравців і тим самим посилює конкуренцію[49].

Оцінка ефективності логістичної діяльності передбачає виділення основні напрямів аналізу показників. ТОВ «Нова Пошта» основним напрямом діяльності компанії є послуги транспортування та складування продукції, отже до системи оцінки функціонування логістичної системи варто включити показники, що характеризують роботу саме в цих сферах[49].

Як було зазначено основна увага в логістичній діяльності підприємства приділяється зменшенню витрат на усі види логістичних операцій, покращення гнучкості логістичної системи та ефективності.

Було обрано кілька напрямів аналізу ефективності ЛДП :

- 1) аналіз структури та обсягу логістичних витрат;
- 2) розрахунок показників прибутковості та ефективності логістичної діяльності;
- 3) розрахунок показників гнучкості ЛС;
- 4) визначення основних показників пов'язаних з запасами та товарообігом[49];

Таблиця 2.1 – Динаміка обсягу та структури логістичних витрат ТОВ«Нова Пошта» 2017-2020 рр.

Показник	2019	2020	Відхилення	%
Собівартість реалізованої продукції	10504342	12877086	2372744	22,59
Частка логістичних витрат в складі собівартості реалізованих послуг, %, тис.грн	80	70	-10	-12,50
Адміністративні витрати, тис.грн	1244681	1469141	224460	18,03
Частка логістичних витрат в складі адміністративних витрат, %, тис.грн	35,5	30,2	-5	-14,93
Витрати на збут, тис.грн.	337 356	416 263	78907	23,39
Частка логістичних витрат в складі витрат на збут, %	65	50	-15	-23,08
Інші операційні витрати	488 313	768 703	280390	57,42
Частка логістичних витрат в складі інших операційних, витрат, %	4	4	0	0,00
Разом витрат	8 864 920	9 488 472	623552	7,03

[48]

Аналіз показав, що найбільшу питому вагу за часткою в структурі логістичних витрат припадає на витрати на реалізацію послуг. Цей показник склав 80 і 70% усіх витрат реалізацію віднесено до ряду логістичних. Така велика частка безпосередньо пов'язана зі сферою діяльності підприємства.

Найменшу питому вагу логістичних витрат припадає на інші операційні витрати підприємства, а саме 4%.

Основним, показником за яким характеризують ефективність та надійність роботи підприємства є прибуток. Провівши аналіз впливу кожного елементу логістичної системи на зміну прибутку, то можна оцінити їх значимість, що дозволить побудувати раціональну модель покращення.

Другим етапом є відбір та аналіз показників, що характеризують ефективність, продуктивність та гнучкість логістичної діяльності компанії. З усього ряду показників виділимо ті, що мають найбільшу значимість для подальшої побудови моделі. Для зручності надамо дані для одного підрозділу на основі якого буде будуватись подальший проект удосконалення, а саме: СД- служба доставки, це підрозділ адресного обслуговування Київ-Захід, що покриває собою половину міської агломерації міста Київ[49].

Таблиця 2.2. – Показники логістичної діяльності ТОВ «Нова Пошта»2017-2020 рр.

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

Як можна зробити висновок з наведених в таблиці даних товар на складах ніколи не затримується більше 2-3 днів при загальному функціонуванні і 5 днів при нештатних ситуаціях, також дуже добре налагоджена система повернень, переадресувань та переносів дат доставок, все це в сумі дає якість обслуговування на рівні вище 98% відсотків, а вчасності 93%, що є безпрецедентно високим результатом на ринку враховуючи обсяг товарообігу, адже середньостатистично через термінал

служби доставки проходить близько 8 тисяч відправлень в день. Більш детально про ці показники описано в таблиці 2.3. [49].

Таблиця 2.3 – Показники ефективності логістичної діяльності ТОВ «Нова Пошта»

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

[48]

Компанія являється клієнтоорієнтованою і це одна з її критичних проблем, адже організація намагається забезпечити максимальний рівень якості надання послуг, адже в результаті витрати на підтримання цього рівня перевищують прибутки, а оскільки прибуток це головна місія компанії то проблема є критичною більш детально на рисунку 2.3



Рисунок 2.3. – Крива оптимального рівня сервісу

Підрозділ адресного обслуговування має в своєму розпорядженні 50 лізингових авто Citroen Berlingo спеціальної комплектації для потреб Нової Пошти. Кожен автомобіль закріплюється за певним кур'єром, графік роботи підрозділу з 8-00 до 21-00, 7 днів на тиждень. Інформаційна система AWIS побудована таким чином що на рівні програмного забезпечення та оформлення доставок кожне відправлення закріплює за собою дату та час доставки, які і формують % якості в системі, і тому при повному робочому дні кожне авто мусить повертатись на склад, щоб завантажити на доставку залишки вантажу на складі[49].

Таблиця 2.4 – Структура завантаження на підрозділі адресного обслуговування

	9-00	13-00	17-00
Завантаження шт	60	60	7
Частка сервісу	45%	45%	2-3%
Витрати			
Пробіг	40	40	40
Паливо	5л	5л	5л
З/п	80грн/год	80грн/год	80грн/год
Людина/год	16	16	16

[48]

Як можна зробити висновок з даних наведених в таблиці вище залишки складають лише 2-3% від загальної кількості відправлень за день, але незважаючи на це, використовують повноцінний ресурс як людських так і матеріальних ресурсів. Якщо детальніше вивчити графік постановок машин до рамп терміналу ( 3 виїзди в день) можна шляхом простих розрахунків визначити, що виїзд повністю ( 95% корисного простору автомобіля ) завантаженого авто о 9 та 13 годині, обходиться компанії так само як майже порожній випуск авто на маршрут ввечері, при цьому додаючи лише 2-3% якості обслуговування, а якщо взяти до уваги, що часові затрати на третій заїзд не відрізняються від перших двох ми отримуємо негативних ефект, а саме: часто через необхідність 3 рейсу кур'єри не встигають до клієнтів через затори і тд, в такому випадку якість сервісу падає ще більше. Коротко кажучи в погоні за високим рівнем сервісу, рентабельність цілого підрозділу значно

знижується, тим паче якщо взяти до уваги, що сама по собі якість сервісу являється більше маркетинговим інструментом і на рівні цього підрозділу не має сенсу і навпаки заважає ефективній операційній діяльності[49].

## **2.2. Аналіз фінансової діяльності ТОВ «Нова Пошта»**

Саме економічний аналіз діяльності підприємства припускає одержання об'єктивної інформації про використання наявного виробничого, інтелектуального та фінансового потенціалу[49].

Аналіз фінансово-господарського стану підприємства проводиться із використанням коефіцієнтів, що дозволяють встановити зв'язок одного показника з іншим. У світовій практиці виділяють такі групи показників, що описують майновий стан підприємства; ліквідність підприємства; прибутковість; фінансову стійкість (платоспроможність) підприємства та рентабельність фінансово-господарської діяльності.

Основним узагальнюючим показником господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» є прибуток, порядок використання якого визначає вищий орган засновника. Джерелами формування доходів, а в подальшому і прибутку підприємства є:

- доходи, одержані від реалізації товарів та послуг, а також від інших видів фінансово-господарської діяльності;
- кредити банків та інших кредиторів;
- безоплатні або благодійні внески;
- майно, придбане підприємством на засадах, не заборонених чинним законодавством.
- приріст балансової вартості запасів;
- доходи від виконання довгострокових договорів;
- та інші доходи[49].

Таблиця 2.5 – Основні показники діяльності компанії «Нова Пошта»

№	Показники діяльності	Роки									
		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Кількість відділень, од.	491	1059	1306	1419	2112	2333	2348	2671	6061	7145
2	Відсоток зміни кількості відділень, %	-	115,7	23,3	8,7	48,8	10,5	0,6	13,8	121,9	17,9
3	Кількість відправлень, млн.	12,0	31,2	54,1	67,8	94,0	120,1	145,8	174,9	213,0	313,6
4	Відсоток зміни кількості доставлених посилок, %	-	160,0	73,4	25,3	38,6	27,8	21,4	20,0	16,1	47,2

[48]

В 2020 року «Нова пошта» продовжила розширювати свою мережу та відкривати нові практичні філії в основному в селах. У жовтні компанія відкрила своє 7000-ну філію в Україні.

Мережа компанії вже включає 7145 відділень, з яких 5600 – партнерські відділення, відкриті в рамках франшизи. Понад 4000 із них перебувають у маленьких містечках та селах. Це означає, що у кожному сьомому населеному пункті України є філія компанії. Таким чином, мешканці можуть постачати свою продукцію та сільськогосподарські товари споживачам, купувати товари, товари, ліки в Інтернеті та отримувати їх удома[49].

Нова пошта вже більше року успішно розвиває власну інфраструктуру та будує інноваційні термінали у співпраці з іншими компаніями. Зараз компанія шукає співінвесторів для будівництва нових офісів з нуля, орієнтованих на потреби бізнес-клієнтів. Модель партнерства наступна: інвестор будує філію власним коштом, а «Нова пошта» зобов'язується взяти її в довгострокову оренду.

Нові офіси будуть розташовані в місцях з максимальною корпоративною концентрацією та розвинутою інфраструктурою: під'їзні шляхи, автостоянки для клієнтів тощо.

Офісний простір буде поділено на передній та бек-офіс. Перша розділена на дві зони для реєстрації відправлень: до 30 кг та більше 30 кг. У бек-офісі, у свою чергу, будуть зони посилок та перевалки, відділ упаковки та зона комфорту для співробітників[49].

Філії запропонують компаніям комплексний спектр послуг: відправлення та отримання посилок та товарів, упаковка відправлень, фінансові послуги. У відділеннях також будуть зони самообслуговування, де покупці матимуть змогу швидко оформити свої партії товарів. Крім того, буде швидкісний проїзд, за допомогою якого клієнти матимуть змогу отримувати послуги Нової пошти прямо на стоянці, не відвідуючи відділення. Створено територію біля філій.

Планується, що магазин буде трьох розмірів: 800, 1100 та 1400 квадратних метрів. Офісне приміщення 800 кв. м.. Термінали будуються в районних центрах та деяких регіональних, у мегаполісах та районних центрах[49].

Основними показниками, що показують якість обслуговування клієнтів компанії Нова Пошта є:

1. Вантаж без пошкоджень – частка не пошкоджених вантажів в загальній кількості відправлень. Для його розрахунку компанія порівнює кількість вантажів, які не були пошкоджені, з загальною кількістю прийнятих до відправлення вантажів за місяць.

2. Вантаж без втрат – частка невтраченого вантажу в загальній кількості відправлень. Для його розрахунку порівнюється кількість вантажів, які не були загублені, з загальною кількістю прийнятих до відправлення вантажів за місяць.

3. Своєчасно до відділення – своєчасність прибуття вантажу у відділення. Для його розрахунку порівнюється розрахункова дата прибуття

вантажу в експрес-накладній з датою фактичного фіксування вантажу сканером у відділенні.

4. Своєчасно до дверей – своєчасність здійснення адресної доставки. Для його розрахунку компанія порівнює розрахункову дату прибуття вантажу в експрес-накладній на адресу одержувача з датою доставки вантажу клієнту.

5. Своєчасно забраний вантаж – своєчасність здійснення адресного забору вантажу. Для його розрахунку компанія порівнює зазначену клієнтом дату забору вантажу в заявці з датою виконання заявки.

6. CSI Задоволеність сервісом – рівень задоволеності сервісом клієнтів[49].

«Нова пошта». Розраховується за допомогою випадкової репрезентативної вибірки клієнтів, які відвідували відділення «Нова пошта». Шляхом телефонного опитування за допомогою автоінформатора. Кожен з опитаних оцінює задоволеність за шкалою від 0 до 9 балів.

7. NPS Готовність рекомендувати – готовність рекомендувати компанію

«Нова пошта» своїм друзям і знайомим. Розраховується за допомогою випадкової репрезентативної вибірки від загальної кількості активних клієнтів. Шляхом телефонного опитування за допомогою автоінформатора. На основі отриманих оцінок всі споживачі поділяються на 3 групи: 8-9 балів – «прихильники», 7 балів – «нейтралі», 0-6 балів – «критики».

$NPS = \text{частка прихильників} - \text{частка критиків}$ [49].

На сьогоднішній день компанія Нова пошта має наступні значення показників якості обслуговування (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Показники якості обслуговування клієнтів

№	Показник	Значення		
		2019	2020	Відхилення
1	2	4	5	6
1	Вантаж без пошкоджень	99,97	99,96	-0,01
2	Вантаж без втрат	99,997	99,997	0
3	Своєчасно до відділення	96,25	92,71	-3,54
4	Своєчасно до дверей	95,56	90,00	5,56
5	Своєчасно забраний вантаж	99,94	97,90	-2,04
6	CSI Задоволеність сервісом	8,64	8,63	-0,01
7	NPS Готовність рекомендувати	77	78	1

Можемо спостерігати падіння середніх показників якості, але дані є результатом значного збільшення обсягів перевезень компанії майже на 40% у 2020 році[49].

Тепер проаналізуємо основні фінансові показники діяльності компанії «Нова Пошта» за останні роки (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Основні фінансові показники діяльності ТОВ «Нова Пошта», в тис. грн..

Фін. результати	2019	2020	Відх.	Відх. %
Чистий дохід від реалізації продукції	13 453 318	16 902 857	3449539	25,64
Собівартість реалізованої прод.	10 504 342	12 877 086	2372744	22,59
Інші операційні доходи	145 518	166 643	21125	14,52
Адм. витрати	1 244 681	1 469 141	224460	18,03
Витрати на збут	337 356	416 263	78907	23,39
Інші опер. витр	488 313	768 703	280390	57,42
Інші фінансові доходи	493 080	687 882	194802	39,51
Фінансові витрати	429 857	533 590	103733	24,13
Інші витрати	219 010	602 457	383447	175,08
прибуток	868 357	1 090 142	221785	25,54
Податку на приб	-85 403	-98 850	-13447	15,75
Чистий прибуток	782 954	991 292	208 338	26,61

[48]

Як можна зробити висновок згідно даних таблиці 2.7 компанія змогла швидко відреагувати на зміни на ринку і пристосуватись до всіх обмежень введених при пандемії. Як результат збільшення обсягів надання послуг на 25%, при цьому витрати зросли непропорційно, що говорить про раціональну політику ведення бізнесу та ефекту від масштабу в операційній діяльності. Щоб більш наглядно продемонструвати успіхи компанії зобразимо результати діяльності та основні фінансові показники схематично на рис.2.4.



Рис 2.4 – Зростання продажів компанії[48]

Щоб підтвердити високий рівень фінансової стабільності та конкурентоспроможності неведемо показники економічних коефіцієнтів, на основі фінансових показників ТОВ «Нова Пошта», в табл. 2.8

Таблиця 2.8. – Фінансовий скоринг ТОВ «Нова Пошта»

	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019
Поточна ліквідність	108,80%	80,80%	78,20%	-0,28	-0,03
Абсолютна ліквідність	11,90%	32,50%	26,40%	0,21	-0,06
Коефіцієнт “кислотний тест”	101,40%	77,40%	72,70%	-0,24	-0,05
Коефіцієнт швидкої ліквідності	100,70%	76,90%	72,30%	-0,24	-0,05
Відношення грошових коштів до активів	6,80%	17,80%	12,60%	0,11	-0,05
Проміжний коефіцієнт покриття	99,90%	75,80%	72,20%	-0,24	-0,04
Коефіцієнт автономії	18,10%	24,60%	30,00%	0,07	0,05
Відношення чистого боргу до EBITDA	3,2	1,8	1,7	-1,40	-0,10
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	48,20%	44,10%	47,70%	-0,04	0,04
ROA - Рентабельність активів	18,10%	15,10%	13,60%	-0,03	-0,02
Рентабельність власного капіталу	263,60%	160,30%	78,00%	-1,03	-0,82
RCA - Рентабельність оборотних активів	29,00%	34,20%	36,50%	0,05	0,02
NPM - Чиста маржа	5,40%	5,80%	5,90%	0,00	0,00
ROTA - Рентабельність загальних активів	25,00%	25,10%	22,20%	0,00	-0,03
Валова рентабельність собівартості	23,10%	28,10%	31,30%	0,05	0,03
Рентабельність операційних витрат	121,00%	142,40%	151,70%	0,21	0,09
Чиста рентабельність витрат	6,00%	8,10%	9,90%	0,02	0,02
Оборотність загальних активів	4,2	3,3	2,7	-0,90	-0,60
Оборотність робочого капіталу	70	-56,2	-26	-	30,20
Оборотність дебіторської заборгованості	8	9,5	11,8	1,50	2,30

[48]

Також 2020 рік компанія піднялася з 27 на 19 місце у рейтингу найбільших платників податків України. Група компаній Нова пошта у 2020 році сплатила 5 млрд. грн. податків і зборів до державного та місцевих бюджетів. Це на 20% більше, ніж у попередньому році. Таким чином, можемо стверджувати, що компанія «Нова Пошта» є лідером на ринку України в своєму сегменті, яка не лише показує прибуткову діяльність, а й є піонером в галузі кур'єрської доставки, впровадження нових послуг та якості обслуговування своїх клієнтів[49].

### **2.3. Обґрунтування напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом формування логістичної стратегії**

Насправді компанії мають дві основні стратегії, але вони різняться напрямом логістичних стратегій:

- 1) логістична стратегія, орієнтована витрати;
- 2) сервісно-орієнтована логістична стратегія.

Згідно з першою стратегією (орієнтованою на витрати) компанія концентрує свою логістичну діяльність на максимально можливому зниженні логістичних витрат, зокрема менш продуктивних. Ця стратегія проявляється в мінімальному, але достатньому для клієнта рівні обслуговування, яке він платить меншу ціну[50].

Основними критеріями супроводу є витрати на логістику та рівень логістичного сервісу (витрати на логістику повинні бути найнижчими, а рівень логістичного сервісу – не нижчим, ніж у конкурентів).

Згідно з другою стратегією (сервіс-орієнтованою) компанія концентрує свою логістичну діяльність на максимально можливому задоволенні потреб при «розумних» витратах. Цієї стратегії достатньо для замовника.

Логістичні послуги, за які він готовий заплатити за розумну ціну. Основними критеріями для відстеження є рівень ефективності логістики та витрати на логістику (рівень ефективності логістики має відповідати вимогам замовника, а витрати на логістику мають бути оптимальними, а не надто високими) [50].

Дійсно, при виборі логістичної стратегії менеджмент компанії перебуває у скрутному становищі з погляду вибору першої чи другої стратегії, які кардинально відрізняються.

І тут компанія змушена диференціювати свою логістичну стратегію, щоб виділитися серед конкурентів над ринком. Один із виходів із цієї ситуації – розробити інші «середні» стратегії, які містять характеристики цих двох стратегій та мають додаткову спрямованість, та запропонувати їх керівництву компаній. Ця комбінація дозволяє компаніям отримати більш

відповідне рішення, яке найкраще відповідає їхній корпоративній стратегії та цільовому ринку. Одним із варіантів такої логістичної стратегії може бути логістична стратегія, орієнтована на результат[50].

Згідно з зазначеною логістичною стратегією, компанія не орієнтована на мінімальні витрати та максимальну логістичну ефективність і намагається досягти максимуму. Оперативність роботи логістичної системи підприємства у цілому, тобто окремих зв'язків, операцій тощо.

Тобто така стратегія працює за принципом «роби все якнайкраще» (якщо споживач хоче отримати товар із мінімальними витратами, компанія має його надати), мінімальні витрати за високої ефективності логістики одночасно; резидент хоче отримати товар з високим рівнем обслуговування, компанія має запропонувати його за відповідною ціною та оптимально.

Основним критерієм відстеження є рівень логістичної продуктивності (ставлення результатів логістичної системи до логістичних витрат (рівень логістичної продуктивності та логістичних витрат має бути оптимальним)).

Переваги логістичної стратегії з акцентом на

Продуктивність:

- орієнтація на постійне вдосконалення, підвищення продуктивності, впровадження перевірених інновацій;
- гнучкість по відношенню до клієнтів та їх потреб (можливість охопити ширше коло споживачів);
- розробка гнучкої, високоадаптивної логістичної системи;
- кадровий та управлінський розвиток та ін.

Недоліками логістичної стратегії, орієнтованої на продуктивність, можуть бути:

- нездатність надати найкращий логістичний сервіс;
- неможливість забезпечити мінімально можливу вартість логістики;
- необхідність інвестувати у розвиток гнучкості тощо.

Для ефективної реалізації логістичної стратегії, орієнтованої на продуктивність, а також будь-якої іншої логістичної стратегії, необхідно

надати спеціальну систему показників, за допомогою якої ви можете ефективно контролювати процес реалізації стратегії. Така система індикаторів має бути інтегрована на всю інформаційну систему компанії чи логістичну інформаційну систему компанії[50].

ТОВ «Нова Пошта» має таку систему показників для кожного підрозділу окремо. Наприклад Служба Доставки в основному оцінюється за плановим товарообігом, тобто кількість вправлень, що проходять через підрозділ. Межа для виконання плану формується на основі попереднього місяця та додатково сезонних коефіцієнтів. Також в системі присутні ефективність роботи працівників окремо відповідно до його посади. Але головним залишається якість, а саме: відсоток доставленого вантажу за кожен день, кількість пошкодженого вантажу, відмови клієнтами від відправлень та недоставлений вантаж на який очікує клієнт. На загальний показник якості впливає все навіть скарги в додатку чи скарги на порушення Правил Дорожнього Руху водіями ТОВ «Нова Пошта» [50].

Вкінці кожного дня формується звіт, що відправляється на аналіз в аналітичний відділ, який на їх основі формує КРІ всього підрозділу вкінці місяця.

Оскільки в нашій роботі ми розглядаємо стратегію диференціації обслуговування клієнтів, що має в своїй основі надання переваги рентабельності перед надвисокою якістю обслуговування, ми повинні розглянути цілі які потрібно ставити для максимальної продуктивності рис 2.5.



Рис. 2.5. Стратегічні цілі логістики відповідно до корпоративної стратегії,

Для фінансового компонента логістичної стратегії, орієнтованого на продуктивність, можна визначити такі стратегічні цілі, як підвищення продуктивності компанії.

- зростання продажів
- оптимізація логістичних витрат;

Останні цілі покликані забезпечити досягнення першої - підвищення прибутковості.

Фінансова складова логістичної стратегії в основному є типовим складом для логістичної стратегії різної спрямованості, оскільки відображає загальний напрям підвищення прибутковості будь-якої компанії, хоча деталі стратегічних цілей та субпоказників відображають напрямок логістичної

стратегії. Фінансова складова логістичної стратегії відповідає групі показників, що відображають рівень досягнення стратегічних цілей табл. 2.9.

Таблиця 2.9. - Показники оцінки фінансової складової логістичної стратегії підприємства

<b>Стратегічна мета</b>	<b>Показники</b>
Зростання прибутковості підприємства	Рентабельність активів – ROA; чистий операційний прибуток після вирахування податків – NOPAT.
Зростання обсягів продажу продукції	Оборот підприємства; оборотність активів
Оптимізація логістичних витрат	Загальна сума логістичних витрат; питомі логістичні витрати

Запропонована система показників продуктивної логістичної стратегії не є остаточною, її можна адаптувати до умов конкретної компанії. Система індикаторів значно підвищить рівень інформаційна підтримки прийняття логістичної стратегії підприємства і її успішної реалізації, що зрештою покращує результати підприємства над ринком, підвищує її конкурентоспроможність тощо[50].

Використання індикаторної системи для логістичної стратегії є необхідною передумовою сучасного управління логістикою, орієнтованого в розвитку компанії над ринком.

Таким чином, список логістичних стратегій не обмежується двома основними стратегіями (з акцентом на витрати та рівень обслуговування).

Застосування стратегії логістики, орієнтованої на продуктивність, дозволяє врахувати необхідність зниження витрат на логістику, і забезпечення необхідного рівня обслуговування, створюючи широке коло потенційних і існуючих клієнтів компанії[50].

Ефективна реалізація будь-якої логістичної стратегії вимагає набору показників, які визначають стан їх реалізації, виявляють проблеми та роблять коригувальні дії. Використання індикаторної системи дає можливість систематично та всебічно оцінювати статус реалізації конкретної логістичної стратегії компанії. Стратегія логістики, орієнтована на продуктивність, має

власні конкретні стратегічні цілі, які відповідають певним показникам з метою оцінки реалізації логістичної стратегії компанії[50].

В нашому випадку буде доцільно поєднати стратегі. Продуктивності, мінімальних витрат з диференціацією обслуговування клієнтів, адже не зважаючи на домінуючі позиції на ринку компанія завоювала їх за допомогою прекрасного сервісу, тобто у нашій роботі ми будемо у постійних пошуках «Золотої середини» [50].

## **Висновки до розділу 2**

У другій частині дипломної роботи було здійснено аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта».

ТОВ «Нова Пошта» лідер на ринку транспортних перевезень. ТОВ «Нова Пошта» – приватна транспортно-експедиторська компанія, організаційно-правова форма якої – товариство з обмеженою відповідальністю.

Компанія працює на експортному транспортному ринку з 2001 року і займає одну з провідних позицій.

Детально проаналізовано організаційну структуру ТОВ «Нова Пошта» з деталями роботи кожного відділу.

Проаналізовано основні виробничо-економічні показники. Таким чином, аналіз динаміки доходів від діяльності ТОВ «Нова пошта» показав зростання останніми роками.

Аналіз витратних показників показав, що більшість повинна припадати на оплату праці та витрати на купівельну спроможність. Дослідження показало, що компанія стабільна та прибуткова.

Усередині компанії сформувалося кілька векторів розвитку, зокрема міжнародна орієнтація (Nova Poshta International).

Доставка клієнтам за кордон відбувається за адресою. До зони доставки входять країни СНД, Європи, Північної та Південної Америки, Азії, Австралії та Океанії.

Проведений аналіз активності конкурентного ринку показав, що першочерговим завданням логістичного оператора є вирішення питання запровадження передових інформаційних технологій.

У період 2018-2020 років загальна економічна діяльність ТОВ «Нова пошта» була дуже ефективною.

В цілому, при оцінці поточного стану компанії було досягнуто значного прогресу в модернізації та збереженні лідируючих позицій на ринку.

### **3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ТОВ «НОВА ПОШТА»**

#### **3.1. Обґрунтування етапів впровадження логістичної стратегії на підприємстві**

В даний час велика увага приділяється теорії логістики, при цьому не всі автори розглядають такий аспект як логістична стратегія, що дозволяє компаніям набути нових конкурентних переваг на ринку.

До того, як буде розроблена логістична стратегія, необхідно пройти етапи прогнозування та планування логістичної діяльності.

Прогноз логістичної діяльності полягає у різних аспектах, таких як:

- засноване теорії та практиці уявлення про появу подій у майбутньому;
- обґрунтоване судження про те, що існує ймовірність настання однієї чи кількох подій або можливих станів процесу;
- судження про майбутній період часу.

Прогнозування є основою розробки стратегічних логістичних планів.

Стратегічне логістичне планування складається з низки цілей, процедур, структур, елементів, систем тощо. буд. Під час проектування логістичної стратегії її структурні елементи можна як логістичного плану. Цей план співзвучний контуру стратегічного планування, стосовно логістичної стратегії його можна розділити деякі стадії чи етапи.

На четвертій стадії логістичного планування визначається логістична стратегія - спосіб, за допомогою якого логістика в цілому може досягти поставленої мети шляхом:

- мінімізації витрат;
- покращення обслуговування споживачів;
- оптимізації часових параметрів;
- покращення якості та асортименту запропонованої продукції;
- гнучкості обсягу запропонованої продукції;
- удосконалення технології;

- зручнішого місця розташування;
- оптимізації балансу ресурсних можливостей;
- витрат та фінансових показників, формування бізнес-стратегії.

Плани, довгострокові рішення, культура здійснення логістики в цілому описані в логістичній стратегії, яка показує, який внесок зробить логістика в успіх та конкурентоспроможність компанії. Саме тому напрямки логістичної стратегії показують аспекти, які компанія вважає найважливішими для свого розвитку. Таким чином, багато аспектів логістики мають стратегічну значущість.

Розробляючи логістичну стратегію, слід пам'ятати про мету. Мета розробки логістичної стратегії полягає у виявленні основних напрямів розвитку та функціонування компанії при максимальному використанні виробничого, науково-технічного та кадрового потенціалу з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Крім мети, варто пам'ятати про фактори, які слід враховувати при розробці логістичної стратегії, тобто:

- стратегії вищого рівня;
- середовище, в якому ведеться бізнес;
- особлива компетенція компанії

Стратегії вищого рівня необхідно враховувати з тієї причини, що вони задають цілі, у відповідність до яких затверджуються багато логістичних рішень. Загальні цілі визначаються місією підприємства; планування та досягнення цих цілей відображено у корпоративних та логістичних стратегіях. Саме тому логістичні стратегії повинні підтримувати стратегії вищого рівня. Наприклад, якщо корпоративна стратегія підприємства полягає у високій якості обслуговування споживачів, то логістична стратегія має сприяти досягненню цієї мети.

Також при розробці логістичної стратегії необхідно враховувати середовище, в якому ведеться бізнес. Середовище включає деякі чинники,

якими логістика управляти неспроможна, але вони впливають на логістику. До таких факторів відносять:

- очікування та уявлення, демографічні характеристики споживачів;
- розмір ринку, стабільність роботи, ринкові умови, місцезнаходження;
- напрями розвитку компанії, технології, доступні в даний час та в майбутньому, інновації;
- правова відповідальність, закони, що регулюють трудові відносини, професійні обмеження;
- кількість конкурентів, бар'єри входу на ринок, структура ринку, сильні та слабкі сторони;
- підхід акціонерів до інвестицій, до роботи компанії загалом; зацікавленість у розвитку;
- цілі, сильні та слабкі сторони зацікавлених осіб, їх ступінь підтримки та участі у діяльності компанії;
- рівень і стиль життя споживачів, соціальні умови, запити, явно виражені тенденції;
- стабільність політичної обстановки, вибудовування відносин з органами місцевого самоврядування, контроль з боку правоохоронних та регулюючих органів.

Компетенції дозволяють компаніям досягти успіху і виділитися на тлі конкурентів, адже всі конкуруючі компанії діють в одному і тому ж середовищі. Компетенції визначені факторами, якими компанія здатна керувати для того, щоб відрізнятись від інших. У основі компетенцій лежать активи компанії, яких можна віднести:

- запити споживачів, формування лояльності споживачів до компанії, вибудовування взаємин;

- питання формування лояльності співробітників до компанії та керівництва загалом, а також кваліфікацію, досвід, здатність до навчання персоналу;
- фінансову політику, спрямовану на управління та розподіл грошових коштів, зобов'язань;
- організаційну структуру компанії: взаємини у колективі, між співробітниками;
- інноваційність, репутацію та якість створюваного продукту або послуги на ринку;
- стан виробничого фонду, надійність функціонування;
- технології, які використовують нині, або планують використовувати у майбутньому;
- розроблена маркетингова стратегія компанії, досвід та репутація компанії на ринку;
- наявність партнерських відносин з постачальниками, поганий асортимент послуг, гнучкість;
- такі необоротні активи, як знання, патенти, інновації.

Логістична стратегія показує, як компанія переходитиме від сьогоденного становища у логістичній діяльності до майбутнього.

Передувати розробці логістичної стратегії може бути логістичний аудит. Під логістичним аудитом слід розуміти комплексну перевірку ефективності підсистем логістики. Роль логістичного аудиту під час виборів логістичної стратегії полягає у виявленні «проблемних ділянок». Результати, які оголошуються після проведення такої процедури, як аудит логістичних систем, зазвичай свідчать про доречність тих чи інших проектів, пов'язаних із наступними пунктами:

- Розробка стратегії щодо логістичної складової структури.
- Формування системи, пов'язаної з регламентацією логістичних бізнес-процесів.
- Реінжиніринг системи або підсистеми логістики.

Для логістичної стратегії важливим є тип попиту. Так, "худа" стратегія працює в умовах стабільного передбачуваного попиту. У той самий час динамічна стратегія ефективна за умов непередбачуваного попиту, який дуже складно спрогнозувати. У цій ситуації використання динамічної стратегії виявиться ефективним для компаній, які пропонують широкий асортимент продукції.

У зв'язку з цим компаніям необхідно мати формалізовану процедуру, яка, наприклад, дозволить облік такого фактору, як тип попиту. Попередній аналіз дозволить зробити вибір необхідною для компанії логістичної стратегії. Як було зазначено раніше, єдиної логістичної стратегії не існує, тому не можна говорити про чіткий алгоритм розробки стратегії.

Подані нижче етапи розробки логістичних стратегій мають рекомендаційний характер.

До основних етапів розробки логістичної стратегії можна зарахувати:

1. Проведення внутрішнього логістичного аудиту та логістики компанії загалом. У ході внутрішнього аудиту проводиться аналіз стратегії вищого рівня з погляду логістики, що дозволяє врахувати контекст та поставити загальні цілі логістики, визначити її стратегічну сфокусованість та, можливо, сформулювати логістичну місію. Це дозволить визначити сильні, слабкі сторони логістики, можливості та загрози середовища у плані логістики.

2. Зовнішній логістичний аудит націлений на бізнес-середовище, в якому діє логістика. Аудит дозволить виявити фактори, які дозволять досягти значних результатів та успіху у цьому середовищі. На цьому етапі необхідно порівняти логістику підприємства з логістикою компаній-аналогів. Слід вивчити показники та результати роботи лідерів ринку, вибрати параметри для порівняння показників.

3. Цей етап має на увазі визначення загальних характеристик ланцюга поставок, які дозволять забезпечити кращу доставку необхідних послуг. Етап включає розробку мережі, розташування окремих елементів, вибір потужностей, використовуваних технологій і т.д.

4. Розробка карти цілей та показників оцінки ефективності логістики. Спочатку необхідно встановити конкретні мети, які будуть спрямовані на реалізацію кожного логістичного виду діяльності. Саме внутрішній аудит, проведений раніше, дозволить виявити, наскільки поточні логістичні види діяльності відповідають загальним цілям. Також внутрішній аудит визначить ділянки, які потрібні корективи. Можливе формування карти цілей та КРІ за технологією BSC.

5. Створення відповідної організаційної структури, у якій вбудовані механізми контролю, що забезпечують роботу логістичної мережі.

6. Реалізація стратегії практично.

Спочатку необхідно задати умови, у яких можливе прийняття логістичних рішень на нижчому рівні. Сучасні стратегії бізнесу орієнтовані на споживача, тому логістика має сприяти формуванню якості та логістичного сервісу, які задає маркетингова стратегія. Далі якість перетворюється на систему планових показників, які контролюються і підтримуються персоналом управління логістикою. В даному випадку найважливіше завдання співробітників у сфері логістики – мінімізація витрат на логістику за дотримання встановлених на стратегічному рівні стандартів якості логістичного сервісу.

7. Створення інтегрованої системи управління запасами – етап, що є традиційним елементом стратегічного логістичного плану.

8. Вибір інформаційної логістичної системи, яка б пов'язувала інформаційні та телекомунікаційні канали всіх ланок логістичної мережі.

Говорячи про реалізацію логістичної стратегії, компанії передбачають перетворення загальних цілей стратегії на конкретні та прийняття рішень на нижчому рівні. Стратегія вважається ефективною, якщо вона була успішно реалізована, тобто довгострокові цілі були перетворені на вирішення нижчих рівнів, а дії, спрямовані на їх досягнення, були виконані. Досить важким видається процес перетворення логістичної стратегії на вирішення нижчих рівнів.

Щоб перейти до реалізації логістичної стратегії, необхідно розглядати рішення в рамках кожної логістичної функції.

### **3.2. Формування логістичної стратегії диференціації обслуговування клієнтів на ТОВ «Нова пошта»**

Логістичні стратегії - дуже важлива рушійна сила у досягненні стратегічних цілей компанії з метою підтримки конкурентоспроможності компанії на ринку. Вони пов'язані з іншими функціональними стратегіями та охоплюють усі галузі бізнесу. Застосування логістичних стратегій дозволяє знизити загальні витрати компанії та підвищити рівень обслуговування клієнтів, тобто підвищити ефективність виробничо-господарської діяльності та досягти цілей компанії, а саме: є перспективи розвитку та зростання для компанії[50].

Якщо підприємство має ефективну логістичну систему порівняно з конкурентами, воно може максимізувати цю перевагу, обслуговуючи клієнтів, для яких основне значення мають витрати або потреби яких є найскладнішими[50]. Витрати обслуговування різних клієнтів можуть значно відрізнятися з погляду на:

- обсяг замовлення;
- систему (канал) дистрибуції - безпосередній продаж і за посередництвом дистрибутора;
- час, потрібний на реалізацію замовлення;
- регулярність надходження замовлень з точки зору планістичних і логістичних цілей;
- витрати продажу,
- витрати висилання;
- потреби індивідуалізації або модифікації виробу.

Цю стратегію можна трактувати як основну стратегію певного підприємства або також як різновид стратегії стрижня вмінь (наприклад, стратегія поставок замічних частин) або іншої стратегії, яка має на меті

диференціацію обслуговування. Може також виявитися придатною для обслуговування ринкової ніші. Пріоритетний елемент або набір найважливіших, зокрема стандартизованих елементів, визначає запропонований підприємством рівень обслуговування. Рівень обслуговування клієнта часто вимірюють відсотком доступності продуктів з запасу або ступенем готовності до надання поставок, а також іншими важливими на цьому ринку елементами і стандартами обслуговування, наприклад, часом поставки. Рівень обслуговування необхідно встановлювати згідно з реальними потребами клієнтів, він не може бути ані занадто низьким, ані занадто високим[50].

Стратегія передбачає вмiле використання взаємозв'язків між витратами і надходженнями від продажу. При цьому підприємство намагається досягти такого рівня логістичного обслуговування, який максимізує прибуток, тобто забезпечує найбільшу різницю між приростом продажу і додатковими витратами на його досягнення - вимагає застосування наступальної і ризикованої стратегії обслуговування (стратегії низьких витрат і високих стандартів обслуговування), яка ґрунтується на високих логістичних вміннях і аналізі досягнень конкурентів рис. 3.1

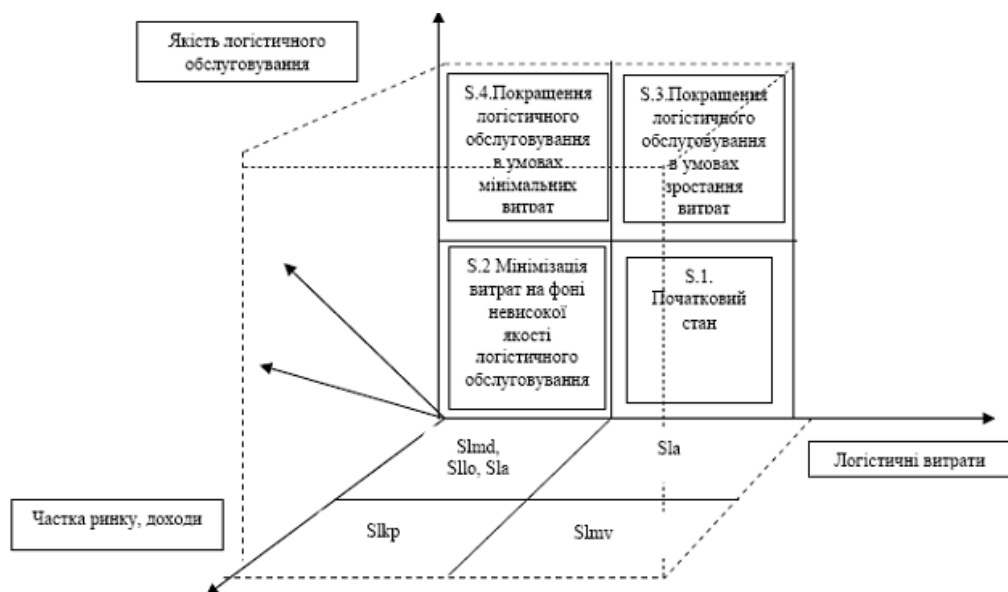


Рисунок 3.1 Тривимірна модель вибору логістичних стратегій «аутсорсингу» – «мінімізації витрат» – «покращення логістичного

обслуговування» – «підвищення конкурентних переваг підприємства» –  
«максимізації доходу»

Названі стратегії тісно взаємозв'язані між собою і рідко зустрічаються кожна окремо. Досить важко їх однозначно виокремити за концепцією М.Е. Портера. Отже, типові стратегії обслуговування клієнта, такі як стратегія прибуткового клієнта, стратегії trade-offs, стратегії найважливішого елемента і стратегії логістичних компетенцій можна трактувати не лише як стратегії диференціації обслуговування, але й досягнення витратного лідерства, а також концентрації. Це не усі можливі, але найважливіші і найтипівіші стратегії у цій групі[50].

Під час короткого періоду конкурентоспроможність залежить від витрат, під час довгого - від стрижня вмінь, тобто від спроможності забезпечити швидку адаптацію до змінних ринкових умов.

Після того, як клієнти визначають істотні з їхнього погляду елементи обслуговування, фірма може розпочати розроблення системи показників якості передпродажного, підчаспродажного і післяпродажного обслуговування. При цьому певні особи мають контролювати ці показники, а результати контролю регулярно надавати своїм керівникам, які аналізують відхилення і корегують дії для покращання обслуговування клієнта.

Всі показники можна узагальнено поділити на три групи: показники наявності, показники спроможності і показники якості.

1. Наявність (доступність) товару в потрібний споживачу момент можна вимірювати по-різному, наприклад, у відсотках реалізованих із запасів замовлень, в одиницях продукції або стосовно асортиментних позицій. Наприклад, 95 % одиниць певного товару, наявних в запасі, спроможні задовольнити 95 % потреби замовлених одиниць цього товару в момент складання клієнтом замовлення[50].

2. До показників спроможності належать: час поставок, гнучкість системи дистрибуції, пошкодження і помилки в процесі маніпуляції і дистрибуції. Наприклад, час поставок в днях (2 тижні), або % замовлень,

висланих і отриманих протягом 2 тижнів. Вид показника залежить від цілей контролю та пріоритетів - на що хочемо звернути увагу.

3. Показники якості обслуговування стосуються інформації і після продажного сервісу (техніко-інформаційний сервіс для клієнта). Наприклад; наявність запасних частин, готовність персоналу надавати інформацію щодо виконання замовлення і наявність запасів тощо.

Зі зростанням нестабільності довкілля зростає потреба компаній у стратегічному управлінні. Стратегічне управління можна як управління, орієнтоване на результат. Логісти компанії повинні керувати стратегічно. Вони мають постійно моніторити ситуації за допомогою таких інструментів:

- моделювати логістичну ситуацію;
- визначення змін ринку та необхідності змін;
- розробка стратегії змін;
- застосування наукових методів змін;
- реалізація логістичної стратегії.

Інтегрована логістична система має легко адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Аксіома стратегічного управління полягає в тому, що для того, щоб вижити і досягти успіху, керівництво компанії має дотримуватися агресивної операційної та конкурентної поведінки. Тільки в цьому випадку компанія зможе задовольнити мінливість попиту та різні ринкові можливості.

Стратегія визначає важливий підхід, який вибирається задля досягнення поставленої мети[50].

Стратегія логістики: правила прийняття рішень та відносини, що визначають розвиток логістичної системи компанії. Співробітники служби логістики дотримуються цих правил у своїй логістичній діяльності;

Узагальнююча модель дій, необхідні досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії[50].

Стратегічне управління логістикою - це діяльність, пов'язана з постановкою цілей та завдань логістичної системи компанії та підтримкою

взаємовідносин між компанією та зовнішнім середовищем, що дозволить компанії досягти своїх цілей, відповідати її внутрішнім ресурсним можливостям та дозволити залишатися вразливою до факторів довкілля.

Види диверсифікації:

Горизонтальна - розширення діяльності компанії по відношенню до традиційних груп споживачів, використовуючи існуючі канали розширення та методи продажу (наприклад, методи маркетингу для брендівих продуктів); розширення асортименту продукції за рахунок супутніх та нових продуктів, які можуть вироблятися та продаватися з використанням ноу-хау компанії, а також для цього розширення діяльності компанії на нові сегменти ринку[50].

Вертикальна - компанія розширює свою діяльність на попередні чи наступні етапи виробничого процесу та продажу. Вертикальна диверсифікація - це форма реалізації інтегрованої стратегії зростання, коли позиція компанії над ринком змінюється у зв'язку з розширенням з допомогою нових структур.

Побічна - включення у виробничу програму підприємства товарів, які не належать безпосередньо до попереднього напрямку діяльності підприємства, відсутність зв'язку між традиційними та новими напрямками діяльності підприємства[50].

Стратегія компанії «Нова Пошта»: Рішучий захист бізнесу за допомогою агресивного маркетингу та зниження загальних витрат. Інвестування у нові області та довгострокове будівництво. Ретельний моніторинг нових конкурентів.

Реалізація стратегії атаки всередині компанії завдяки системі управління брендом та цільовому виділенню ресурсів на маркетинг та розвиток технологій. Перенесення методів успішних компаній у більші відділи бренду.

Рекомендації щодо розробки логістичної стратегії:

- при розробці та реалізації стратегічних заходів у галузі логістичної діяльності компанії віддавати пріоритет тим, які забезпечують довгострокове покращення конкурентних позицій компанії.
- чітка, продумана та послідовно реалізована логістична стратегія дає компанії гарну репутацію та визнання на ринку.
- інвестування у створення стійких конкурентних переваг для бізнесу.
- використання агресивної маркетингової атаки для отримання конкурентної переваги.
- відмова від стратегій, які можуть працювати тільки в тому випадку, якщо збуваються оптимістичні прогнози.

Потрібно пам'ятати, що агресивні дії, спрямовані на захоплення частини ринку конкурентів, можуть спровокувати агресивну відповідь у вигляді гонки озброєнь та/або цінової війни на ринку. Це призводить до зниження рівня прибутку всіх учасників ринку. Агресивні заходи щодо збільшення частки ринку призводять до запеклої конкуренції, особливо коли ринок страждає від високого рівня запасів та надмірних потужностей.

При використанні стратегії диференціації найкраще визначити ключові прогалини обслуговування клієнтів. Невеликі розбіжності логістичних послуг конкурентів можуть сприйматися споживачами і вони в свою чергу можуть надавати їм істотного значення[50].

Суть проекту впровадження на підприємстві дуже проста. Компанія має структурний підрозділ( Служба доставки), який є важливою частиною безпосередньої операційної діяльності ТОВ « Нова Пошта» і на даний момент всі підрозділи компанії являються прибутковими і активно розвиваються та впроваджують нові технології, але на нашу думку компанії занадто захопилась ідеєю безперечного обслуговування, адже якщо таки товарообіг на відділенні легко забезпечити адже необхідно декілька додаткових працівників та більше складської площі, то адресне

обслуговування зі збільшенням товарообігу несе за собою непропорційно великі затрати, а саме:

- лізинг;
- амортизація обладнання і транспорту, паливо;
- окремі складські приміщення з спеціалізованим обладнанням;
- витрати найм та навчання спеціального персоналу;
- додаткові витрати на складання маршрутів та супроводу кур'єрів на маршрутах;

На нашу думку запропонований нами проект є оптимальним рішенням для компанії через легкість його впровадження та відповідно низькі затрати при реалізації, плюсом являється той факт, що закрита інформаційна система компанії AWIS, є досить гнучкою в плані налаштувань тому в ній легко можна виокремити ключових клієнтів і забезпечити для них 100-відсоткове обслуговування і в той же час пожертвувати непостійними клієнтами, тобто команда програмістів ТОВ « Нова Пошта» може пере налаштувати систему за декілька днів при цьому не порушуючи роботу всієї компанії. Також це не потребує додаткового навчання персоналу, адже структурний підрозділ являєть відокремленим від інших в плані діяльності яка здійснюється на ньому. А якщо проект який розрахований на 5 років дасть позитивну динаміку для підрозділу, то його можна застосувати і для інших підрозділів наприклад термінального і відділень[50].

### **3.3. Розрахунок економічної ефективності пропонованих заходів**

Ефективність – це категорія, яка відображає відповідність проекту цілям та інтересам його учасників.

Таблиця 3.1 - Вихідні дані щодо розрахунку основних показників ефективності проекту

Показники	Значення, тис. дол.
1. Вартість проекту (витрати по проекту), в т.ч.	60,75
–трудові затрати.	5,3
–матеріальні затрати	3,450
–вартість транспорту	10
–затрати на утримання й експлуатацію устаткування і приміщень	3
–затрати на управління, підбір персоналу	10
–накладні та управлінські затрати, зокрема транспортні,	15
–виплати і податки	10
2. Термін експлуатації, років	5
3. Прибуток (за винятком податку) від реалізації проекту по закінченню строку служби, грн.	45
4. Грошові потоки по роках	
в 1 рік	20
в 2 рік	25
в 3 рік	30
в 4 рік	40
в 5 рік	45
5. Ставка дисконту, %	25
6. Допустимий для підприємства термін окупності інвестицій, років.	5

На практиці для оцінювання інвестиційних проектів з метою прийняття рішення щодо доцільності фінансування застосовують критерії ефективності проектів: чиста теперішня вартість (NPV), індекс рентабельності інвестиції (PI), дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI), внутрішня норма доходності (IRR), дисконтований термін окупності інвестиції (DPP), коефіцієнт вигоди-витрати (BCR).

Показники, які належать до цієї групи критеріїв, враховують фактор втрати грошей своєї вартості з часом і визначаються на основі приведення

грошових потоків (або вигід і витрат), які генерує проект, до теперішнього часу або в їх основу покладений процес дисконтування.

$$NPV = \frac{20000}{(1+0,25)^1} + \frac{25000}{(1+0,25)^2} + \frac{30000}{(1+0,25)^3} + \frac{40000}{(1+0,25)^4} + \frac{45000}{(1+0,25)^5} - 60750 = 107185 - 60750 = 46435$$

Бачимо, що оскільки в результаті розрахунків NPV по цьому проекту  $>0$ , то даний проект є ефективним і є доцільним до приймання.

$$PI = \frac{107185}{60750} = 1,76,$$

Бачимо, що значення  $PI > 1$ , що свідчить про те, що проект приймається, оскільки він є прибутковим.

$$DROI = 1,76 - 1 = 0,76,$$

Отримане значення цього показника ( $DROI = 0,76 > 0$ ) ще раз доводить доцільність прийняття поданого проекту.

Для того, щоб розрахувати IRR знайдемо значення NPV при ставці дисконтування  $i = 50\%$ .

Таблиця 3.2. - значення NPV при ставці дисконтування  $i = 50\%$

Роки	Майбутня вартість	Дисконтований множник при ставці 50%	Справжня вартість
0-й рік	60750	1,000	60750
1-й рік	20000	0,800	16000
2-й рік	25000	0,391	9775
3-й рік	30000	0,244	7320
4-й рік	40000	0,153	6120
5-й рік	45000	0,095	4275
NPV			-17280

$$IRR = 25 + \frac{46435(50 - 25)}{46435 - (-17280)} = 43,2\%$$

Внутрішня норма прибутковості дорівнює 43,2%, що перевищує ефективну бар'єрну ставку 25%, відповідно, проект приймається.

Для розрахунку DPP складемо допоміжну табл. 3.3, за якою визначаємо накопичений дисконтований грошовий потік.

Таблиця 3.3. - Накопичений дисконтований грошовий потік

Роки	Майбутня вартість	Дисконтований множник при ставці 25%	Справжня вартість	Накопичений дисконтований грошовий потік
0-й рік	-60750	1	-60750	-60750
1-й рік	20000	0,8	16000	-44750
2-й рік	25000	0,64	16000	-28750
3-й рік	30000	0,512	15360	-13390
4-й рік	40000	0,4096	16384	2994
5-й рік	45000	0,32768	14745,64	17739

$$DPP = 3 + 13390/16384 = 3,81 \text{ р}$$

Отже, проект окупиться через 3,81 років. Оскільки отриманий термін окупності не перевищує встановленого в організації ліміту (5 років), то проект приймається і є вигідним.

Оскільки проект є пілотним для компанії і по факту змінює основні принципи діяльності, то такий вид впровадження є дуже позитивним і виключає серйозні ризики для компанії, адже один підрозділ на фоні величезної структури компанії ТОВ «Нова Пошта» не зможе завадити успішному розвитку компанії, а згідно наших розрахунків лише підвищить ефективність, а якщо врахувати факт того, що це зменшить навантаження на персонал в 2-ій половині дня це може вирішити багато кадрових проблем і позбавить компанію від постійних понаднормових виплат.

### Висновки до розділу 3

Провівши аналіз логістичної діяльності підприємства, було знайдено слабкі сторони в логістичному процесі, також запропоновано методи покращення логістичного циклу за рахунок впровадження логістичної стратегії.

Дана концепція розглядає витрати на покращення якості обслуговування як збиток, тому впроваджуючи дану стратегію, підприємство матиме можливість економії логістичних витрат за рахунок зменшення складських та транспортних витрат.

Підприємство веде активну політику до збільшення обсягів реалізації, за стратегією, що була погоджена в 2014р, кожного року збільшення реалізованої продукції має збільшуватися на 30%, а в 2020 році компанія показала ріст в 45%.

Після впровадження стратегії диференціювання обслуговування клієнтів витрати будуть зменшені, що свідчить про економію підприємства.

Враховуючи впроваджену стратегію, потрібно зазначити, що послуги будуть надаватись в повному обсязі, а вантаж відвантажуватися відразу після завершення процесу прийняття відправлень, що надасть можливість максимальної мінімізації логістичних витрат, зокрема складських та транспортних, що в свою чергу покращує фінансове становище компанії і відповідно конкурентоспроможність на ринку.

## ВИСНОВКИ

В результаті дослідження в магістерській дисертації були поставлені та опрацьовані такі завдання.

Розглянуто економічну природу логістичної діяльності підприємства. Враховується місце логістичної стратегії в діяльності компанії. Визначено суть основних понять логістична стратегія, система логістики, потік, матеріал, інформація, фінанси, диференціація обслуговування та інше.

Систематизовано методи та показники оцінки логістичної діяльності компанії, виявлено впливові фактори та резерви зростання логістичної активності компаній; враховано економічні та правові основи та надано загальну характеристику діяльності ТОВ «Нова Пошта»; проаналізовано економічний потенціал ТОВ «Нова Пошта»; проведено оцінку логістичної діяльності ТОВ «Нова Пошта»; проведено регресійно-кореляційний аналіз логістичної діяльності ТОВ «Нова Пошта» визначено та встановлено напрями підвищення ефективності логістичної діяльності компанії ТОВ «Нова Пошта»; вартість проведення заходів щодо впровадження логістичної стратегії та економічний ефект від впровадження систем управління логістичними стратегіями ТОВ «Нова Пошта»; розраховано вартість впровадження та економічний ефект від оптимізації витрат та на навчання співробітників компанії ТОВ «Нова Пошта»

Було описано організаційно-правову форму компанії, форму власності, історію її виникнення, місцезнаходження, організаційну структуру компанії, підрозділи компанії, структуру управління та тип зайнятості. Крім того, було розглянуто детальний аналіз ефективності логістичної діяльності ТОВ «Нова Пошта», особливу увагу було приділено різним видам витрат, що входять до логістичної системи компанії, та структурі цих витрат. На підставі розглянутих даних проведено кореляцію -регресійний аналіз та оцінка впливу всіх видів витрат на чистий прибуток підприємства. Було визначено два типи витрат, які мають найбільший вплив на чистий прибуток: витрати на оплату праці та транспортні витрати.

Зокрема, були описані загальне фінансове становище компанії, стан активів, трудові ресурси та найважливіші економічні показники, що характеризують результати діяльності компанії.

В результаті проведеного дослідження можна констатувати відсутність суттєвих відхилень ефективності діяльності компанії визначено та встановлено напрями підвищення ефективності логістичної діяльності компанії ТОВ «Нова Пошта»; вартість проведення заходів щодо вдосконалення логістичної діяльності та економічний ефект від впровадження систем управління продажами та транспортними системами ТОВ «Нова Пошта»; розраховано вартість впровадження та економічний ефект від оптимізації витрат на навчання співробітників компанії ТОВ «Нова Пошта», що свідчить про достатню фінансову стійкість та здатність компанії стабільно та успішно здійснювати свою діяльність. Визначено основні напрями підвищення ефективності визначено та встановлено напрями підвищення ефективності логістичної діяльності компанії ТОВ «Нова Пошта»; вартість проведення заходів щодо вдосконалення логістичної діяльності та економічний ефект від впровадження систем управління продажами та транспортними системами ТОВ «Нова Пошта»; розраховано вартість впровадження та економічний ефект від оптимізації витрат на навчання співробітників компанії ТОВ «Нова Пошта»

Зниження логістичних витрат у вигляді синергії за рахунок впровадження логістичної стратегії диференціювання і змінах в інформаційній системі підприємства. Також пропонується оптимізувати вартість навчання співробітників за рахунок скорочення цих витрат та інвестування цих коштів у технічне навчання співробітників та транспортні системи компанії.

Розрахована економія від цих методів, затрати на проект становлять 60 тис дол., і за найгіршими прогнозами принесене 45 тис. чистої економії від проекту, не кажучи вже про спрощення безпосереднього бізнес процесу і процесів на підрозділі загалом. Крім того, пропонується вкласти ці резерви в

додаткові інвестиції в навчання технічного персоналу компанії, тим самим підвищивши їхню обізнаність у питаннях економії палива та ефективності.

Загалом тестовий проект для підрозділу є успішним і досить вигідним, також він додає стабільності компанії в питаннях гнучкості на ринку та можливості пристосування до змін ринку та галзу вцілому. У майбутньому рекомендуємо впроваджувати дану стратегію і для інших структурних підрозділів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Карвовський Я. І. Логістика в управлінні стосунками з клієнтами / Я. І. Карвовський, К. М. Блонський // Вісн. нац. ун-ту "Львів. політехніка". Логістика, 2016. – №552. – С. 35–39.
2. Касьянова Н.В. Потенціал підприємства: формування та використання : [підручник] / Н.В. Касьянова [та ін.]. – К. : Центр учбової літератури, 2013.
3. . Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления: монография / В.С. Катькало; С.-Петербур. гос. ун-т. – СПб.: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2012. –
4. Луис Р. Система Канбан. Практические советы по разработке в условиях вашей компании / пер. с англ. Журиной Е.В.; Под науч ред. Башкардина Э.А. – М.: РИА стандарты и качество, 2013. –
5. Минаев Э.С. Управление производством и операциями: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16 / Э.С. Минаев, Н.Г. Агеева, Дага А. Аббата – М.: ИНФРА-М, 2000. –
6. Макаровська Т.П. Економіка підприємства: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Т.П. Макаровська, Н.М. Бондар. – К.: МАУП, 2010. –
7. Матвій І.Є. Роль логістичної інфраструктури та аутсорсингу у забезпеченні ефективної діяльності підприємства // Вісн. Нац. ун-ту "Львівська політехніка". – 2015. – № 580.
8. 12.Magge J.F., Copacino W.C., Rosenfield D.B. Modern Logistigcs Management: Integrating Marketing and Physical Distribution. – New York: John Wiley,1985. –
9. Промышленная логистика / Под ред. А.А Колобова. – М.: МГТУ им. Н.Э.Баумана, 1997. –
10. Курс лекцій з дисципліни «Логістика» Кафедра Менеджменту інноваційної діяльності та підприємництва – Тернопіль 2017
11. Економічна енциклопедія : у 3-х т. Т.1 / редкол. :С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – Академія, 2000. –
12. Фролова Л.В. Механізми логістичного управління торговельним підприємством : [монографія] / Л.В. Фролова. –

Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. Туган- Барановського, 2005. –

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

14. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії : підручник. –2-е вид., доповн. і перероб. / Є.В. Крикавський. – Львів : Інтелект-Захід, 2006. –

15. Уотерс Д. Логістика. Управление цепью поставок / Д. Уотерс ; пер. с англ. – М. : Юнити-Дана, 2003. – 503 с. – (Серия «Зарубежный учебник»).

16. Рудникова А.Н. Логістика : терминолог. словарь /А.Н. Рудникова. – М. : Экономика, 1995. –

17. Миротин Л.Б. Логистическое администрирование : учеб. пособие / Л.Б. Миротин, А.Б. Чубуков, Ы.Э. Ташбаев. – М. : Экзамен, 2003. –

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

19. Сток Дж. Р. Стратегическое управление логистикой / Дж. Р. Сток, Д.М. Ламберт ; пер. с 4-го англ. изд. – М. : ИНФРА-М, 2005. – XXXII. –

20. Харрисон А. Управление логистикой: разработка стратегий логистических операций / А. Харрисон, Ван Хоук Ремко ; пер. с англ. ; за наук. ред. О.Е. Михейцева. – Днепропетровск : Балан Бізнес Бук, 2007. –

21. Антонюк А. В. Доцільність переходу українських підприємств на аутсорсинг логістичних послуг в умовах нестабільного середовища / А. В. Антонюк, М. А. Бернага, Т. В. Ободзинська [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2010\\_6.pdf](http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2010_6.pdf)

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

23. Євдокимов А. В. Логістичні стратегії та логістичні процеси на торговельних підприємствах [Текст] / А. В. Євдокимов, Ю. В. Чорток, А. О. Родимченко // Сталий розвиток економіки: Всеукраїнський науково-виробничий журнал / ПВНЗ «Університет економіки і підприємництва» ПП «Інститут економіки і технологій підприємництва». – 2012. – Вип. 1 (11).
24. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії: підруч. – 2-ге вид., доп. і перероб. / Є. В. Крикавський. – Львів: Інтелект-Захід, 2006.
25. Логистическая стратегия и какие стратегии получили наибольшее распространение [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.logsystems.ru/articles/logisticheskaya-strategiya-i-kakie-strategii-poluchili-naibolshee-rasprostranenie>
26. Музичка Є. О. Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю туристичних підприємств / Є. О. Музичка [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://soskin.info/userfiles/file/2013/11-12%202013%20EX/11-12\(2\)/Muzychka.pdf](http://soskin.info/userfiles/file/2013/11-12%202013%20EX/11-12(2)/Muzychka.pdf).
27. Родников А. Н. Логистика: Терминологический словарь / А. Н. Родников. – М.: Экономика, 1995.
28. Сергеев В. И. Наиболее распространенные логистические стратегии / В. И. Сергеев [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/2007/12/11/logisticheskie\\_strategii.html](http://www.elitarium.ru/2007/12/11/logisticheskie_strategii.html)
29. Стратегия и планирование в коммерческой логистике [Электронный ресурс].: [http://mobile.studme.org/1264042215022/logistika/strategiya\\_planirovanie\\_kommerches\\_koy\\_logistike](http://mobile.studme.org/1264042215022/logistika/strategiya_planirovanie_kommerches_koy_logistike).
30. Стратегия и планирование в логистике [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://logistclub.com.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=105&Itemid=](http://logistclub.com.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=105&Itemid=)

31. Бутов А. М. Перспективи використання логістичних стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства [Текст] / А. М. Бутов // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету „Економічна думка”, 2013. – Том 14. – № 2.
32. Сергєєв В.І. Коропративна логістика: 300 відповідей на питання професіоналів/В.І. Сергєєв. - М.: Інфра-М, 2004. -
33. Типи логістичної стратегії/Логістичний портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://logisticstime.com/logisticheskaya-strategiya/tipy-logisticheskix-strategij/>
34. Смерічнівська М.В. Маркетингова логістика: концептуальні основи та стратегічні рішення: навч. посіб. у схемах та таблицях / М.В. Смерічнівська, С.В. Жаболенко. – Львів: Магнолія, 2006. – 2013.
35. Євдокимов А.В. Логістичні стратегії та логістичні процеси на торговельних підприємствах / О.В. Євдокимов, Ю.В. Чорток, А.О. Родимченко // Сталій розвиток економіки: Всеукр. наук.-вироб. журн. / ПВНЗ «Університет економіки та підприємництва» ПП «Інститут економіки та технологій підприємництва». - 2012. - Вип. 1 (11).
36. Чухрай Н.І. Логістичні рішення щодо аутсорсингу / Н.І. Чухрай//Логістика. - 2007. - № 6.
37. Логістична стратегія та які стратегії набули найбільшого поширення [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.logsystems.ru/articles/>
38. Чорна М.В. Концепція управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібною торгівлі // Економіка АПК. - 2010. - № 10. -
39. Бакута А.В. Управління складською діяльністю з використанням інструментів логістики на підприємствах машинобудування: автореф.

дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / А.В. Бакута; держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». – Київ, 2015. –

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

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

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

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

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

45. Сергєєв Н.І. Управління ланцюгами поставок: навч. посібник/Н.І. Сергєєв. - СПб. : 3-во СПбГУЕФ, 2009. - 120 с. 30. Проценко О.Д. Логістика та управління ланцюгами постачання – погляд у майбутнє. Макроекономічний аспект/О.Д. Проценко, І.О. Проценко. - М.: Вид-во Справа, 2012. -

46. Маркітанов О.А. Розвиток роздрібних торгових мереж як фактор трансформації логістичної системи просування товару/В.Б. Українців, О.О. Маркітанов. - Ростов н / Д: Издат.-Поліграф. комплекс РДЕУ (РІНГ), 2014.

47. Пасюнін Е.В. Проектування ланцюга поставок комерційним посередником/Е.В. Пасюнін: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Логістика, бізнес-статистика, сервіс; проблеми наукових досліджень та підготовки фахівців». - Самара: Вид-во Самар. держ. екон. ун-ту, 2006.

48. YouControl [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=11111190#express-universal-file>

49. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта» [Електронний ресурс]. -  
Режим доступу: <https://novaposhta.ua/>
50. Логистика: конспект лекцій : посobie для підготовки к  
екзаменам / М.А. Чернышев [и др.]. — Ростов н/Д : Феникс, 2010.