

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ОРГАНІЗАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ УЧАСНИКІВ НА
ПІДПРИЄМСТВІ»**

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій та адміністрування»

(назва)

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело.*

(підпис)

Валерій ОЛІШЕВСЬКИЙ

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої освіти гр. МНДМ-61
Валерій ОЛІШЕВСЬКИЙ

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: к.е.н., доцент Анна СОРОКА

*науковий
ступінь, вчене
звання*

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Рецензент: к.е.н., доцент Ольга РОМАЩЕНКО

*науковий
ступінь, вчене
звання*

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Київ 2024

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Анна СОРОКА

« ____ » _____ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Олішевського Валерія Павловича

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Організація інформаційної взаємодії учасників на підприємстві

керівник кваліфікаційної роботи Анна СОРОКА, к.е.н., доцент,
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «15» жовтня 2024 р. №320

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 26 » грудня 2024 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: наукова література, законодавчі й нормативні акти України, які регламентують особливості діяльності підприємства у тій чи іншій сфері, інформація про розвиток підприємства АТ «Укрпошта», фінансова інформація з офіційного сайту за 2022-2023рр; інформація до застосунків CRM додатків Укрпошта.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретико-методологічні основи організації інформаційної взаємодії учасників на підприємстві.

Розділ 2. Аналіз інформаційної взаємодії учасників поставки АТ «Укрпошта».

Розділ 3. Напрями покращення організації інформаційної взаємодії між учасниками АТ «Укрпошта».

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація.*

6. Дата видачі завдання « 25 » вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	24.09.2024	
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи	27.09.2024	
3	Підготовка 1 розділу	28.10.2024	
4	Підготовка 2 розділу	18.11.2024	
5	Підготовка 3 розділу	09.12.2024	
6	Висновки	10.12.2024	
7	Підготовка остаточного варіанту роботи та проходження перевірки на плагіат	16.12.2024	
8	Написання відзиву науковим керівником	24.12.2024	
9	Оформлення та представлення роботи на кафедру та попередній захист	26.12.2024	
10	Зовнішня рецензія	23.12.2024	
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	24.12.2024	
12	Захист кваліфікаційної магістерської роботи	23.01.2025	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Валерій ОЛШЕВСЬКИЙ

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Анна СОРОКА

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра: 98 стор., 27 рис., 9 табл., 80 джерела.

Мета роботи зосереджується на знаходженні сучасних і дієвих підходів до оптимізації інформаційної взаємодії між учасниками постачань та аналізі їх переваг у порівнянні з поточними практиками.

Об'єкт дослідження виступає модель інформаційної взаємодії учасників поставок, та процеси, що при цьому виконуються.

Предмет дослідження є сукупність яка включає ефективність інформаційної взаємодії між учасниками ланцюга постачань, а також модель збору, обробки та розподілу даних АТ «Укрпошта».

Короткий зміст роботи: з'ясовано, що система управління інформаційних постачань – апаратно-програмний комплекс, призначений для поліпшення методів пошуку предметів закупівлі; оптимізації процесу підтримки виробництва товарів (включаючи переміщення і зберігання), а також раціоналізація відносин з покупцями.

Визначено, що ефективний процес управління такою організаційно-логістичною системою повинен ґрунтуватися на збиранні інформації про керований об'єкт, її аналізі, підготовці і прийнятті управлінських рішень, а також контролі та організації виконання цих рішень. Для цього потрібне якісне інформаційне забезпечення підприємства, яке має відображати відповідну інформацію про об'єкт управління для здійснення комплексної організаційно-інформаційної діяльності.

Запропоновані в дипломній роботі напрями призведуть до ефективності організації інформаційного прийняття рішень взаємодії учасників поставки.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ОРГАНІЗАЦІЯ, ІНФОРМАЦІЯ, ВЗАЄМОДІЯ, ЛОГІСТИКА, ЛАНЦЮГИ ПОСТАВКИ, УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ.

ABSTRACT

Text part of the master's qualification work:

98 pages, 27 pictures, 9 table, 80 sources.

The purpose of the work focuses on finding modern and effective approaches to optimizing information interaction between supply participants and analyzing their advantages in comparison with current practices.

The object of the study is the model of information interaction between supply participants and the processes that are performed in this case.

The subject of the study is the set that includes the effectiveness of information interaction between supply chain participants, as well as the model of data collection, processing and distribution of JSC "Ukrposhta".

Summary of the work: it was found that the information supply management system is a hardware and software complex designed to improve methods for searching for procurement items; optimizing the process of supporting the production of goods (including movement and storage), as well as rationalizing relations with buyers.

It was determined that the effective process of managing such an organizational and logistical system should be based on collecting information about the managed object, its analysis, preparation and adoption of management decisions, as well as control and organization of the implementation of these decisions. This requires high-quality information support for the enterprise, which should reflect relevant information about the management object for the implementation of complex organizational and information activities.

The directions proposed in the thesis will lead to the effectiveness of the organization of information decision-making of the interaction of supply participants.

KEYWORDS: ORGANIZATION, INFORMATION, INTERACTION, LOGISTICS, SUPPLY CHAINS, MANAGEMENT SOLUTIONS.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ УЧАСНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	10
1.1. Сутність та теоретична характеристика інформаційної взаємодії на підприємстві.....	10
1.2. Організація управління процесом інформаційної взаємодії учасників поставки	23
1.3. Ефективність використання інформаційних програм в бізнес- процесах.....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ УЧАСНИКІВ ПОСТАВКИ АТ «УКРПОШТА».....	43
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	43
2.2. Аналіз інформаційної взаємодії учасників поставки АТ «Укрпошта».....	54
2.3. Оцінка ефективності інформаційної взаємодії учасників АТ «Укрпошта».....	65
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ МІЖ УЧАСНИКАМИ АТ «УКРПОШТА».....	75
3.1. Напрями покращення інформаційної взаємодії між учасниками АТ «Укрпошта».....	75
3.2. Систематизація внутрішніх бізнес-процесів за рахунок CRM- програми на досліджуваному підприємстві.....	86
3.3. Позитивне значення напрямів впровадження організації інформаційної взаємодії учасників АТ Укрпошта.....	91
ВИСНОВКИ.....	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	101
ДОДАТКИ.....	

Вступ

Інформаційна підтримка бізнесу формує комунікаційну систему підприємства як відкриту структуру, що слугує основою для створення ефективного середовища його діяльності. У цьому середовищі працівники взаємодіють із постачальниками, споживачами, посередниками та партнерами. Налаштування таких взаємодій ґрунтується на інформаційному обміні, управління яким є складним і ресурсомістким процесом, що набуває особливої важливості в умовах ринкової економіки.

Актуальність цієї роботи визначається якістю інформаційних потоків, що становлять основу комунікаційної стратегії. Важливим аспектом також є оцінка досягнутих результатів у співвідношенні з витратами на забезпечення ефективної інформаційної взаємодії.

Сучасні тенденції управління взаємодією в системі постачання, що формуються під впливом різноманітних макро- та мікроекономічних факторів як в Україні, так і за її межами, супроводжуються численними викликами. Водночас недостатній рівень розвитку наукових досліджень у сфері управління складними економічними системами, зокрема ланцюгами постачань з урахуванням специфіки вітчизняної економіки, стимулює фахівців приділяти більше уваги концептуальним і практичним аспектам цього процесу.

Аналіз останніх досліджень, спрямованих на вирішення зазначеної проблеми, засвідчує значний внесок як вітчизняних, так і зарубіжних науковців у вивчення інформаційної взаємодії в сучасних умовах. Зокрема, вагомий доробок у цій сфері належить таким дослідникам, як Афанасьєв М.В., Бернет Дж., Гірняк О.М., Голубкова О.М., Гріфін Р., Яцура В., Іващенко В.І., Ковальчук Т.М., Котлер Ф., Мескон М.Х., Норіцина Н.І., Окландер М.А., Пилипенко А.А., Пилипенко С.М., Отенко В.І., Примаєв Т.О., Ромат Е.В., Хмарська І.А. та іншим ученим.

Метою даного дослідження є формулювання та обґрунтування теоретичних засад, а також розробка методичних і практичних рекомендацій для підвищення ефективності інформаційної взаємодії між учасниками ланцюга постачань.

Для досягнення поставленої мети було виконано такі завдання:

- з'ясувати сутність та функції інформаційної взаємодії на підприємстві;*
- охарактеризувати процес інформаційної взаємодії учасників ланцюгу поставок;*
- систематизувати досвід використання інформаційних програм взаємодії учасників ланцюгу поставок;*
- проаналізувати конкурентне середовище підприємства;*
- дослідити інформаційну взаємодію учасників поставок на підприємстві;*
- оцінити ефективність інформаційної взаємодії учасників підприємства;*
- розробити напрямки удосконалення інформаційної взаємодії учасників ланцюгу поставок підприємства;*
- запропонувати запровадження CRM-програми на підприємстві;*
- оцінити ефективність запропонованих заходів.*

Об'єктом дослідження виступає організація інформаційна взаємодія учасників поставок.

Предметом дослідження виступають принципи та закономірності, а також теоретичні, методичні й практичні аспекти організації інформаційної взаємодії між учасниками постачань на прикладі АТ «Укрпошта».

Для реалізації поставлених завдань були застосовані такі методи дослідження: методи аналізу та синтезу — для вивчення генезису економічної сутності та визначення сфери застосування категорії «інформаційна взаємодія»; метод систематизації — для класифікації та впорядкування інформаційної взаємодії в ланцюгу постачань; методи економічного аналізу —

для оцінки ефективності інформаційної взаємодії; табличний метод — для візуалізації розрахунків і представлення конкретних результатів досліджень.

Інформаційною базою дослідження є Закони України, Постанови Кабінету Міністрів України, галузеві інструктивні матеріали, що регулюють інформаційну взаємодію в ланцюгу постачань. У ході дослідження були використані науково-методичні публікації вітчизняних і зарубіжних авторів щодо вирішення проблем впровадження та подальшого розвитку інформаційної взаємодії в ланцюгу постачань, а також довідкова і монографічна література, матеріали з Інтернет-ресурсів.

Практична значущість. Результати дослідження можуть бути застосовані в діяльності АТ «Укрпошта» для забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень.

Структура роботи. Дипломна робота включає вступ, три розділи з підрозділами, висновки, список використаних джерел та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ УЧАСНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та теоретична характеристика інформаційної взаємодії на підприємстві

Організаційна структура підприємства складається з кількох підсистем, які можна представити як функціональні блоки в таких сферах, як постачання, складське господарство та збут. Кожна з цих підсистем містить певні функціональні компоненти, такі як складське господарство, транспортування та послуги. Всі ці елементи є доступними для будь-якого підприємства, і завданням логістики є їх інтеграція в єдину систему з спільними цілями та завданнями, спрямованими на мінімізацію витрат як на рівні підприємства в цілому, так і окремих його елементів.

Організаційну структуру підприємства можна розглядати як систему руху товарів, що включає оптові склади, роздрібну мережу та автотранспорт. Інформаційно-управлінські системи підтримують основні функції товарообігу, забезпечуючи ефективне функціонування процесів поставки. У рамках організаційно-логістичної системи підприємства виділяються підсистеми, що відповідають за реалізацію, постачання та обробку інформації, які взаємодіють між собою в циклічному процесі (рис. 1.1).

Основними завданнями підсистеми постачання є забезпечення безперебійного постачання товарів у роздрібну торгову мережу з мінімальними витратами. Постачання здійснюється через місцевих постачальників, таких як промислові підприємства, оптові торгові бази та склади роздрібних організацій. У свою чергу, завданням підсистеми реалізації є організація продажу товарів та взаємодія зі споживачами.

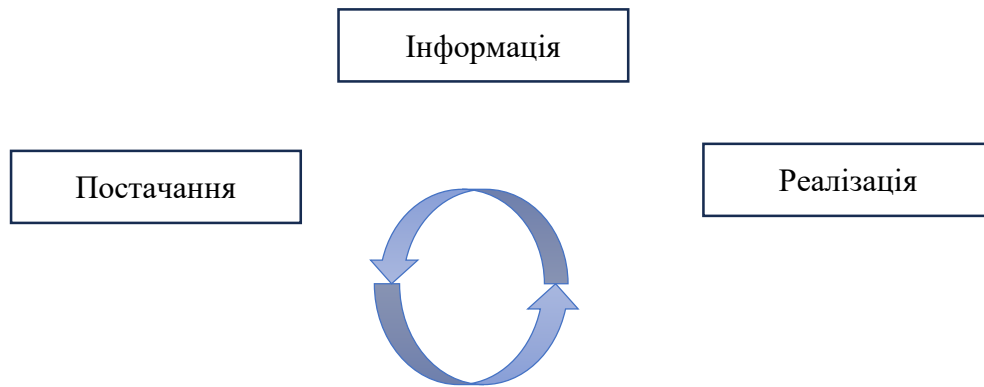


Рис. 1.1. Цикл функціонування підприємства [25, с.21].

Для забезпечення ефективного управління підприємством важливо забезпечити належний обмін інформацією, яка визначає його поточний, початковий або, при необхідності, очікуваний (прогнозований) стан. Інформаційний потік є процесом передачі інформації, що відображає рух товару і фіксується в документах, таких як вантажно-супровідні документи, рахунки-фактури, прибутково-видаткові накладні на вантаж і контейнери, контракти, сертифікати, реєстраційні документи, накази, вантажні і касові звіти. Основною метою формування інформаційного потоку в логістичній системі є надання керівникам необхідної інформації для прийняття оптимальних управлінських рішень [33, с.54].

Для досягнення цієї мети використовуються сучасні технічні засоби, організаційні, економічні та математичні методи, а також створення автоматизованих систем управління ланцюгом поставок, що охоплюють усіх учасників організаційно-логістичної мережі.

Інформаційний потік охоплює елементи зовнішнього середовища підприємства, а також інтегровані з ним підсистеми, такі як маркетинг та продажі. Після впровадження логістичних інформаційних систем, підприємства стали єдиними цілими, де всі підсистеми працюють в тісній взаємодії.

Організаційно-логістична інформаційна система (О LIS) — це комплекс взаємопов'язаних комп'ютерних засобів, які включають програмне забезпечення, інструкції та інші технічні засоби, що забезпечують управління

матеріальними потоками на підприємстві [42, с.311]. О LIS [28, с.137] не лише обробляє дані, але й організовує інформаційні потоки, канали зв'язку та процеси, необхідні для забезпечення ефективної роботи всіх елементів організаційно-логістичної системи та досягнення її цілей, таких як підвищення ефективності діяльності та розвитку підприємства.

Важливість О LIS полягає в тому, що на її основі базується підсистема від ступеня повноти інформаційної системи та якості та своєчасності інформації залежить управління підприємством на належному рівні, а отже ефективність організаційної системи управління в цілому. Основними компонентами інформаційної підсистеми є: сукупність відправників інформації, сукупність технічних методів і засобів, що використовуються в системі сукупність каналів потоку інформації та сукупність приймачів інформації. Основними функціями є збір, накопичення, обробка, зберігання та передача інформації, необхідної для раціонального та ефективного вирішення всіх завдань, які створюються під час процесу управління підприємством рис. 1.2 [34, с.57].

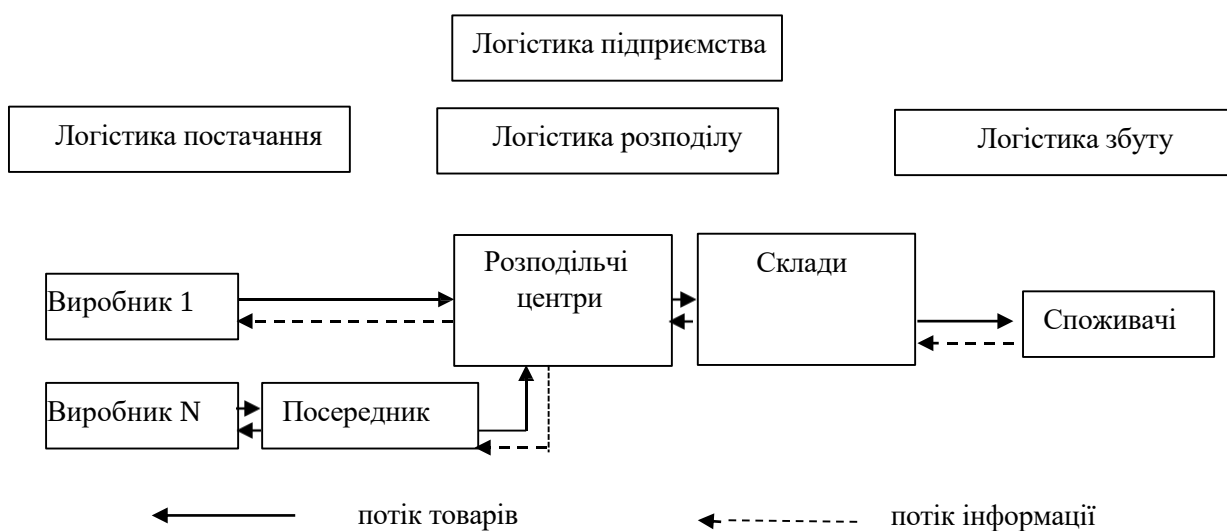


Рис. 1.2. Структура організаційно-логістичної системи підприємства [34, с.57].

Як бачимо з рис. 1.2, інформаційна система об'єднує функціонування двох підсистем підприємства: постачально-збутової та охоплює діяльність

економічного об'єкта. Інструментом цього об'єднання є інформаційна підтримка процесів просування товару, яка починається від пропозиції і закінчується продажем продукції. По суті, інформаційні потоки є сполучними «гілочками», на яких взаємопов'язані всі елементи організаційно-логістичної системи.

Ефективний інформаційний потік забезпечує безперебійний обмін даними в процесі управління такою організаційно-логістичною системою відповідно, такий процес повинен ґрунтуватися на збиранні інформації про всі ланки керованого об'єкта, її аналізі, підготовці і оптимізації управлінських рішень, а також контролі щодо зниження витрат та організації виконання цих рішень. Для цього необхідне якісне інформаційне забезпечення підприємства, яке повинно надавати актуальну та точну інформацію про об'єкт управління, забезпечуючи таким чином ефективне здійснення комплексної організаційно-логістичної діяльності. [46, с.27].

У реальних умовах функціонування підприємства часто виникають різні проблеми, спричинені порушеннями в взаємодії з іншими підприємствами або через неправильно обрану стратегію взаємозв'язків з ними. Наприклад, якщо підприємство залежить від одного постачальника для забезпечення основних виробничих ресурсів, це створює значну залежність ефективності роботи підприємства від надійності цього постачальника. З іншого боку, залучення великої кількості постачальників та широка номенклатура закупаваної продукції збільшують витрати на управління постачаннями і підвищують ймовірність виникнення збоїв у постачанні.

В даний час, як зазначено в [51, с.439], в Україні більшість підприємств орієнтовані на отримання короткострокових економічних вигод від співпраці з постачальниками, а не на створення та підтримку довгострокових партнерських відносин. Якщо підприємство отримує незначну вигоду від взаємодії з даним постачальником, то воно часто припиняє співпрацю і розпочинає пошук нового постачальника.

В Україні відносини між однією стороною договору та іншою часто характеризуються напруженістю, взаємною недовірою, пошуками винних у невиконанні зобов'язань та постійними претензіями. У таких умовах ринку ці стосунки стримують розвиток підприємств. Тому організація господарських зв'язків між споживачем і постачальником повинна базуватися на принципах консолідації зусиль і вироблення спільних узгоджених рішень які будуть притаманні для обох сторін.

Прийняття взаємовигідних рішень ускладнюється тим, що учасники взаємодії звикли працювати як окремі незалежні одиниці, і всі рішення оцінюються переважно з точки зору індивідуальних вигод (тобто їх власних), а не загальної ефективності.

Фактично, дії певного місця (на окремому підприємстві) та прояви опору з боку підприємств-контрагентів ускладнюють підвищення конкурентоспроможності та зростання прибутку всього кола взаємопов'язаних підприємств. Негативний ефект можна визначити, аналізуючи те, як учасники досягають зазначених угод щодо показників ефективності функціонування підприємства. Оскільки кожен з них користується власними інтересами, має свої методики прогнозування попиту, оформлення замовлень, управління запасами, ціноутворення та інших завдань, то під час формування угод деяким учасникам доводиться йти на поступки, що іноді погіршує не лише їхні фінансові результати, а й загальне становище пов'язаних підприємств. Більше того, явище «локальної оптимізації» або «опортуністичної» поведінки учасників угоди спричиняє дисбаланс попиту і пропозиції на послуги.

Характеризуються і сучасні світові тенденції, а саме зміною найпростішого стилю оригінального протистояння на складнішу конфігураційну схему, де одне й те ж підприємство може виступати одночасно як споживачем, так і партнером, і головне конкурентом [1, с.112].

У науковій апробації щодо організаційних механізмів акцентується увага на необхідності переходу до нового типу взаємодії, що базується не на функціональній спеціалізації, а на інтеграції управлінських дій. Такий підхід

спрямований на підвищення адаптації виробничо-збутової діяльності підприємств через використання специфічних ринкових можливостей, які окремі компанії не можуть отримати самотійно [23, с.42].

З кінця 70-х років XX ст. активно проводились дослідження в галузі взаємодії підприємств. Основою поглядів цих досліджень став підхід, запропонований К. Меллером та А. Халініеном, які змогли виділити чотири рівні управління взаємодією підприємства з обох сторін: галузеву мережу, центральну мережу, портфель взаємин та індивідуальні взаємини з постачальниками і покупцями [62, с.55].

Зазвичай форми обох сторін підприємницької взаємодії відносяться до мережових об'єднань (підприємницьких або бізнес-мереж), однак їх різноманіття ускладнює виділення конкретних категорій [38, с. 14]. Деякі дослідники схильні трактувати мережі як варіативні утворення, тоді як інші вважають їх бетонними структурами, контрольованими одним центром [30, с. 103]. Мережева організація, як вважає Ф. Котлера та Р. Ачрола, є альянсовою спілкою пов'язаних спеціалізованих економічних суб'єктів, що діють без ієрархічного контролю, але працюють над спільною метою альянсу, а саме його досягненням. Інституційну незалежність економічних суб'єктів у мережевому об'єднанні та їх взаємозалежність на основі договору про співпрацю виокремлює Х. Хакансон. [32, с.70].

Інформаційна взаємодія розвитку процесів підприємств можна розглядати з точки зору концентрації капіталу та координації їх господарської діяльності (ієрархічний метод управління комунікаціями), оскільки спільні зусилля для досягнення спільних цілей можуть виражатися у формах взаємодії з організаційними і функціональна структура: конгломерати, трести, асоціації, концерни, галузеві участі, консорціуми, картелі, синдикати, пули, фінансові та галузеві групи, корпорації. Не беручи до уваги на різноманітність форм злиття компаній, можна сказати про об'єднання величин, яка відображається в загальних характеристиках. Тому границі між організаційними формами підприємств дочірньої інтеграції досить не чіткі.

Складна схема об'єднаної співпраці підприємств, пов'язаних серією технологічних етапів і процесів, спрямованих на доставку продукції на ринок, має назву «ланцюг поставок». Ця схема має характеристики, подібні до мереж, але також може включати елементи ієрархічної системи. Як структурне відображення зв'язків між підприємствами в певний період часу «ланцюг поставок» реально існує і може трактуватися по-різному (наприклад, ланцюг виробничих або технологічних елементів, міжгалузеве об'єднання підприємств або бізнес мережа). Однак, якщо ці ланки управляються комплексно, використовується єдине інформаційне поле і спільно визначаються цілі, ланцюг поставок можна вважати категорією управління. У цьому контексті можна розрізнати інтегровані та неінтегровані ланцюги поставок. «Інтегрований ланцюг поставок» має ознаки стратегічного альянсу та передбачає закриту, довгострокову взаємовигідну угоду між двома або більше партнерами, що характеризується взаємним обміном ресурсами, інформацією та можливостями, спрямованим на зміцнення конкурентних позицій учасників [18, с.147].

Об'єктом управління в ланцюзі постачань стають саме процеси елементів які працюють злагоджено. Ці процеси охоплюють багато дисциплін та економічних сфер. Ці дисципліни включають такі теорії, як «стратегічне управління», «організаційна поведінка», «логістика» та «управління винахідниками». Ці сфери відіграють важливу роль в ефективному аналізі та оптимізації управління ланцюгом поставок і бізнес-взаємодією. [4, с.26].

Можна виділити такі основні процеси взаємодії підприємств у ланцюзі поставок:

1. Обмін знаннями, інформацією та досвідом. Ефективне спілкування та обмін інформацією між підприємствами має вирішальне значення для ефективності ланцюжка поставок.

2. Визначення цілей і стратегії розвитку кола поставок: визначення загальних цілей для всіх зацікавлених сторін у ланцюзі поставок забезпечує стратегічне узгодження та синергію.

3. Координація дій підприємств: гармонійне планування та управління діяльністю різних підприємств підвищує ефективність кола поставок.

4. Реалізація інноваційних проектів, які зміцнюють конкурентоспроможність кола постачання шляхом підвищення якості та ефективності продукції.

5. Оцінка ринкового попиту та планування потреб у виробничих ресурсах і потужностях елементів кола постачання: прогнози попиту необхідні для планування виробництва та запасів і допомагають приймати правильні рішення на кожному етапі кола.

6. Обслуговування клієнтів: важливо забезпечити ефективне обслуговування клієнтів, щоб забезпечити задоволеність клієнтів і задовольнити їхні вимоги.

7. Контроль за розподілом товарно-матеріальних цінностей та їх рухом у ланцюзі поставок.

8. Належна координація матеріальних потоків допомагає уникнути вузьких місць у ланцюзі постачання.

9. Транспортування вантажів (навантаження та розвантаження, транспортування вантажів, супровід вантажів). Ефективне управління цими процесами скорочує витрати на логістику та час доставки.

Ці процеси відіграють важливу роль як взаємодоповнюючі елементи для ефективного функціонування ланцюжка поставок і для спільної роботи компаній для досягнення спільних цілей.

Система управління ланцюгом поставок (SCM - Supply Chain Management) має обробляти, аналізувати і прогнозувати інформацію у співпраці підприємств і процвітання з подальшим оптимальним плануванням, щодо зовнішнього середовища виробництва, постачання і збуту [10, с.127].

SCM належить до нових технологій управління, визначених набором стандартів і рекомендацій «CSRP (Customer Synchronized Resource Planning)», які дозволяють керувати зовнішніми (по відношенню до підприємства)

елементами виробничий ланцюг. Такий підхід створює більш ефективний і гнучкий ланцюжок поставок, забезпечуючи точне та своєчасне задоволення вимог клієнтів. Це також гарантує реорганізацію та вдосконалення всіх процесів у ланцюзі постачання в ланцюжку, орієнтованому на клієнта [41, с.322].

Такий механізм як CPFR (Collaborative Planning Forecasting and Replenishment) - що реалізуються в SCM, відповідає за вирішення завдань учасниками кола поставок, прогнозованого планування та поділу прибутку [45, с.85]. Цей механізм включає методи ефективного реагування на попит споживачів таблиця 1.1.

Таблиця 1.1

Методи для ефективного реагування на зміни попиту в ланцюгу поставок для забезпечення взаємодії між усіма учасниками

№	Метод	Властивість
1	ECR	(Ефективне реагування на клієнта): оптимізація процесів кола постачання та впровадження стратегій, орієнтованих на клієнта, для забезпечення швидкого та ефективного реагування на попит споживачів. ECR прагне підвищити задоволеність споживачів, гарантуючи, що продукти надходять у потрібний час, у потрібній кількості та в потрібних місцях.
2	VMI	(запаси, керовані постачальником): цей механізм залучає постачальника до управління запасами клієнта. Постачальник керує запасами, відстежуючи попит клієнтів і рівень запасів, і за потреби повторно замовляє запаси. Це дозволяє більш ефективно та без помилок керувати запасами в ланцюжку постачання.
3	JMI	(Спільно керований інвентар): загальний підхід до управління запасами прийнятий між постачальником і клієнтом. Обидві сторони контролюють рівень запасів і приймають необхідні рішення разом. Це забезпечує кращу координацію та управління запасами в ланцюжку постачання.
4	CPR	(безперервне поповнення): це механізм постійного оновлення запасів. У цій системі, коли рівень запасу падає нижче певного рівня, автоматично починається процес поповнення. Цей метод гарантує, що запаси завжди актуальні та на достатньому рівні, таким чином зводячи до мінімуму ризик дефіциту товару та надлишку.

Ці методи використовуються для забезпечення більш гнучкої, швидшої та ефективнішої роботи в ланцюжку постачання, що часто призводить до кращого задоволення споживачів та ефективності витрат.

CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment) — це метод, який зосереджується на процесі спільного планування та організації діяльності

підприємств у ланцюжку постачання. Ключовими напрямками CPFR є: спільне планування та регулювання; складання загального календаря подій; спільне прогнозування.

Запровадження бізнесом CPFR дозволяє підприємствам працювати більш злагоджено та злагоджено, особливо за рахунок зменшення відхилень у графіках виробництва та постачання продукції та розподілу ресурсів. Це зменшує перебої в ланцюзі поставок і дисбаланс запасів. Ефективне управління такими зв'язками може підвищити ефективність кола поставок.

CFAR (Collaborative Forecasting and Replenishment) — ще один механізм, який використовується у взаємодії між трейдером і виробником у ланцюжку постачання. Цей механізм, у свою чергу, покращує потік інформації і спрямований на усунення інформаційної нерівності між усіма зацікавленими сторонами.

JIT (Just in Time) і механізми інтеграції «Lean» є важливими інструментами, які використовуються для синхронізації матеріальних потоків. Ці механізми спеціально спрямовані на ефективне управління запасами та більш точне забезпечення матеріальних цінностей (TMC) і ритму доставки.

Загальна мета цих механізмів полягає в тому, щоб підвищити загальну ефективність кола поставок, знизити витрати і швидше і точніше реагувати на запити клієнтів. [19, с.445].

Механізм запасів матеріалів споживачів (VMI) постачальником реалізовано методом «Візуалізація постачальника» (SV). Цей механізм робить ефективнішою співпрацю та управління запасами між постачальником і клієнтом, постачальник може в режимі реального часу відслідковувати матеріальні запаси та зміни у споживача. Споживач повідомляє постачальника через інтернет-портал про зміну матеріальних запасів та бажання зберігати матеріальні запаси у власних виробничих підрозділах. Завдяки цьому постачальник може самостійно визначати терміни поставки та обсяги, необхідні для підтримки рівня запасів.

Цей механізм пропонує багато переваг для постачальника та споживача, забезпечуючи «обмін інформацією в реальному часі». Здатність споживача контролювати рівень запасів дозволяє постачальнику здійснювати доставку в потрібний час і кількість. У той же час це може запобігти збоям у ланцюзі поставок і накопиченню надлишкових запасів, оскільки постачальник може постійно переглядати рівень матеріалів [20, с.134].

Розвиток підходів до синтезу інформаційних технологій, механізмів управління та форм організаційної взаємодії дозволив зробити ланцюг поставок більш адаптованим до змін ринку завдяки якісному обміну інформацією. Ці розробки призвели до появи нового поняття, такого як «електронні ланцюги поставок» (e-supply chain). Електронні ланцюжки поставок дозволяють підприємствам взаємодіяти один з одним швидше, ефективніше та гнучкіше, дозволяючи керувати ланцюгом поставок більш динамічно.

Хоча деякі автори стверджують, що існують великі відмінності між ****електронним управлінням ланцюгом поставок**** і ****традиційним управлінням ланцюгом поставок****, ці дві концепції насправді можна розглядати як взаємодоповнюючі механізми. У той час як електронний ланцюг постачань стає більш ефективним і результативним завдяки цифровізації та автоматизації процесів кола постачання, традиційне управління ланцюгом постачання включає процеси, які більше покладаються на ручні операції. Однак обидва підходи пропонують різні інструменти для управління взаємодією підприємств і доповнюють один одного.

Концепція ****електронного кола поставок**** фактично має тісний зв'язок із концепцією електронної комерції (e-commerce). «Електронна комерція» означає виконання договірної діяльності з використанням електронних засобів зв'язку без прямого спілкування між компаніями та споживачами. Електронна комерція особливо може розглядатися як альтернативний маркетинговий канал і може підтримувати взаємодію між компаніями через цей канал. Це

також полегшує маркетингову та рекламну діяльність у ланцюзі постачання, посилюючи співпрацю та обмін інформацією між компаніями.

Як наслідок, електронна комерція та електронне управління ланцюгом поставок є інструментами, які дозволяють підприємствам взаємодіяти один з одним швидше, ефективніше та прозоріше, і ці технології в поєднанні з традиційним управлінням ланцюгом поставок створюють міцнішу та гнучкішу структуру кола поставок [27, с.126].

Відмінності в стратегіях взаємодії підприємств у ланцюзі поставок можуть призвести до деяких негативних наслідків. Такі відмінності можуть викликати такі проблеми, особливо в процесах управління матеріальними ресурсами та співпраці, Дж. Форрестер дослідив та виділив саме такі проблеми [37, с.29]:

1. Коливання обсягу замовлення та запасів ТМЦ, прийняття бізнесом різних стратегій взаємодії може призвести до нерівномірності обсягів замовлень і матеріальних запасів. Наприклад, різні очікування та відсутність комунікації між постачальником і клієнтом можуть спричинити мінливість матеріальних вимог. Ці коливання можуть призвести до збоїв у виробничих процесах, недостатнього або надмірного накопичення запасів і, як наслідок, зростання витрат. Ці невизначеності в рівнях запасів призводять до відсутності гнучкості та неефективності в ланцюзі поставок.

2. Затримки в потоці інформації та матеріалів, коли інформаційний потік у ланцюзі постачання не відбувається своєчасно й точно, у матеріальному потоці можуть виникнути затримки. Якщо комунікація між підприємствами є некоректною або не здійснюється вчасно, постачальник не може постачати матеріали в потрібний час, і це може порушити виробничі процеси. Подібним чином затримки в потоці матеріалів ускладнюють своєчасні поставки та можуть призвести до невдоволення клієнтів.

3. Посилення коливань у характеристиках бізнесу, зміни в стратегіях або бізнес-процесах одного підприємства можуть безпосередньо вплинути на характеристики інших підприємств у ланцюжку постачання. Ці впливи

можуть відбуватися, зокрема, через зміни у виробничих потужностях підприємства, відмінності в прогнозах попиту або зміни структури витрат. Збільшення коливань у реакції інших підприємств на адаптацію до цих змін може дестабілізувати ланцюжок поставок і створити подальшу невизначеність.

Щоб уникнути подібних проблем, потрібна більш тісна координація та згода між бізнесом. Більш прозоре та активне управління співробітництвом у ланцюжках поставок, розширення обміну інформацією та впровадження гнучких стратегій ланцюгів поставок можуть допомогти мінімізувати такі негативні наслідки.

При організації ланцюгів поставок виробничо-економічних систем дуже важливо аналізувати різноманітні загрози та ризики, які допоможуть підприємствам прийняти стратегічні рішення та запобігти потенційним збоям у ланцюжку постачання, а саме:

- Постачання елементів кола поставок (промислові та комерційні підприємства). Ці загрози можуть виникати через такі фактори, як невизначеність у виборі постачальника, якість матеріалів, терміни доставки або перебої в ланцюжку поставок. Аналіз цих ситуацій допомагає підприємствам створювати більш стійкі ланцюжки поставок.

- Вплив державних органів та втручання в діяльність в рекламних цілях. Слід проаналізувати підтримуючий або перешкоджаючий вплив держави на певні частини кола поставок. Такі впливи можуть впливати на рішення компаній, структуру витрат і ринкові стратегії.

- Стабільність та підтримка розвитку промисловості. Така невідповідність може призвести до збоїв у виробництві, проблем із якістю та затримок. Важливо розробити стратегії, які підтримуватимуть загальний розвиток галузі, і інтегрувати ці стратегії в ланцюг поставок.

- Маркетинговий аналіз і вибір місця потенційних ринків збуту. Точний аналіз потенційних ринків збуту, прогнози попиту та моніторинг ринкових тенденцій будуть ефективними у визначенні стратегії виходу

компаній на ринок. Ці аналізи дозволяють підприємствам створювати нові можливості та отримувати конкурентну перевагу на ринку.

- Земельні відносини з власником. Невизначеність у земельних відносинах або юридичні перешкоди можуть негативно вплинути на операційну ефективність кола постачання. Наприклад, торговельні війни, економічні кризи, екологічні катастрофи та соціальні зміни можуть спричинити дисбаланс у ланцюзі поставок. Аналіз таких зовнішніх факторів і завчасне визначення ризиків може підвищити стійкість бізнесу.

- Виявлення тенденцій у світовій економіці. Глобальні економічні тенденції можуть впливати на ринкову динаміку та ланцюжки поставок. Підприємствам необхідно розробляти довгострокові стратегічні плани, відстежуючи тенденції у світовій економіці.

- Процеси співпраці та взаємодії. Аналіз процесів взаємодії бізнесу з постачальниками показує, що інтерес до співпраці між компаніями зростає. Така співпраця включає такі фактори, як визначення форм організаційної взаємодії, розробка відповідних механізмів і створення багатoelementних мережевих відносин.

Такі аналізи та стратегії роблять ланцюжок поставок більш надійним, гнучким і ефективним, а також допомагають підприємствам досягати цілей сталого розвитку.

1.2. Організація управління процесом інформаційної взаємодії учасників поставки

Необхідно вдосконалити спосіб інтеграції підприємств, що працюють у загальних виробничо-збутових мережах, і підкреслити доцільність цього процесу, переоцінити позицію підприємства відносно інших сторін і запровадити нові механізми управління для створення система управління ланцюгом поставок. У цьому контексті важливо спочатку визначити поняття

кола поставок, проаналізувати його основні характеристики та дослідити методологічні основи управління ланцюгом поставок.

Відповідно до узагальненого визначення, представленого автором [46, с.9], основні компоненти кола поставок можна підсумувати таким чином:

1. Постачальники сировини та матеріалів.
2. Організаційно-виробничі служби підприємства.
3. Логістичні послуги, що забезпечують транспортування продукції від виробничої зони до місць продажу.
4. Розподіл споживання через власні служби підприємства та сторонні організації, оптовиків і роздрібних торговців.
5. Мережа споживачів.

Відповідно до словника Комітету Американського інституту нафти «ланцюг поставок» трактується як:

- 1) сукупність процесів, що з'єднують усі підприємства, починаючи з тих, що видобувають сировину, і закінчуючи тими, хто купує готову продукцію;
- 2) Багато функцій усередині та поза бізнесом, які сприяють створенню продуктів та наданню послуг клієнтам [46, с.9].

Таким чином, «ланцюг поставок» відображає кожну дію з виробництва і доставки кінцевого продукту, починаючи від постачальників, які виробляють матеріали для постачальника конкретного підприємства, до його кінцевого споживача.

Немає єдиного розуміння та чіткого визначення управління ланцюгом поставок. Оскільки поняття управління поставок напряму пов'язане з логістикою, у країнах СНД використовується менше і часто плутається з терміном «логістика», тому в більшості випадків суттєвої різниці між цими двома поняттями не спостерігається [52, с.50]. За кордоном немає чітких визначень, які б чітко розмежовували ці поняття. У [57, с.408] чотири загальні погляди на відмінності між логістикою та управлінням колами поставок пояснюються відповідно до подібності та відмінних рис обох концепцій.

Згідно з першою традиційною точкою зору, управління ланцюгом поставок є фактично функцією логістики і в основному відноситься до системи управління як зовнішніми так і міжорганізаційними процесами.

Друга перспектива свідчить про те, що ідентичність цих двох концепцій змінилася: процеси, раніше відомі як «логістика», тепер називаються «управлінням ланцюгом поставок» і відноситься до менеджменту.

Згідно з третьою точкою зору, старе слово «логістика» є частиною управління ланцюгом поставок і розглядається в більш широкому контексті менеджменту, який також включає управління ланцюгом поставок, частину маркетингу, операційного та стратегічного управління на основі інформаційних технологій.

В організаційно-виробничому значенні інтеграційний стержень управління поставок потребує створення нової посади, а саме - директора з управління колами поставок.

Дотримуючись четвертої точки зору, управління постачанням не є поєднанням різних дисциплін, а скоріше містить спільні частинки цих елементів. У цьому випадку логістика та управління поставок (уніфіковане логістичне планування) перехрещуються та доповнюють одна одну. Стратегічна роль надається управління поставок, тоді як логістика має тактичний та операційний характер. Наприклад, вибір постачальника та проведення переговорів щодо довгострокових поставок є завданнями (уніфікований операційний центр), тоді як логістика вирішує питання "коли, скільки та яким транспортом потрібно доставити вантаж" [61, с.178]. У такому контексті організаційна структура системи управління постачанням зводиться до створення відповідних організаційних підрозділів.

Отже, крім виробництва, фінансів та управління персоналом, логістика є важливим фактором, що визначає ефективність функціонування підприємства. Логістика охоплює приймання ресурсів на вході підприємства, приймання напівфабрикатів та готової продукції в процесі виробництва, їхнє внутрішнє переміщення та зберігання, а також транспортування готової

продукції. Основною метою цих процесів є оптимізація потоку матеріалів між двома взаємодіючими організаціями.

Компанії намагаються покращити обслуговування клієнтів, підвищити точність прогнозів, зменшити обсяги товарів на складах, знизити витрати та скоротити час виведення продукції на ринок, створюючи системи управління постачанням [7, с. 42].

Основну увагу слід приділяти спільній діяльності всіх підприємств. Незважаючи на те, що менеджери середнього рівня відповідають лише за певну частину кола поставок, вони повинні знати про взаємодію між усіма елементами такого кола поставок.

Широкий клас описових моделей використовується для опису процесів взаємодії підприємств у ланцюзі поставок. Характеристика кола поставок як об'єкта моделювання свідчить про те, що обмежень щодо її використання майже немає. У таблиці 1.2 наведено приклад чотирьох типів описових моделей взаємодії підприємства з іншими сторонами, отриманих на основі аналізу [37, с.30].

Таблиця 1.2

Типи описових моделей взаємодії підприємства з іншими сторонами
[37, с.30]

Типи	Застосування
функціональні	Опис виконуваних функцій і супутніх їм інформаційних потоків
динамічні	Вказуються причинно-наслідкові зв'язки між функціями та операціями, виділяється зворотний зв'язок, наводиться логічна і тимчасова впорядкованість дій, враховуються умови протікання процесів. Мета -пошук важелів ефективного управління процесами
структурні	Визначаються виконавці і різні механізми тих чи інших функцій
інформаційні	Опис інформаційних процесів

Структурний опис кола поставок представлений у вигляді мережевих графів, які показують положення та статус кожного бізнесу в просторі як вершини з використанням певних кількісних характеристик (таких як місткість складу, товарні запаси). Ці графіки також містять можливі напрямки

та характеристики матеріальних потоків (ємність, довжина транспортного напрямлення та час за який має відбутися проходження).

Наступні методи можна використовувати для динамічного представлення потоку фізіологічних процесів і процесів управління в ланцюжку поставок:

- Методи імітаційного моделювання, наприклад програмне забезпечення, таке як "Powersim", "iThink" і "VenSim";
- Економічна динаміка, наприклад такі інструменти, як "VisSim" і "Maple";
- Імовірнісне автоматичне моделювання, наприклад програмне забезпечення типу "MS Excel";
- Теорії масового обслуговування, наприклад програмне забезпечення, таке як "Arena" і "SimProcess";
- Динамічне програмування, наприклад інструменти, такі як "Optimax".

Прикладом однієї з шкіл динамічної моделі управління взаємодією підприємств у ланцюзі поставок є теоретична модель пивоварні (Beer Game simulation) та її різновидності [50, с.150]. Ця модель імітує процес розподілу товару від виробника до дистриб'ютора, а потім до оптових і роздрібних торгових підприємств. Деякі з цих моделей належать до класу неперервних моделей, а деякі належать до класу дискретних моделей.

При аналізі ефективності та в процесі вдосконалення функціонування кола поставок велика увага приділяється тимчасовим особливостям, особливо враховуючи, що великі затримки в закупівельно-збутовій діяльності можуть призвести до зростання витрат і дестабілізувати функціонування системи (табл. 1.3) [11, с.87].

Таблиця 1.3

Тимчасові особливості в аналізі ефективності ланцюгів поставок [11, с.87]

Рівень	Показники
--------	-----------

Стратегічний	1. Загальний час проходження товару в ланцюзі постачань. 2. Загальний час руху готівки. 3. Час простою для закупівлі товару. Час виконання постачальником замовлення, а також гнучкість при задоволенні асортиментних переваг споживача. 4. Час, що витрачається на перевезення товару.
Тактичний	1. Час і точність здійснення прогнозів. 2. Час, необхідний для пошуку нового джерела постачання.
Оперативний	1. Частота поставок. 2. Час, необхідний для реалізації партії товару. 3. Час обслуговування покупця. 4. Час на оформлення поставок і замовлень.

Під час оптимізації виробничих процесів у ланцюзі поставок і будь-яких його структурних компонентах (таких як логістичний канал, мережа розподілу) мінімізація витрат для задоволення потреб продукту в кожному елементі часто переслідується як фундаментальна мета. У цьому процесі велике значення має забезпечення необхідного рівня обслуговування, орієнтуючись на запити кінцевих покупців.

Розглядаючи мережу дистрибуції підприємства, слід враховувати такі змінні процесу [14, 61]:

- Оптимальна кількість розподільчих центрів;
- Виробнича потужність розподільного центру або складу;
- Вибір способу транспортування;
- Найбільш відповідає каталогу постачальників.

Поєднання збутової мережі безпосередньо пов'язаний із поєднанням загальної структури кола поставок. Коли ці два типи поєднень виконуються окремо, отримані результати можуть суперечити один одному. Тому на ранніх стадіях проектування важливо точно визначити загальну структуру поставок і його компонентів, особливо мережі розподілу. Прийняття управлінських рішень як на загальному, так і на індивідуальному рівнях має на меті оптимізувати потік матеріалів із багатьох точок мережі.

Якщо доступний надійний прогноз попиту протягом певного періоду часу, важливим завданням стає забезпечення найбільш ефективного розподілу товарів у всьому ланцюжку постачання.

Аналіз моделей і методологічних підходів, що використовуються для управління взаємодією між сторонами, залученими в бізнес, дав змогу висвітлити деякі обмеження, притаманні цим моделям. Ці обмеження особливо очевидні в управлінні процесами взаємодії в мережі підприємств за допомогою існуючих моделей, і ці процеси ефективні не лише для окремих підприємств, але й для ланцюгів поставок. Поточні моделі не інтегрують категорії сторони *kastar* на різних рівнях кола постачання та не приймають проміжні рішення через труднощі прибутковості цього процесу. Це інноваційний підхід до більш ефективного моделювання взаємодії компаній у ланцюжку поставок.

Особливо підкреслюється, що інформаційні потоки всередині ISLU (Forward-Looking Logistics System) повинні взаємодіяти один з одним. Ці потоки повинні бути взаємопов'язані, причинно-наслідковий зв'язок повинен мати впорядковану структуру і бути визначеним систематично. Крім того, інформаційний ISLU зможе організувати колективну інтеграцію. У цьому випадку має місце типове структурний поділ ISLU.

Операційна інформація ISLU поділяється на три основні категорії:

1. Визначення мети: це проблема, через яку підприємства формують стратегічно визначені цілі.
2. Планування: цей етап планується відповідно до конкретних процесів розробки та дій на основі часових обмежень.
3. Організація: відповідно до підготовлених планів процес переходу здійснюється відповідно до графіка виробничої та збутової діяльності.

Деякі важливі елементи логістично-інформаційної технології:

- Управління: процес зворотного зв'язку, виробнича та збутова діяльність, сприйняття, обробка та повернення до управлінських рішень. Цей цикл створює замкнуту систему розвитку подій.
- Затримка: отримання логістичних прибутків пізніше, ніж передача даних, яка призводить до отримання цих прибутків. Це про зволікання з прийняттям рішення.

- Рівень або коефіцієнт підвищення: відповідно до отриманої інформації про перебіг виробничої та збутової діяльності та деяких директив керівництва, зміни виражаються в застосуванні відповідних правил і алгоритмів.

- Синергетичний ефект: системна функція управління логістикою, що покращує окремі параметри логістики та створює загальний ефект. У цьому випадку позитивний і негативний ефекти виявляють синергетичний вплив на загальні логістичні процеси.

Ці елементи є наріжними каменями вдосконалених методів, які допоможуть ефективніше керувати менеджмент-логістичними процесами та підвищать прибутковість організацій кола постачання. Тому кожен із цих елементів пропонує інноваційні рішення, які підвищують ефективність бізнесу та ланцюгів поставок. З точки зору інформаційного забезпечення процес управління підприємством можна розглядати як низку послідовних стадій рис. 1.3.

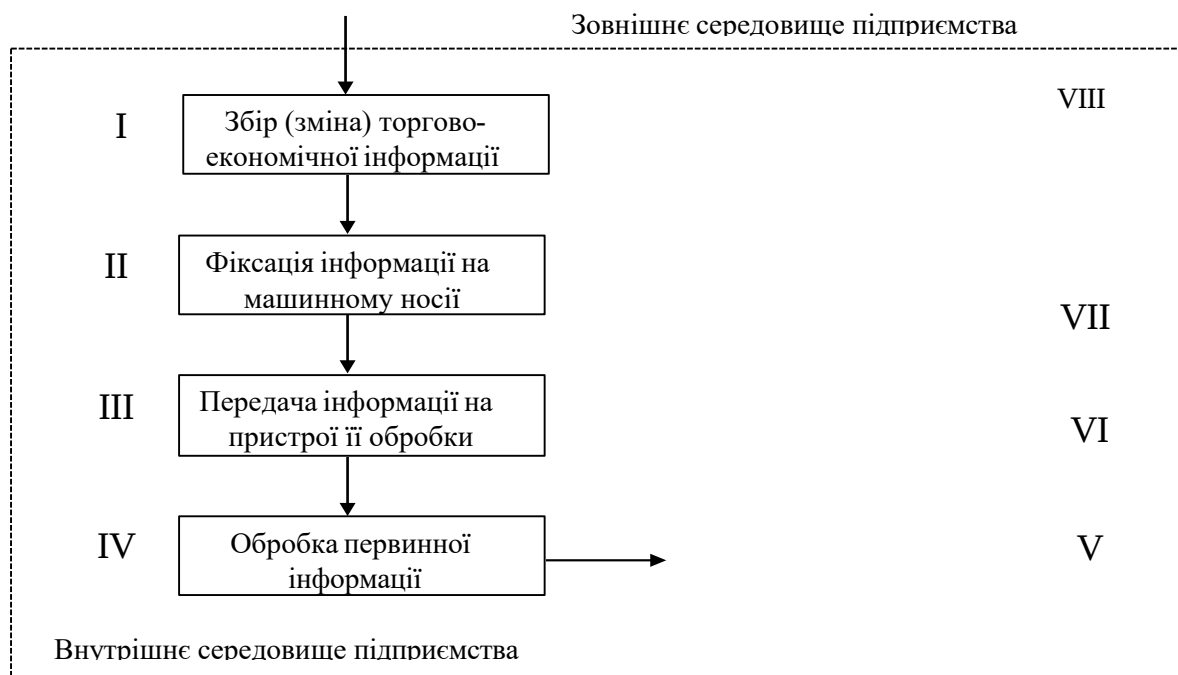


Рис.1.3. Низка послідовних стадій інформаційного забезпечення процесу управління підприємством [22, с.62].

Для ефективного аналізу інформаційної діяльності у сфері управлінської логістики необхідно отримати набір управлінських логістичних інформаційних систем, набір логістичних інформаційних систем і набір

функціонально обмежених управлінських логістичних підсистем. Інформаційна управлінська логістика включає в себе всі сфери цієї роботи. Завдяки управлінню цими процесами товар доставляється в потрібний час, у потрібній кількості, повністю та високої якості. При цьому мінімальними витратами та оптимальним обслуговуванням цих процесів буде вирівнювання точок споживання. У управлінських логістичних системах інформаційна логістика є однією з основних функцій галузі. У цій сфері підприємства відповідають за надання та координацію інформації на всіх рівнях логістичного кола. Іншими словами, ефективність такої діяльності залежить від правильного управління інформаційними потоками та інтеграції цих процесів.

Змагання двох і більше компаній і розвиток логістичних систем підприємств залежать не тільки від фінансових ресурсів, а й від ефективності організації та управління бізнесом, рівня комунікації та співпраці між покупцями та партнерами, обміну накопиченими професійними знаннями та їх ефективного використання. інформації. У цьому контексті інформація є важливою, оскільки вона визначає напрямки і етапи розвитку процесів поставки, структуру та стійкість системи. Плавний потік інформації дає можливість учням отримувати інформацію поступово і поступово. Тому оптимізація потоку інформації в логістичних системах не тільки впливає на операційний успіх, але й безпосередньо впливає на довгострокову конкурентоспроможність компанії.

Надання інформації в корпоративному управлінні відіграє важливу роль як критичний елемент, що впливає на розвиток комунікаційних процесів. Тому що інформація утворює основну сполучну ланку управління і дає необхідні дані керівникам підприємства для правильної оцінки ситуації та прийняття ефективних управлінських рішень. У цьому контексті організація інформаційного потоку безпосередньо впливає на ефективність процесів управління, а тому правильне управління інформацією має велике значення.

Організація інформаційного забезпечення структурується на основі певних критеріїв якості. Ці критерії визначають якість інформації, яку компанії використовуватимуть у своїх процесах прийняття рішень, і включають такі ключові характеристики: зміст, сприйняття та адекватність. У той час як зміст визначає, наскільки точна та повна інформація, сприйняття вказує на те, як користувачі інтерпретують і розуміють інформацію. Адекватність означає, наскільки інформація підходить для використання за призначенням. Кожен з цих критеріїв є факторами, що підвищують ефективність інформаційного забезпечення.

Якісне інформаційне забезпечення діяльності бізнесу є критично важливим, особливо в ринкових умовах, що швидко змінюються та диверсифікуються. Зокрема, стрімко зростає товарна різноманітність, на ринок постійно виводяться нові товари та послуги, що призводить до великих обсягів розрахункових операцій. Це значно збільшує навантаження на менеджерів і подовжує час, необхідний для здійснення практичного обліку, технічних досліджень і процесів прийняття рішень.

Крім того, підготовка до обґрунтування та здійснення комерційних операцій часто проводиться недостатньо детально. Хоча це дозволяє підприємствам швидше приймати рішення, це збільшує ризик того, що ці рішення будуть неякісними або помилковими. У результаті неправильні рішення можуть призвести до втрат мережі, неефективного використання ресурсів і, зрештою, послабити конкурентоспроможність бізнесу. Тому якісна інформаційна підтримка є необхідною для того, щоб бізнес приймав більш обґрунтовані, ефективні та своєчасні рішення.

1.3. Ефективність використання інформаційних програм в бізнес-процесах

Підприємницька діяльність та її управління і організація в сучасних умовах неможлива без втілення управлінсько-логістичного підходу. Логістика

є основним інструментом для ефективного управління бізнес-процесом. Зокрема, завдяки логістичному підходу можна оптимізувати управління матеріальними потоками. Така оптимізація дає великі переваги бізнес-процесу за рахунок підвищення продуктивності логістичних операційних комплексів.

Глобалізація ринків, розширення ланцюгів постачання та посилення умов конкуренції призвели до високих управлінських вимог. Ці вимоги зробили вимоги до стратегічного аналізу та оптимізації більш очевидними. Типовим процесом стратегічного планування керують консультанти за допомогою систем оптимізаційного моделювання. Такі системи дозволяють підприємствам отримати перевагу в глобальній конкуренції, забезпечуючи найефективніші рішення на кожному етапі ланцюжка поставок.

Запровадження інтеграції SCM (Supply Chain Management) і CRM (Customer Relationship Management) дозволяє компаніям переходити від роботи лише з продуктом до роботи з клієнтами. Ця трансформація передбачає інтеграцію не лише логістики, а й підходу «орієнтованості на клієнта» в бізнес-процеси. У цьому контексті впровадження SCM не тільки покращує операційну ефективність, але й реалізує стратегії підвищення задоволеності та лояльності клієнтів.

Для ефективного впровадження SCM необхідно не тільки управляти ланцюгом поставок, але й правильно управляти відносинами компанії з клієнтами. Це означає:

1. «Система управління замкнутим циклом»: Інтеграція систем управління ланцюгом поставок (SCM), управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) і систем планування ресурсів підприємства (ERP) поєднує всі бізнес-процеси підприємства. Забезпечуючи безперервний і швидкий обмін інформацією між цими системами, можна миттєво реагувати на запити клієнтів на кожному етапі ланцюжка поставок. Наприклад, процеси виробництва та розподілу можуть бути швидко налаштовані відповідно до попиту клієнта.

2. «Орієнтація на клієнта та маркетинг»: системи CRM допомагають компаніям розробляти стратегії орієнтації на клієнта. Це підхід, який постійно покращує не лише торговельну діяльність, а й стосунки з клієнтами. Орієнтація на клієнта керує стратегічними рішеннями компанії, враховуючи маркетингову діяльність, післяпродажне обслуговування та відгуки клієнтів.

3. «Обмін даними та потік інформації»: інтеграція між ERP, CRM і SCM дозволяє швидко й точно обмінюватися даними. Це дозволяє підприємствам точно аналізувати не лише операційні процеси, але й важливу інформацію, таку як запити клієнтів, ринкові тенденції та переваги продуктів.

Основна функція CRM-систем полягає в тому, щоб допомогти підприємствам керувати відносинами з клієнтами та забезпечити довгострокові конкурентні переваги. Ці системи були розроблені для розширення клієнтської бази, зміцнення існуючих зв'язків із клієнтами та створення лояльних клієнтів.

Можемо виділити функціональні компоненти CRM:

1. Операційна CRM - Відстежує кожен етап взаємодії з клієнтами, тобто процеси продажу, обслуговування клієнтів, керування замовленнями та підтримку.

Це дозволяє компаніям налагоджувати тісніші стосунки зі своїми клієнтами, оскільки історія всіх взаємодій з клієнтами зберігається і на основі цих даних приймаються стратегічні рішення.

2. Аналітична CRM - Прогнозує поведінку клієнтів і тенденції шляхом аналізу даних клієнтів. Оцінює ефективність маркетингових кампаній і забезпечує сегментацію клієнтів. Налаштовує стратегії CRM для зміцнення відносин із клієнтами.

3. Транзакція CRM - Зберігає облік запитів і транзакцій клієнтів, збирає всі види взаємодії з клієнтами та минулі транзакції на єдиній платформі. Це гарантує, що торгові представники мають доступ до найновішої інформації про клієнтів.

Також пропонуємо головні переваги інтеграції CRM і SCM, а саме:

1. Краще обслуговування клієнтів,
2. Швидка відповідь на запити,
3. Індивідуальні послуги,
4. Покращений дизайн продуктів і послуг,
5. Вища ефективність і менші витрати.

Інтеграція між управлінням ланцюгом поставок і управлінням відносинами з клієнтами дає компаніям конкурентну перевагу. Спільна робота систем SCM і CRM дозволяє підприємствам швидше реагувати на запити клієнтів, оптимізувати операційні процеси та покращувати відносини з клієнтами.

Еволюція планування ресурсів підприємства та його роль у бізнесі та основні функції ERP II.

ERP II виник як система, яка виходить за рамки традиційних систем ERP (Enterprise Resource Planning) і включає процеси співпраці між підприємствами. ERP II не тільки оптимізує внутрішні процеси, але й покращує взаємодію з постачальниками, клієнтами та іншими зовнішніми зацікавленими сторонами. Ця система покликана замінити ERP як основний гарант ефективності внутрішніх і між організаційних процесів.

Основні функції ERP II охоплюють усі аспекти управління фінансами, а саме:

- «Бухгалтерський облік» - традиційні бухгалтерські операції та фінансова звітність.
- «Закупівля» - закупівля необхідних матеріалів і послуг.
- «Введення замовлень» - обробка замовлень клієнтів.
- «Собівартість» - розрахунок собівартості продукції та послуг.

Ці функції розширюються до систем, які дозволяють ERP II не тільки оптимізувати процеси всередині компанії, але й обмінюватися важливою інформацією про процеси співпраці між компаніями.

Якщо згадувати еволюцію бізнес-процесів ERP II, то з 2005 року зросла потреба компаній в обміні інформацією у своїх торговельних процесах. Ця

вимога визначила головну мету ERP II: «підтримка співпраці між компаніями». Окрім оптимізації внутрішніх процесів, ERP II також розширюється за рахунок зовнішніх процесів. Ці системи також розроблені для задоволення вимог електронної комерції (e-commerce).

У цих системах використовуються такі додаткові функції:

1. Онлайн-аналітична обробка (OLAP). Це технологія, яка використовується для аналізу багатовимірних даних. Завдяки цій технології підприємства можуть об'єднувати інформацію з різних джерел даних і проводити змістовний аналіз.

2. Збалансована система показників. Це інструмент стратегічного управління, який використовується для моніторингу фінансової та операційної діяльності компаній. ERP II також використовує цей інструмент для більш комплексного моніторингу ефективності компаній.

3. Електронні ринкові механізми. Системи ERP II пропонують механізми, які можна інтегрувати в електронні торгові платформи. Це прискорює обмін даними, особливо в процесах кола поставок, і дозволяє реалізувати більш гнучкі торгові стратегії.

Питання автоматизації бізнес-процесів є дуже на сьогодні актуальним та програмне забезпечення цього напрямку дуже користується попитом на ринку інформаційних послуг. Найбільш популярним серед цього напрямку програмного забезпечення є CRM-системи. CRM-системи – це програмні комплекси, які дозволяють автоматизувати процеси управління взаємодією з клієнтами, зберігати інформацію про клієнтську базу даних і покращувати ефективність обслуговування клієнтів. В різних джерелах надається різні визначення цього терміну. Зокрема в [4] термін CRM розшифровується як Customer Relationship Management, що означає «управління взаємовідносинами з клієнтами» і відноситься до всіх стратегій, методів, інструментів і технологій, які використовує торговельний бізнес для розвитку, утримання і залучення клієнтів. Customer Relationship Management - це особливий підхід до ведення бізнесу, що орієнтований на клієнта. Інший

підхід [5] визначає «CRM-систему – як рішення, що призначене для управління роботою з наявними та потенційними замовниками. Такий програмний продукт об'єднує всі необхідні інструменти для роботи з клієнтами і збільшення продажів». Історія розробки та впроваджень CRM-систем розпочалась ще з 1995 року, коли на світ з'явилася перша комерційна CRM-система – Siebel Systems, яка була орієнтована на автоматизацію підприємств середнього та великого бізнесу. Пізніше на ринку з'явилися програмні продукти таких компаній, як Microsoft, Salesforce, Oracle, SAP. Сьогодні CRM-системи досить широко використовуються як великими так і невеликими торговельними компаніями для залучення та утримання клієнтів. Але це може бути також зручним інструментом і для індивідуальних підприємців, які працюють на себе в цій сфері і змушені поєднувати декілька посад одночасно. Інакше росту бізнесу, масштабування не буде відбуватись.

Особливо актуально впровадження CRM-систем для автоматизації бізнес-процесів в інтернет-торгівлі, яка займає значну частку торговельного ринку. «На даний момент 87% покупців вивчають інформацію в інтернеті, перш ніж зробити покупку. А за словами Nasdaq, до 2040 і зовсім 95% всіх продажів (незалежно від їх типу) відбуватимуться он-лайн» [6]. Впровадження CRM-систем в e-commerce дозволяє відслідковувати всі продажі в єдиній базі даних та продавати товари на різних торговельних площадках, сайтах інтернет-магазинів, лендінгів чи в соціальних мережах. Для прикладу, на рисунку 1.4, представлено опис послідовності бізнес-процесів для маркетплейсу Розетка, які також можна автоматизувати засобами CRM-систем. Проведене дослідження показало, що в 2023 році 83,7% користувачів e-commerce вже активно використовували в своїй роботі CRM-системи [7]. А Інтернет-бізнес без CRM призводить до нестабільності показників продажу та купи помилок в обробці замовлень. Як правильно вибрати CRM-систему для бізнесу, це дійсно важливе і непросте завдання. Річ у тім, що для цього потрібно буде заплатити за використання цього інструменту, впровадити його і навчити співробітників.

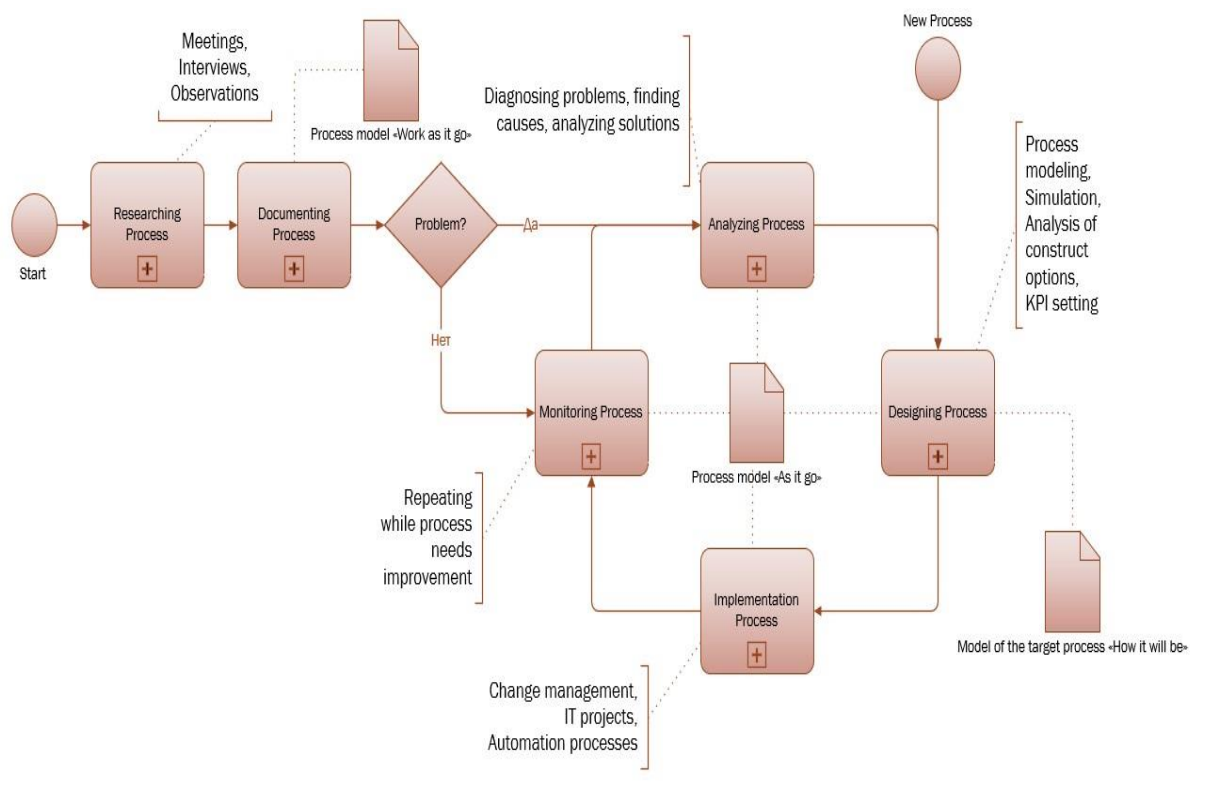


Рис.1.4. Модель управління бізнес-процесом.

При виборі CRM-систем, треба враховувати, що незважаючи на незначні відмінності, більшість CRM-систем мають набір обов'язкових функцій. До їх числа відносяться: модуль обліку замовників; модуль управління продажами; управління поточними завданнями; автоматизація бізнес-процесів; аналітика та створення звітності. Також в більшості систем передбачена можливість інтеграції з сайтом компанії, поштою, IP-телефонією і інтеграція з іншими програмами, наприклад, BAS або мобільним додатком [5].

На рисунку 1.5, зображено основні етапи впровадження CRM-систем. Для вирішення цього питання сьогодні на ринку програмного забезпечення України для вибору представлено багато якісних CRM-систем українського та зарубіжного виробництва, серед яких торговельним компаніям та приватним підприємцям необхідно та складно обирати зручну та просту в користуванні систему саме для себе. Для цього було проведено більш детальне дослідження цього питання.

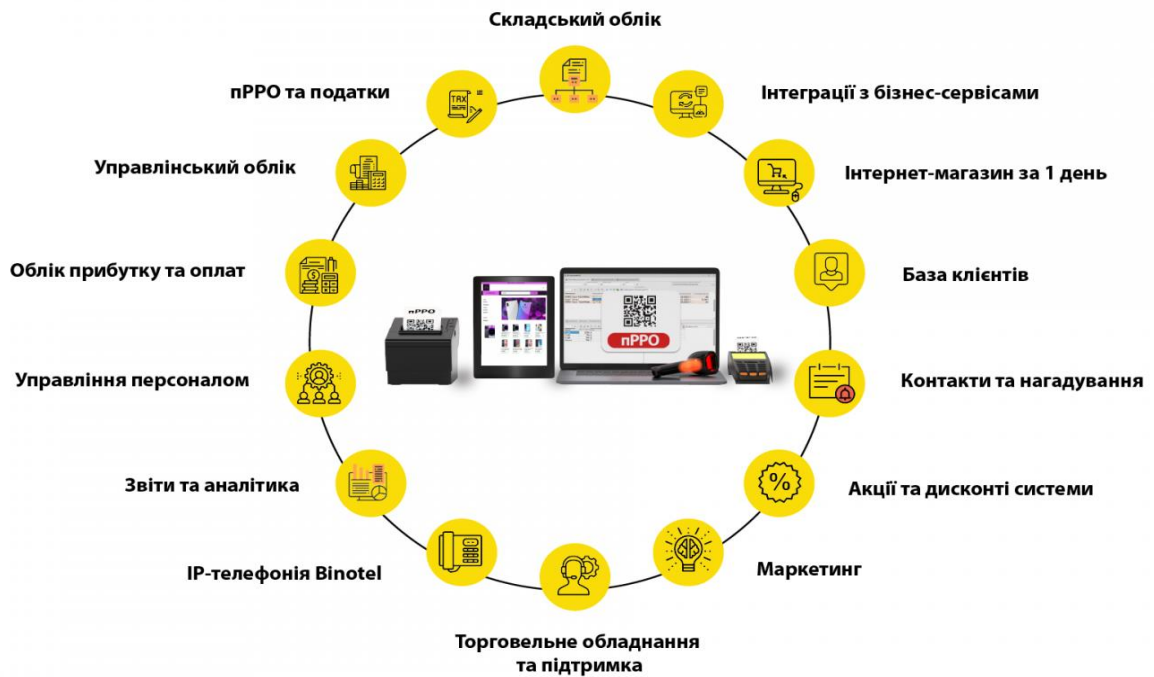


Рис. 1.5. Основні етапи впровадження CRM-систем на підприємстві.

Але представлені на українському ринку програмного забезпечення CRM-системи також можуть і різнитись за сферою призначення та функціональними модулями. Як правильно обрати оптимальне рішення саме для торговельного підприємства. При цьому необхідно: дослідити поточний стан бізнес-процесів підприємства; визначитись – які процеси необхідно автоматизувати; після визначитись із набором функціональних модулів системи; визначитись із бюджетом на придбання системи; оцінити технічні можливості щодо впровадження; окреслити ролі та функції персоналу по роботі із системою; оцінити надійність та масштабованість системи; оцінити без-пеку доступу до бази даних; обрати тип ліцензії (хмарні або коробкові); оцінити можливість інтеграції з іншим програмним забезпеченням, що вже встановлено та використовується; оцінити зручність інтерфейсу системи рис. 1.6.

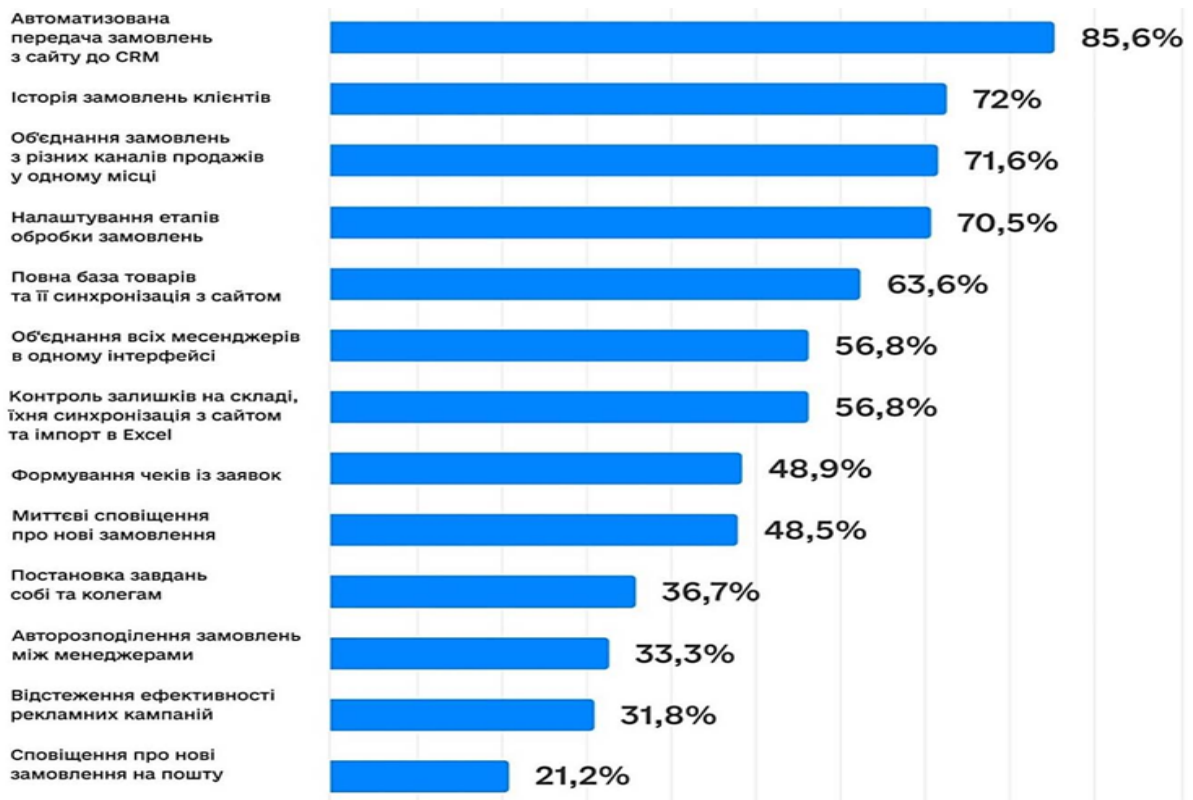


Рис. 1.6. Найважливіші функції при виборі CRM для користувачів [7].

Як видно, із рисунку 1.6, серед найважливіших функцій, при виборі CRM, опитані торговельні компанії назвали: автоматизовану передачу замовлень із сайту в CRM – 85,6%; можливість ведення історії замовлень клієнтів – 72% та об'єднання замовлень з різних каналів продажу в одному місці – 71,6% та інші.

Перш ніж остаточно зупинити свій вибір на конкретній CRM, також необхідно замовити презентацію системи з демонстрацією функціоналу CRM-системи. Як що це не можливо, то можна спробувати встановити безкоштовну пробну версію системи, на якій можна перевірити функціонал та зручність в роботі. Але при всьому тому будь-яке програмне забезпечення має і ряд недоліків, це стосується також і впровадження CRM-систем. Серед недоліків впровадження можна назвати: значні витрати на придбання, впровадження та навчання персоналу; складність інтеграції з іншим програмним забезпеченням; інколи значний період впровадження. Проведене дослідження рейтингів CRM-систем для торговельного бізнесу на інформаційному ринку на базі джерела [7] показало, що «серед CRM-систем лідером опитування у 2023 році став програмний засіб SalesDrive –

продукт майже вдвічі випередив KeyCRM, який посів друге місце за популярністю. Серед трійки в рейтингу також є KeerInCRM. При цьому дослідження показало, що кількість користувачів CRM-систем російського виробництва значно скоротилась у порівнянні із попередніми роками, і зараз лише складає – 5,2%.

Дослідження також показало, що значну частку голосів отримали CRM, які використовуються в різних сегментах бізнесу (TradeEvo, PipeDrive, Perfectum, Odoo, Dilovod, Creatio). Необхідно також наголосити на можливість комплексної автоматизації торговельного підприємства лінійкою сучасного програмного забезпечення польського виробництва BAS – BAS ERP і BAS КУП. Ці програми включають в себе не тільки модуль CRM, але і інші функціональні модулі для комплексної автоматизації підприємства. Як видно із рейтингу CRM-систем системою SalesDrive користується більше третини користувачів, які відмічають такі позитивні переваги програмного засобу, як простоту у використанні та налаштуванні, можливість поділити клієнтів на категорії, інтеграцію з інструментами для SMS розсилок, з соціальними мережами, електронною поштою, месенджерами, маркетплейсами та теле-фонією; наявність потужного блоку із звітності та аналітики та інші переваги [9]. За висновками експертів [7] – це дуже якісна 100% українська розробка, рішення адаптоване для потреб інтернет-магазинів та інших торговельних компаній, які працюють на українському ринку.

Отже, CRM-системи відіграють ключову роль у сучасному бізнес-світі, і в першу чергу у торговельній сфері, допомагаючи підприємствам автоматизувати бізнес-процеси, покращувати відносини з клієнтами, збільшувати продажі, та підвищувати ефективність. Вони стали невід'ємною частиною стратегій багатьох успішних компаній. Як показує наше дослідження, зараз на українському ринку є багато CRM-систем, серед яких можна знайти відповідний варіант для автоматизації бізнес-процесів. Але варто також пам'ятати про виклики і недоліки впровадження CRM.

Впровадження системи вимагає часу, ресурсів та зусиль, і важливо правильно планувати і про-водити процес впровадження. Крім того, безпека даних та приватність клієнтів завжди мають бути в центрі уваги при використанні CRM. Незважаючи на ці виклики, переваги використання CRM-системи дуже вагомі і можуть значно підвищити конкурентоспроможність будь-якої компанії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ УЧАСНИКІВ ПОСТАВКИ АТ «УКРПОШТА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Доставка різноманітних речей та товарів вже давно перетворилася з певного роду розкоші на буденність для мільйонів людей в Україні. Пошта вже довгий час не “листи” та “бандеролі”, а окрема ланка у більшості сучасних магазинів.

Обрати службу доставки, зручне відділення, метод оплати – це не складно і доступно для кожного користувача. Тому коли ви починаєте свою власну справу, надважливо врахувати всі поштові нюанси та покрити запити кожного користувача.

Сьогодні ми оглянемо популярні служби доставки, доступні в Україні, які будуть ефективними помічниками для кожного бізнесу. Тож, якщо ви досі думаєте, які є пошти в Україні та які варто інтегрувати в роботу свого магазину, ця стаття допоможе вам зробити остаточний вибір.

До початку повномасштабної війни в Україні налічувалося близько 20 найбільших компаній з автомобільних послуг перевезень пошти та малогабаритних вантажів, таких як: «Нова пошта», національний поштово-логістичний оператор «Міст Експрес» «Нічний експрес» та інші, ряд невеликих вітчизняних компаній та транснаціональні перевізники, такі як DHL, UPS, TNT Express, SkyNet Worldwide Express, FedEx.

Станом на зараз український ринок опанували дві основні служби доставки: Нова Пошта та Укрпошта. Здебільшого кожен користувач обирає одну із них, часто віддаючи перевагу саме Новій Пошті.

У галузі авіаперевезень були присутні «DHL Express», «FedEx», «TNT Express», «UPS» деякі з них володіють власними авіалініями, а деякі

співпрацюють з авіаперевізниками такими як МАУ. На сьогоднішній день не функціонує жодна з авіаперевезень.

АТ «Укрпошта» — єдиний національний оператор поштового зв'язку України. Структура управлінського складу АТ Укрпошта представлено на рисунку 2.7.

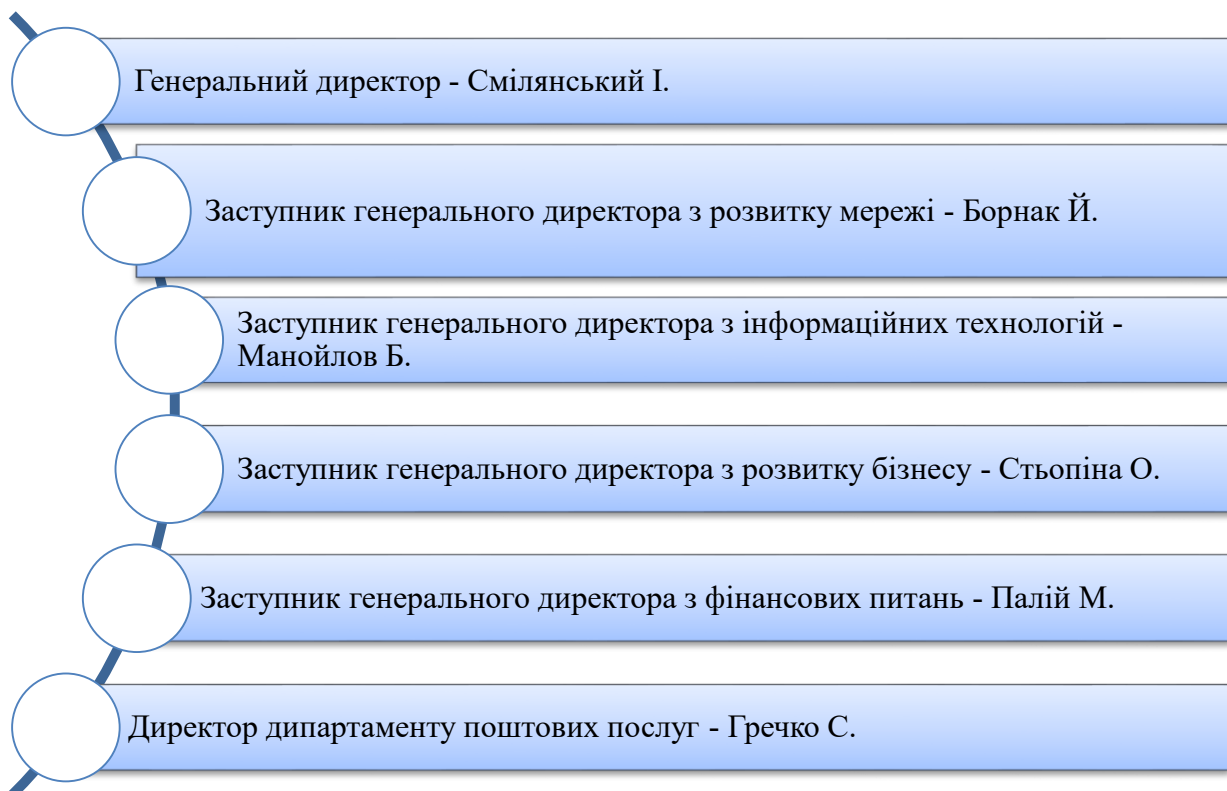


Рис. 2.7. Структура управлінського складу АТ Укрпошта [38].

Мережа охоплює 100% території України (понад 27 000 населених пунктів, крім тимчасово окупованих). Компанія надає поштові, логістичні, фінансові й торговельні послуги для приватних осіб та корпоративних клієнтів.

Засновником і акціонером АТ «Укрпошта» є держава в особі Міністерства інфраструктури України. Діяльність Укрпошти регламентується Законом України «Про поштовий зв'язок», іншими Законами України, а також нормативними актами Всесвітнього поштового союзу, членом якого Україна є з 1947 року.

Сьогодні до складу Укрпошти входять 24 регіональні філії, Дирекція оброблення та перевезення пошти й «Автотранспошта». Укрпошта одна з

найбільших компаній України: майже 50 000 працівників щодня приймають, сортують, везуть, доставляють, організовують, аналізують та допомагають клієнтам.

Також є нішеві способи доставки, такі як Делівері та Meest. У той час як Meest орієнтується на доставку товарів за кордон, Делівері залишається методом доставки для великогабаритного вантажу країною. Спробуємо описати детальні переваги кожного метода доставки. Буде невірно сказати, що ця робота присвячена конкуренту Нової Пошти, тому що всі ці служби доставки працюють в різних нішах рис. 2.8.

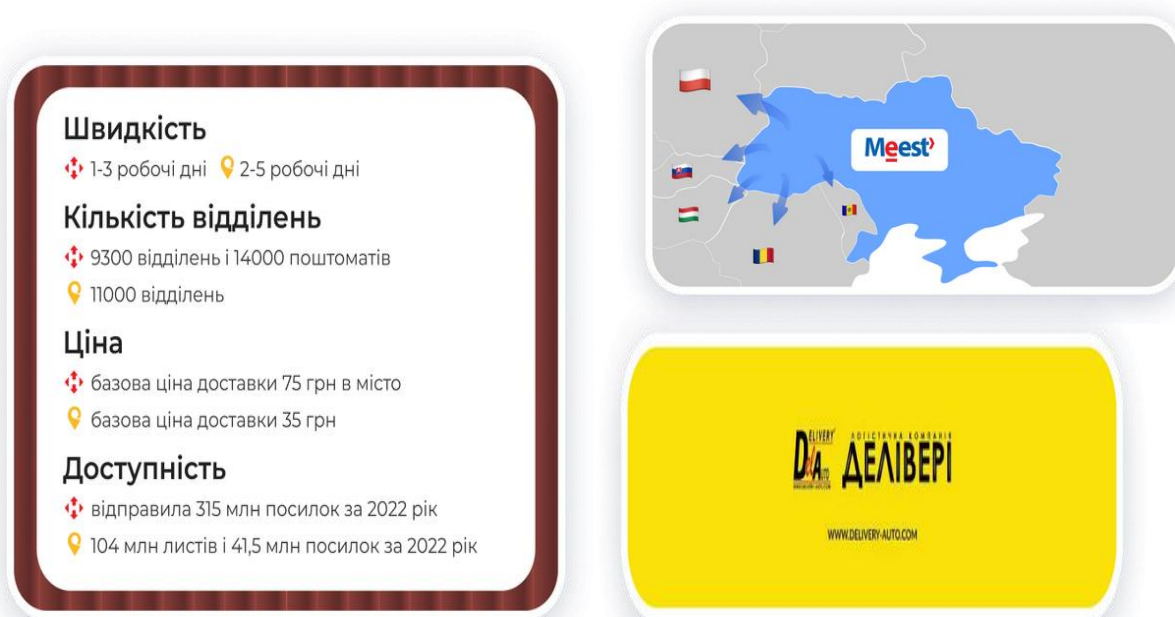


Рис. 2.8. Конкурентне довкілля методів доставки в 2022 році.

Проведемо детальне дослідження якісних показників сегменту «СЕР», зокрема проаналізуємо структуру цього сегменту. В рамках цього аналізу розглянемо наявних та потенційних конкурентів, а також можливі товари-замінники, які можуть впливати на ринок. Окрім того, вивчимо споживачів цього сегменту та постачальників, які забезпечують необхідні ресурси та послуги. Окрему увагу приділимо виявленню ключових факторів успіху в цьому сегменті, що визначають його стабільність і розвиток. На основі проведеного аналізу зробимо висновки щодо перспектив сегменту, його потенціалу для росту та оцінки потенційної прибутковості.

Щоб краще зрозуміти конкурентне довкілля АТ «Укрпошта», спробуємо описати кожну з них та зробити певні висновки. Нова Пошта стала одним з найпопулярніших методів доставки по всій Україні і номером 1 в конкурентній боротьбі що дозволяє користувачам отримати доступ до найзручніших для них способів доставки.

Нова Пошта – це приватна компанія, яка самостійно регулює методи ведення бізнесу. Таким чином, клієнти можуть отримувати спеціальні пропозиції, покращений сервіс, хоч і за вищу вартість.

Серед переваг цієї служби доставки можна виділити:

Швидка доставка. В більшості випадків, з моменту відправлення посилки і до моменту її отримання проходить не більше двох робочих днів.

Широка мережа відділень. Клієнт може обрати будь-яке зручне для нього відділення, які є в більшості населених пунктів України. Широкий вибір не лише означає велику кількість доступних місць, де можна забрати посилку, але й дає змогу скористатися звичайними відділеннями, вантажними, поштоматами, або ж кур'єрською доставкою.

Зручний сервіс. Клієнт одразу отримує сповіщення, що до нього прямує посилка та ще одне, коли вона прибуває. Окрім того, в самому додатку Нової Пошти можна вивести ефективність на новий рівень. Так, в клієнта з'являється можливість завчасно оплатити доставку, дізнатися точну дату прибуття, відстежити її на мапі та за допомогою штрих коду, одночасно забрати декілька відправлень від різних продавців.

Доступність та інтегрованість. Нова Пошта є дійсно популярним методом доставки, і коли потенційний клієнт заходить до магазину з обраними товарами, в нього не виникає питання “А чи доставляють вони Новою Поштою?”. І сама Нова Пошта також доступна на більшості сайтів. Окрім того, створюючи сайт на Weblum, ви також можете додати цей спосіб доставки, що суттєво спростить вашу взаємодію з клієнтами.

Втім, не варто забувати що Нова Пошта має вищу вартість доставки ніж інші поштові служби України. Так, базова ціна доставки в місто складає 70

гривень, а в село та селища міського типу – 95 гривень. Ціна також варіюється в залежності від об'єму та ваги посилки.

Укрпошта не менш популярна за Нову Пошту, і для багатьох людей саме вона є сервісом №1. Однак робочі нюанси цієї служби доставки показують, що вона поступається своєму “приватному” конкуренту.

Почати варто з того, що Укрпошта є державною організацією. Це дозволяє підтримувати ціни на максимально низькому рівні. Так, базова вартість доставки складає 25 гривень, що є ключовою перевагою вибору цієї служби доставки. Також можна розрахувати точну вартість перевезення посилки.

Однак Укрпошта стикається з більшою кількістю критики та має суттєво більше недоліків у своїй роботі. Серед них можна виокремити:

Довга доставка. Доставка через Укрпошту від моменту відправлення посилки до моменту її отримання займає від 3-х робочих днів. У той час як Нова пошта відправляє посилки кожного дня, відділення Укрпошти мають фіксований графік відправлень. Це суттєво впливає на швидкість доставки.

Неякісний сервіс. Звісно, все залежить від індивідуального відділення та операторів. Однак користувачі повідомляють, що посилки Укрпоштою нерідко губляться дорогою, що не передбачає якоїсь компенсації. Також часто трапляються затримки. У випадках, коли мова йде про доставку товарів, які можуть зіпсуватися, Укрпошта буде не найефективнішою службою.

Незручний онлайн-кабінет. Онлайн-кабінет не є інтуїтивно зрозумілим, сам додаток часто має збій в роботі, в той час, як інформація про посилку може відображатися некоректно.

Укрпошта залишається актуальним та релевантним способом доставки для тих користувачів, які хочуть зекономити. Логістика цієї компанії також може враховуватися, адже деяким клієнтам зручніше та швидше дістатися саме до неї, аніж до відділення Нової Пошти.

Втім, все більше клієнтів розглядають доставку через інші пошти України, які надають кращий сервіс.

Meest – це міжнародна компанія, яка здебільшого фокусується на доставках в країни Європи, США та Канаду. Однак доставка по Україні через Міст також доступна.

Базова вартість за посилку яка важить до 1 кг, складає 50 гривень. У клієнтів є як можливість доставки малих посилок (документи, посилки до 2 кг), так і опція доставки великогабаритних. Великогабаритні посилки – це основна спеціалізація компанії. Ціни компанії на послуги з доставки в різні країни складають:

В США та Канаду – 450 гривень за посилку до 1 кг включно.

На Балкани в середньому 1305 гривень за посилку до 2 кг.

В країни Європи в середньому 1520 гривень за посилку до 2 кг.

В країни Балтії в середньому 1030 гривень за посилку до 2 кг.

В Скандинавію 1850 гривень за посилку до 2 кг.

Однак краще розрахувати ціни на посилки на самому сайті служби доставки. Там ви зможете ознайомитися з тарифами як по Україні, так і за кордоном. В таблиці зібраний прайс-лист як за малі посилки, так і за великі вантажі до 30 кг. Також там можна ознайомитися з тарифами на адресну доставку.

Цей спосіб доставки буде чудовим рішенням, як у випадках коли ви плануєте продавати свої товари закордоном, так і якщо ви хочете доставляти продукцію з країн Європи та США до України.

Delivery Group спеціалізується на доставці великогабаритних товарів виключно по Україні. Цей метод доставки більше спрямований на доставляння будівельних матеріалів та запчастин для авто, техніки тощо.

Сервіс налічує купу переваг, до яких входять:

Покращена логістика. Ви можете обрати оптимальний час доставки. Так, на сайті вам доступно 24, 48 та 72 години. Це дозволяє зекономити гроші у випадках, коли отримання товарів не є терміновим.

Страхування вантажу. Весь вантаж страхується та у випадку, якщо він постраждає під час перевезення, у клієнта є можливість отримати відшкодування від служби доставки.

Велика мережа складів. Делівері має доволі широку мережу складів, яка налічує 460+ представництв, регіональні офіси та 27 сортувальних центрів. Це дозволяє обрати найзручніший спосіб доставки та покращити логістику вже з боку клієнта.

Галузеві доставки. Є спеціальні галузеві тарифи, які дають можливість сфокусуватися на окремих типах доставки. Так, на сайті ви зможете скористатися тарифами “Агропрайс”, “Будівельний прайс”, “Велопрайс” тощо. Ви можете детальніше ознайомитися з ціновою політикою компанії на сайті Делівері.

Програма лояльності. Завдяки їй клієнти можуть накопичувати бонуси, які згодом можуть бути використані як для оплати перевезень, так і для отримання подарунків від компанії.

Компанія має вузьку спеціалізацію, що дозволяє їй краще фокусуватися саме на покращенні сервісу та наданні конкурентноспроможних переваг. Саме тому Делівері є чудовим рішенням, якщо ви шукаєте поштові перевізники України, що фокусуються на доставках об'ємних товарів. Окрім того, 700 щоденних рейсів від компанії дозволяє їм гнучко розподіляти час доставки та ефективніше взаємодіяти з клієнтами.

Основні події в історії Укрпошти з початку повномасштабної війни 2022-2023 роки [29].

Березень 2022 — Стартувала акція «Посилка з домівки». Відправлення зі знижкою 70% надсилалися до Польщі, Румунії, Молдови, Угорщини й Словаччини до кінця червня. Загалом доставлено понад 500 тонн посилок.

Лютий 2023 — 650 тисяч українців проголосували за найкращу військову поштову марку України 2022 року. Фавориткою (198 тисяч голосів) стала «Русській військовий корабель, іді...!»; До річниці повномасштабного вторгнення Укрпошта випустила поштову марку «ПТН ПНХ!», ескізом до якої стало

графіті всесвітньо відомого андерграундного художника Бенксі, що зображене на стіні пошкодженої будівлі в смт Бородянка.

Квітень 2023 — Укрпошта запустила першу автоматизовану сортувальну лінію для дрібних посилок; Доставлено 10-мільйонну посылку «Залізною поштою»;

Укрпошта презентувала ексклюзивну виставку поштових марок «Солідарні з Україною», що їх впродовж 2022 року випустили національні поштові оператори 15 країн світу на знак підтримки нашої країни; Укрпошта поповнила автопарк 44-ма новими вантажівками.

Травень 2023 — Для підтримки українських ветеранів та підприємців, які постраждали через повномасштабну війну, Укрпошта запустила E-Export Intensive за сприяння Міністерства Економіки України, Міністерства цифрової трансформації, Офісу з розвитку підприємництва та експорту, національного проєкту «Дія. Бізнес» та Програми USAID «Конкурентоспроможна економіка України». До проєкту долучилися близько 1800 українців; Запущено нову послугу «Дрібний пакет PRIME», щоб надсилати відправлення за межі України було дешевше й швидше.

Червень 2023 — Укрпошта оголосила благодійний продаж останніх 1000 екземплярів поштового блоку «Херсонська область» серії «Краса і велич України». Охочих приєднатися до ініціативи було вдосталь, і збір закрили впродовж декількох годин. На донатні 500 000 грн у жовтні було закуплено найнеобхідніше для херсонської клінічної лікарні ім. Є. Є. Карабелеша; Укрпошта отримала три відзнаки World Post & Parcel Awards 2023: «Філате LIS тична кампанія», «Поштовий оператор» та «Лідер галузі».

Липень 2023 — Поштова марка «Русській воєнний корабель, іді... !» здобула «філате LIS тичний Оскар» — гран-прі міжнародної філате LIS тичної мистецької премії «Азіаго» (Італія).

Серпень 2023 — Понад 39 тисяч українців прилучилися до написання онлайн-листа до України з нагоди Дня Незалежності.

Листопад 2023 — Вперше в Україні Укрпошта запровадила електронну марку — новий сервіс для рекомендованих листів, завдяки якому можна замовити, завантажити та роздрукувати електронну марку на звичайному принтері вдома чи в офісі за декілька хвилин; Доставлено 1 000 000 замовлень, оформлених в інтернет-магазині Укрпошти.

Грудень 2023 — Укрпошта передала donatний 1 000 000 грн на відновлення Національного літературно-меморіального музею Г. С. Сковороди, що на Харківщині; Упродовж року Укрпошта спільно з KSE Foundation облаштувала п'ять укриттів для закладів загальної середньої освіти на кошти, зібрані з продажу поштової марки «ПТН ПНХ!»; Укрпошта передала donatні 1 500 000 грн з продажу поштової марки «Пес АТрон» на підтримку зоопритулків.

Відобразимо на рис. 2.9. поштові послуги доставки які на сьогодні надає Укрпошта.



Рис. 2.9. Поштові послуги доставки які на сьогодні надає Укрпошта.

Порівняльну характеристику вищезазначених фірм-конкурентів станом на 2023 рік наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні показники конкурентного середовища операторів на ринку СЕР

Показники	Конкурентне середовище компаній			
	«Укрпошта»	«Нова пошта»	Міст	Делівері
1.Рік заснування в Україні	1994	2001	2008	2001
2.Головний офіс	м. Київ	м. Київ	м. Київ	м. Київ
3. Автомобільний парк, од.	Понад 390	412 легкових, електромобілі Cenntro, наймані, літак	1500	Близько 200
4.Кількість відділень, од.	Понад 14000	Понад 11400 15500 поштоматів	4000	281
5.Кількість міст обслуговування, од.	27 000 населених пунктів	По всій Україні і за кордоном	По всій Україні і за кордоном	По всій Україні і за кордоном

Динаміка цінової політики комерційних підприємств з надавання послуг доставки вантажів за 2023 рік наведено на рис. 2.10.

Найбільш інтенсивною є конкуренція між компаніями «Нова пошта» та АТ «Укрпошта», при цьому «Укрпошта» займає домінуючу позицію в сегменті надання універсальних поштових послуг, контролюючи 90-95% ринку. «Нова пошта» вирізняється широким спектром послуг та високими стандартами логістики і маркетингу, зокрема завдяки швидким термінам доставки. Однак компанія має певні недоліки, зокрема щодо доступності послуг та кількості регіональних відділень, а також має вищі тарифи у порівнянні з «Укрпоштою».

Натомість АТ «Укрпошта», попри свою широку мережу відділень, поступається «Новій пошті» за ефективністю управління якістю послуг, зокрема через значно більші терміни доставки вантажів. В останні роки «Укрпошта» поступово втрачає свої позиції в сегменті доставки листів та посилок, що стає дедалі важливішим у контексті розвитку електронної комерції, яка активно розвивається в Україні.



Рис. 2.10. Динаміка комерційних операторів у сегменті цінової політики на доставку до 2 кг по Україні, 2023 рік.

Відповідно до рис. 2.3, лідером на ринку СЕР серед комерційних операторів є «Нова пошта», «Міст», частки яких становила у 2023 р. відповідно 37 % і 27%. Тобто в грошовому еквіваленті послуги до 2 кг становили відповідно: Укрпошта - 40 грн, Нова пошта – 75 грн, Міст – 55 грн. і Делівері – 35 грн.

Отже, сьогодні тарифи на поштово-логістичні послуги в Україні навіть в одного перевізника можуть відрізнятись з урахуванням певних факторів.

Серед них – вага та розмір відправлення, тип послуги (адресна чи на відділення), відстань транспортування, спеціальні умови перевезення та терміни доставки.

Також, за словами економіста Олега Пендзина, собівартість діяльності формується з конкретних видатків: логістика, зарплата персоналу, комунальні платежі відділень. Ці чинники безпосередньо впливають на те, як компанії встановлюють свої тарифи.

Таким чином, можна зробити наступні висновки: тарифи державної Укрпошти майже не поступаються приватним гравцям у сегменті експрес-доставки.

2.2. Аналіз інформаційної взаємодії учасників поставки АТ «Укрпошта»

17 березня 2021 року Укрпошта та IT-Enterprise уклали договір про впровадження ERP-системи вартістю 95,8 млн грн.

У 2018 році Укрпошта почала процес повної діджиталізації та автоматизації компанії. Перехід до роботи в інтегрованій ERP-системі – це ключовий крок трансформації, який вже за два роки дозволить об'єднати функціонал понад 80 окремих систем, в яких зараз ведеться контроль та облік ресурсів компанії: фінансових, людських, матеріальних тощо.

«У 2021 році в Укрпошті відбудеться багато діджитальних трансформацій, і вже невдовзі наші працівники та клієнти відчують це. За два роки ми плануємо повністю перенести всі процеси обліку та управління ресурсами й потоками компанії до нової єдиної системи. Це дасть змогу зменшити вплив людського чинника на формування та обробку даних, поєднає всі потоки та всі дирекції в режимі реального часу. До того ж ми перенесемо документообіг в онлайн і значно підвищимо інформаційну безпеку за рахунок захищеного формату зберігання даних. Ми плануємо почати впровадження нової системи по всій країні до кінця 2021 року. Це фундамент, на якому побудується майбутній фронт- та CRM-системи».

Логістична інформаційна система (LIS) є важливим інструментом логістичного управління матеріальними потоками АТ «Укрпошта». Ця система забезпечує ефективне виконання організаційних та процесів поставки у режимі реального часу. З точки зору LIS характеризують такі особливості:

1. Складність організаційних і функціональних підсистем: LIS керує кількома взаємозв'язками між різними підсистемами та організаціями. Це пов'язано зі складною структурою системи та її здатністю виконувати кілька функцій одночасно.

2. Різні системи підтримки: LIS включає низку систем підтримки типу функціональної, математичної, інформаційної, технічної, технологічної,

програмної, продажів, організаційної та правової підтримки. Ця система забезпечує всі необхідні компоненти для ефективного управління логістичними та матеріальними потоками.

Така структура дозволяє АТ «Укрпошта» оптимізувати логістичні процеси та підвищити ефективність.

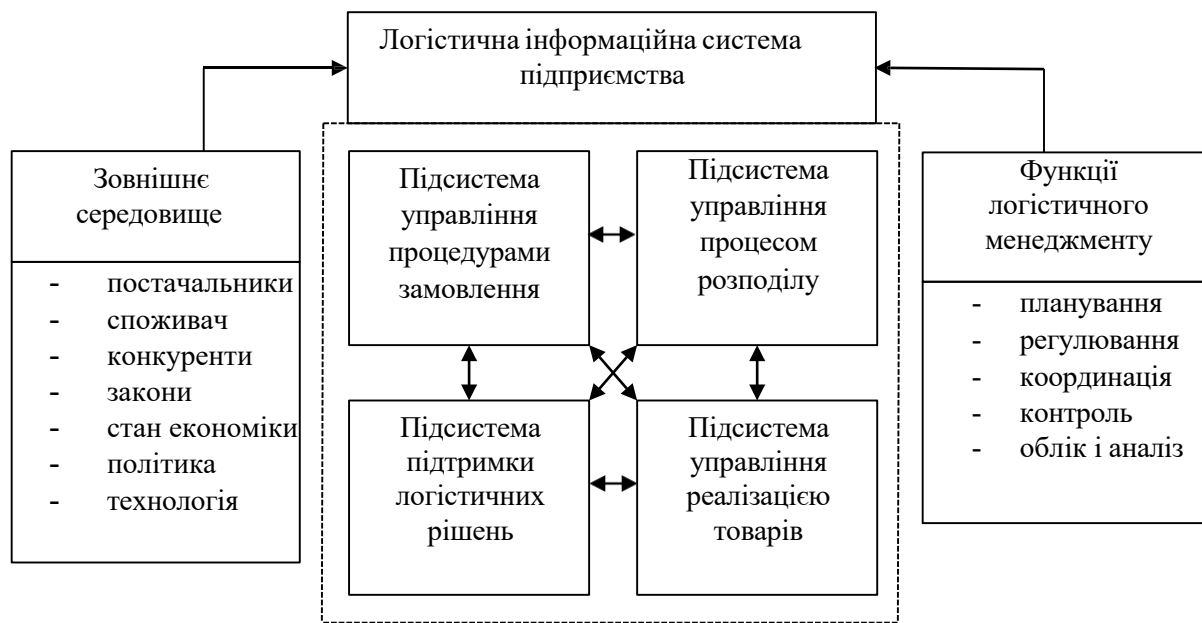


Рис. 2.11. Структура організаційно-логістичної інформаційної системи АТ «Укрпошта»

При створенні логістичної інформаційної системи (LIS) в АТ «Укрпошта» рекомендується дотримуватися наступних етапів:

1. Визначення місця LIS в організаційній структурі організації та системи логістики. Цей етап визначає, як LIS служитиме організаційним цілям і взаємодітиме з іншими відділами компанії.
2. Визначення структури типової LIS. На цьому етапі визначаються основні функціональні підсистеми LIS та їх зв'язки між собою.
3. Визначення основних станів роботи LIS. Ключові кейси можуть охоплювати широкий спектр тем, від щоденних операцій до процесів підтримки стратегічних рішень.

4. Розробка змісту основних етапів життєвого циклу LIS. Ці етапи включають проектування, впровадження, експлуатацію, обслуговування та оновлення LIS. Кожен етап забезпечує ефективне управління системою.

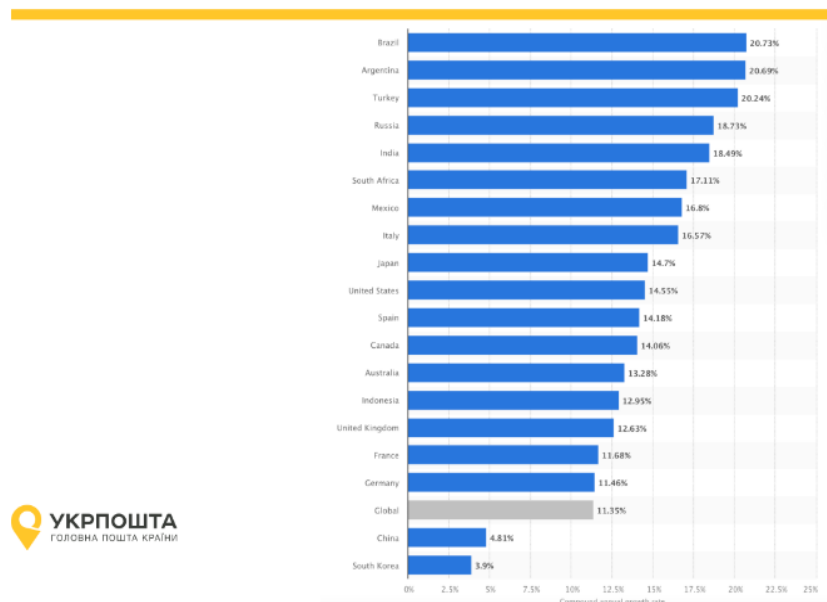


Рис. 2.12. Частка Інтернет-торгівлі АТ Укрпошта

Укрпошта розвиває напрямок та пропонує декілька моделей роботи. Можна відправити посилку через fulfilment центр. Так продавець вказує в лістингу, що товар знаходиться у США. Проте такий формат підійде тільки для масового товару, який не потребує персоналізації.

Стартова ціна посилки стартує від \$6. Бізнес може відправити посилку у будь-яку країну, в тому числі і острівні території рис. 2.13.

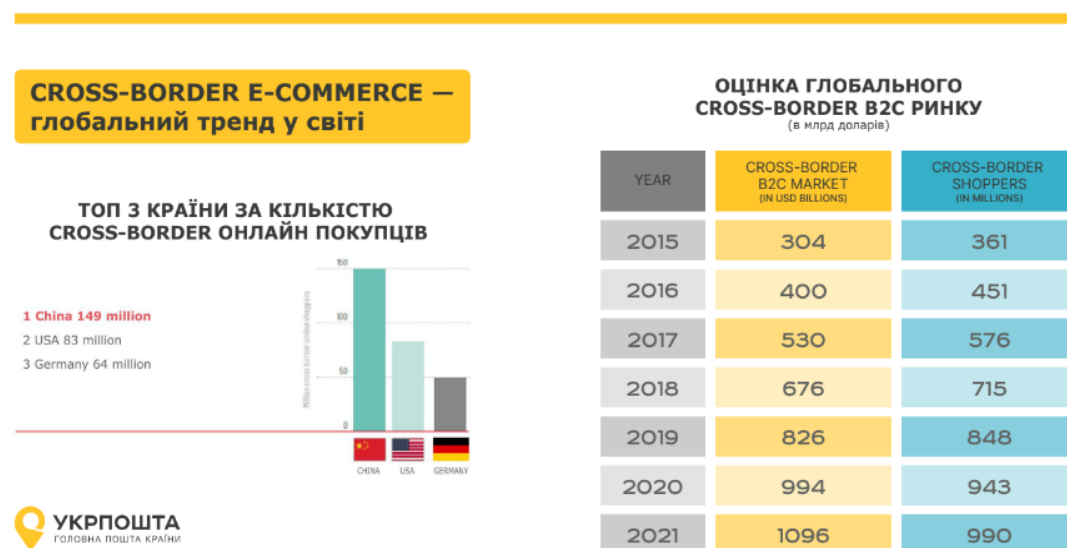


Рис. 2.13. Оцінка міжнародних продажів АТ Укрпошта.

Ми прогнозували глобальні просідання, проте відновились приблизно на 90% порівняно з довоєнним часом. Зараз оцінюємо ринок приблизно у 600 млн доларів. Це вартість товару, яку українські виробники виробили на території України, поклали в посилки та відправили по всьому світу. Ці товари перевезли як ми, так і приватні компанії. Враховували прямі пересилки (B2C) та відправки на fulfilment центри. В транзакціях це складає 12-13 млн замовлень.

Товари всіх виробників в країні, хто користується електронною міжнародною торгівлею, можна поділити на декілька груп:

Handmade як правило продається на платформі Etsy. За даними самого ecommerce, на Etsy зареєстровано 55 тис. українських виробників, предоставлено більше 1 млн активних лістингів (картка товару — прим.ред.).

Масові товари краще продавати на eBay, Amazon, Wish, Joom.

Власний ресурс — власний веб-сайт + соціальні мережі. Експортер самостійно управляє сторінкою, де продає товар. Зазвичай використовують Instagram, Facebook, магазин на Shopify або власний сайт.

Shopify один з моїх улюблених проєктів, бо працює як конструктор сайтів. Продавець отримує шаблон сайту та базу товарів, що інтегрована з найбільшими маркетплейсами і соціальними мережами. Також він може залінкувати її з акаунтом у Facebook або на Etsy, eBay, Amazon тощо. Це дозволяє зберігати залишки товару в одному місці. При будь-яких змінах, ви оновлюєте дані на Shopify і вони автоматично оновлюється на всіх платформах. Мінімальний пакет коштує \$29 на місяць + 2% комісії за додаткові функції. Тому Shopify популярний серед українських виробників. З початку війни платформа дає спеціальні умови для українців — без абонплати та без комісії.

Тому з початком повномасштабної війни закрились всі аеропорти, кордони Західної України переповнені, тому логістика ще більше зросла у ціні. При цьому Укрпошта не змінила тарифи, щоб зберегти хоча б тих виробників, які залишилися в Україні та експортували.

Відповідно до цих особливостей можна виділити чотири основні напрями функціонування організаційно-логістичної інформаційної системи:

1. Операційна зона: Управління щоденними логістичними операціями та моніторинг матеріальних потоків.
2. Стратегічний напрямок: Планування логістичної стратегії та визначення довгострокових цілей.
3. Сфера підтримки: Операції, які підтримують роботу LIS, але не пов'язані безпосередньо з логістикою (наприклад, підтримка програмного забезпечення, управління персоналом).
4. Сфера контролю та аудиту: моніторинг продуктивності системи та вжиття коригувальних заходів, якщо необхідно.

Існування такої структури дасть можливість логістичним процесам АТ «Укрпошта» бути ефективними та дозволить побудувати LIS, взаємозалежну з цілями організації рис. 2.14.

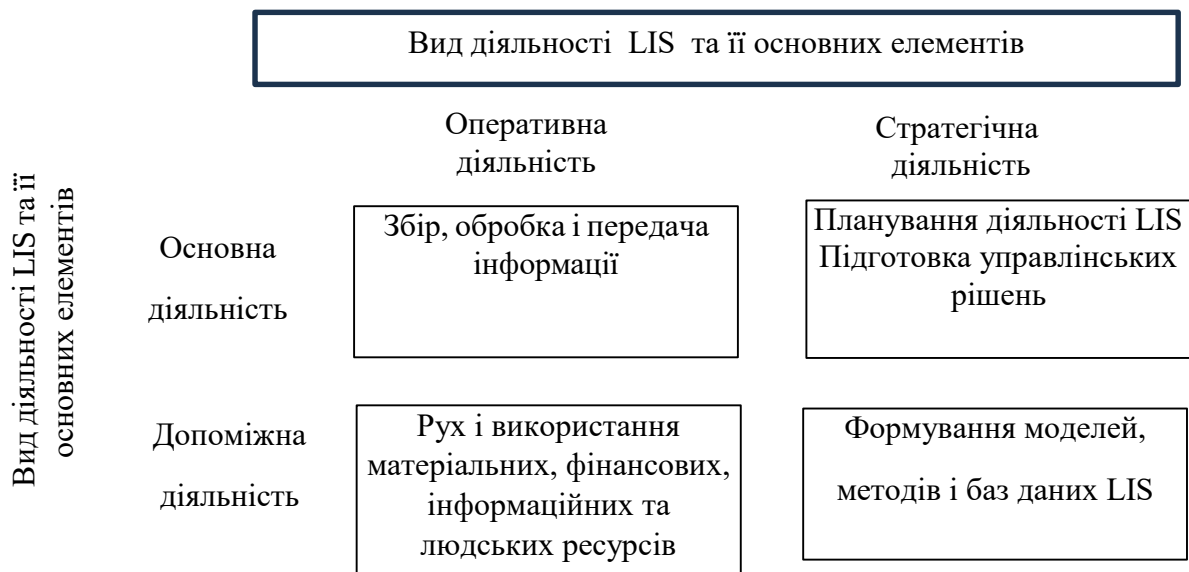


Рис. 2.14. Головні процеси функціонування організаційно-логістичної інформаційної системи АТ «Укрпошта»

АТ «Укрпошта», як і будь-яка інша організація, не може ефективно здійснювати свою діяльність без інформації. Тому керівництво АТ «Укрпошта» вирішило встановити систему на основі програмної інфраструктури «mySAP ERP» для більш інтегрованого та ефективного

управління бізнес-процесами. Як централізована система управління бізнес-процесами ця система вирішує наступні основні завдання:

- Управління фінансами: Ефективне управління фінансовими ресурсами компанії.
- Контроль: Моніторинг та аналіз бізнес-процесів.
- Управління платіжним бюджетом: планування та контроль бюджету.
- Управління персоналом: Ефективне управління персоналом і планування робочої сили.
- Управління матеріальними ресурсами: Ефективне управління матеріальними ресурсами (матеріали, обладнання тощо).
- Продаж і дистрибуція: Управління процесами продажу продуктів і послуг.
- Кредитний менеджмент: управління дебіторською заборгованістю та боргом, моніторинг процесу платежів.

Ця система дозволяє АТ «Укрпошта» більш ефективно управляти своїми ресурсами та взаємовідносинами з клієнтами та партнерами. Зокрема, співпраця з логістичною компанією "УВК" та запуск комп'ютерного обладнання на базі програмного забезпечення «mySAP ERP» дає змогу оптимізувати ланцюг поставок та зменшити витрати на логістику.

Щоб оцінити, наскільки організаційна система АТ «Укрпошта» відповідає своїй меті, необхідно виміряти обсяг і ефективність залучених накладних витрат. Ця оцінка базується на таких факторах, як (ефективність, наявність запасів, якість і продуктивність). Зокрема, важливим показником вважається те, наскільки швидко LIS (логістична інформаційна система) може реагувати на проблеми. Величина логістичних витрат знаходиться в прямій залежності від бажаного рівня продуктивності. Як правило, витрати на логістику зростають із підвищенням рівня обслуговування. Тому ключем до створення ефективної логістичної системи є встановлення балансу між (рівнем обслуговування та загальною вартістю).

Створення регіональних мереж викликає певні труднощі, особливо у зв'язку з появою представництв і філій в інших містах. Створюючи такі мережі, регіональні підрозділи іноді можуть стати фінансово незалежними та прийняти власні стратегії внутрішнього управління. Це означає, що кожен підрозділ визначає свій асортимент і цінову політику в залежності від габариту, ваги та територіальності. Для вирішення таких ситуацій велике значення має здатність вищого керівництва зберігати ефективний контроль і швидко реагувати на зміни ринку. Бізнес в таких умовах може успішно розвиватися не тільки за умови управління, а й за наявності правильних стратегій.

АТ «Укрпошта» регулярно веде аналітичну та бухгалтерську звітність по кожному відділенню. Станом на 31 грудня 2023 року Компанія має близько 28 967 точок присутності в Україні та 34 751 працівників. Юридична адреса та основне місце ведення діяльності Компанії: вул. Хрещатик 22, Київ, 01001, Україна. Кожним регіональним офісом керує регіональний менеджер, якому підпорядковується кожен керівник відділу. У цьому контексті існує пряма залежність між кількістю філій і кількістю керівників.

Впродовж 2023 року економіка відновлювалася завдяки високій адаптивності бізнесу та населення до умов війни та м'якій фіскальній політиці, що підтримувалася масштабним міжнародним фінансуванням. ВВП у 2023 році за оцінками НБУ зросло на 5,7% (після падіння на 30,3% у 2022 році). Не зважаючи на війну, економічне зростання триватиме й надалі. У 2024 році реальний ВВП зросте на 3,6% передусім завдяки збереженню високих бюджетних витрат на тлі очікуваних обсягів міжнародної допомоги на достатньому рівні. Через військові дії Компанія тимчасово втратила контроль над приблизно 12% своїх поштових відділень, здебільшого в окупованих районах Луганської, Донецької, Херсонської та Запорізької областей.

Обсяги внутрішніх посилок в 2023 році збільшились проти минулого року на 34%. В 2024 планується зростання обсягів на 35% проти минулого року з переглядом тарифу; обсяги міжнародних відправлень (експорт) на 2024

рік заплановано на тому ж рівні що і в 2023 році з індексацією доходів на прогнозне зростання курсу.

У 2023 році Компанія відобразила дохід від безоплатно отриманих необоротних активів 54 мільона гривень, у тому числі в рамках угоди з ЄБРР у 2023 році Компанія отримала від міжнародних фінансових інституцій необоротні активи (генератори, обладнання Starlink V3) у вигляді негайної фінансової підтримки без майбутніх пов'язаних з ними витрат та визнала дохід від безоплатно отриманих необоротних активів у сумі 49 392 тисячі гривень.

Таким чином, Supply Chain Management — це стратегічний підхід до управління взаємопов'язаною мережею організацій, процесів і технологій, які беруть участь у виробництві та наданні продуктів або послуг. Її мета полягає в тому, щоб оптимізувати роботу, забезпечити плавний потік товарів і послуг і додати цінність як для бізнесу, так і для споживачів, адаптуючись до динамічного та глобалізованого ринку.

У логістичній системі АТ «Укрпошта» одним із найважливіших елементів ефективного управління інформаційною взаємодією є реалізація принципу інтеграції. Це процес, який потрібно розглядати не лише з технологічної, а й з організаційної та управлінської точок зору. Інтеграція відноситься до підходу, при якому побудова організаційної структури та інформаційної системи логістики починається з організаційних змін і планування та управління складними інформаційними потоками. Це можливо не лише шляхом гармонізації процесів, але й шляхом забезпечення ефективного обміну інформацією та даними між усіма відповідними зацікавленими сторонами.

Після синхронізації всіх основних процесів, розробки стратегій і створення загального плану управління логістичним колом можна починати роботу над впровадженням інформаційних систем, які підтримують інтегроване управління. Цей етап включає інтеграцію технологічної інфраструктури та програмних рішень, а також оптимізацію потоку інформації. У функціонуванні логістичної системи для АТ «Укрпошта» велике

значення має інтеграція інформаційних потоків. Це пов'язано з невід'ємною складністю логістичного ланцюга та його природою, яка вимагає спільної роботи багатьох компонентів.

Забезпечення цієї інтеграції дає змогу ефективніше керувати всіма логістичними процесами, мінімізувати помилки та швидко й точно реагувати на вимоги клієнтів. У той же час інтеграція організаційних і логістичних інформаційних систем дозволяє більш ефективно використовувати як внутрішні, так і зовнішні дані. Кроки, які АТ «Укрпошта» зробить у напрямку створення такої інтегрованої системи, допоможуть компанії збільшити свою конкурентну перевагу та зберегти лідерство в галузі рис. 2.15.

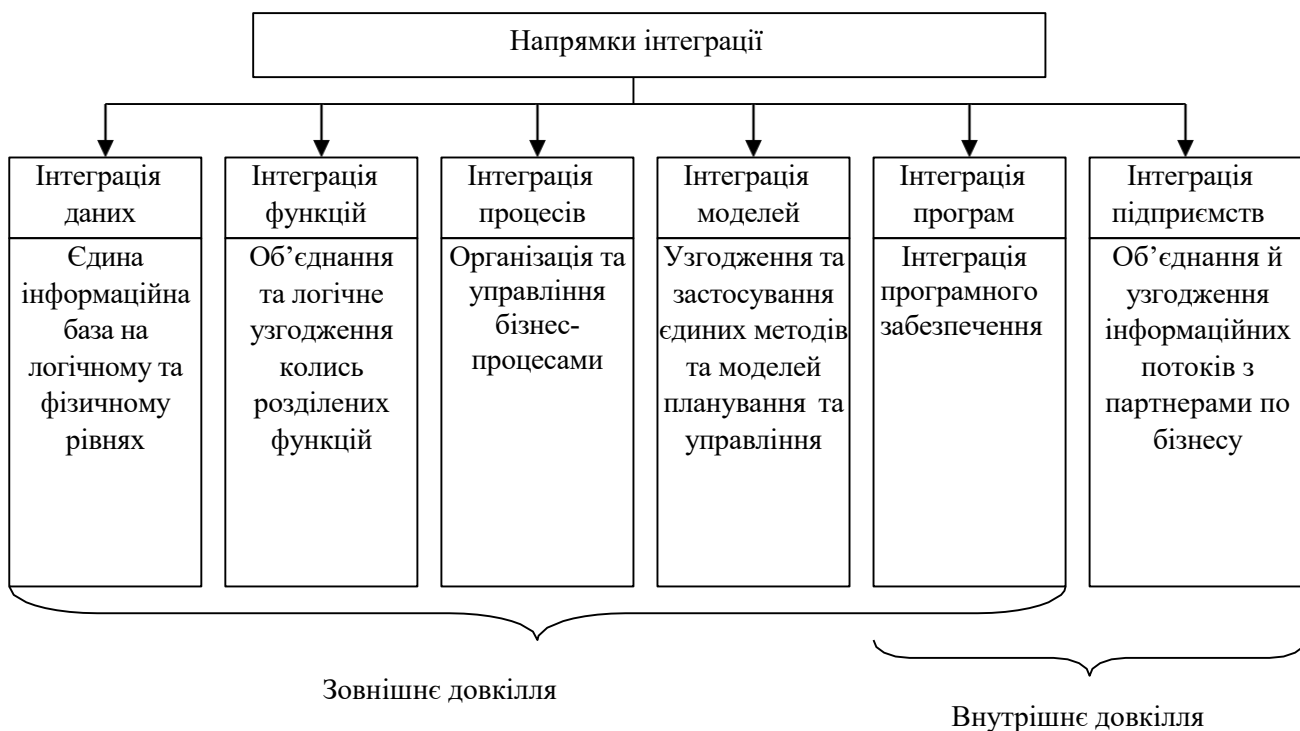


Рис. 2.15. Інтеграційні напрями інформаційної взаємодії АТ «Укрпошта»

Сутність інтегрованого менеджменту в умовах стратегічної взаємодії полягає у відображенні процесів продажу, купівлі та розподілу товарів в єдиному інформаційному просторі за допомогою інформаційних технологій (ІТ), що дозволяє всім учасникам діяти на основі спільного масиву даних. Цей тип інтеграції підвищує координацію інформаційних потоків на всіх етапах логістичного ланцюга та дозволяє процесам відбуватися швидше та точніше.

Однак, досліджуючи поточну діяльність АТ «Укрпошта», ми помітили, що більшість відділень працюють ізольовано. У цьому випадку логістичні

системи прийнято вважати окремими підрозділами, які самостійно визначають попит і планують пропозицію товарів. В результаті використання такого підходу виникають значні відхилення та коливання по всьому логістичному ланцюгу. Оскільки кожен підрозділ діє сам по собі, ефективної координації між учасниками цього процесу немає, а обмін інформацією недостатньо ефективний.

У результаті виникає явище, яке називається Bullwhip-ефекту (ефект батога) — це явище в ланцюгу постачання, яке проявляється у вигляді значного посилення коливань попиту по мірі руху вгору по ланцюгу постачання. Це означає, що навіть невеликі зміни в попиті на кінцевому етапі (наприклад, у споживача або роздрібному продавці) можуть призвести до значних коливань обсягів замовлень на попередніх етапах постачання. В АТ «Укрпошта» цей ефект проявляється в тому, що будь-яка зміна попиту викликає серйозні зміни в планах постачальників і розподільних центрів. З часом, у міру просування інформації, амплітуда коливань попиту зростає, що призводить до перебоїв у матеріальних та інформаційних потоках у логістичній системі. Як наслідок, існує ризик того, що замовлення не будуть виконані вчасно та коректно.

Загалом, Bullwhip-ефект може призвести до таких проблем:

- Надмірні запаси: Якщо кожен учасник ланцюга постачання замовляє більше, ніж потрібно, намагаючись компенсувати коливання попиту, це може призвести до зайвих витрат на зберігання і утримання товарів.
- Дефіцит товарів: В результаті прогнозування неправильних змін у попиті на попередніх етапах ланцюга може виникнути дефіцит товарів на пізніших етапах.
- Збільшення витрат: Великі коливання попиту можуть призвести до необхідності частих змін у виробництві та доставці, що збільшує витрати на логістику та управління запасами.
- Зниження ефективності: Усі учасники ланцюга можуть втратити час і ресурси через непотрібне реагування на коливання попиту.

Щоб уникнути цих проблем, компаніям необхідно вжити заходів для зменшення або запобігання виникнення Bullwhip-ефекту. Це можна досягти через кращу комунікацію між постачальниками, дистриб'юторами та споживачами, обмін точними даними про попит, використання систем прогнозування і управління запасами, що дозволяють більш точно оцінювати майбутні потреби і знижувати ризик надмірних або недостатніх замовлень.

Концепція Supply Chain Management (SCM) спрямована на інтеграцію логістичних функцій та створення Логістичної інформаційної системи (LIS) для АТ «Укрпошта». Застосування цієї концепції було прийнято як стратегію підвищення ефективності управління інформаційною взаємодією. SCM прагне максимізувати операційну ефективність шляхом управління інформаційними потоками на всіх етапах ланцюжка поставок.

Створення та управління інформаційними потоками, що є основою ЛІС, побудовано на концепції SCM, і для успішної реалізації цього процесу воно має базуватися на певних організаційних принципах та сучасних інформаційних технологіях. Впровадження SCM складається з чотирьох етапів:

1. Організаційна фаза: Ця фаза починається з інтеграції організаційної та логістичної діяльності ділових партнерів. Крім того, у цьому процесі повинні бути встановлені відносини співпраці між різними зацікавленими сторонами ланцюга постачання. Хороша інтеграція дозволяє всьому ланцюжку постачання працювати ефективніше. Цей етап має на меті узгодити функції різних підрозділів і ділових партнерів і спрямувати їх до спільної мети.

2. Фаза моделювання інформаційних потоків: моделювання та управління основними інформаційними потоками логістики є фокусом цієї фази. Ця фаза включає проектування систем, які забезпечуватимуть отримання всіма учасниками ланцюга поставок точної та своєчасної інформації. Точна передача даних та інформації підтримує процеси прийняття рішень і мінімізує помилки.

3. Фаза принципів інтегрованого планування та управління: на цьому етапі визначаються необхідні принципи для інтегрованого планування та управління компонентами логістичного кола (постачальник, виробник, центр розподілу, роздрібний продавець). Це передбачає створення стратегій планування та управління, які забезпечать злагоджену роботу всіх процесів ланцюга постачання. Інтеграція функцій логістики допомагає оптимізувати своєчасну доставку та управління запасами.

4. Етап розробки та застосування інформаційних технологій: цей завершальний етап охоплює розробку та впровадження інформаційних технологій, які є наріжним каменем концепції SCM. Потрібно встановити необхідні програмні та апаратні системи для моніторингу логістичних потоків, забезпечення обміну даними та оптимізації процесів ланцюга поставок. Інформаційні технології забезпечують інтеграцію та швидку обробку даних у ланцюзі поставок, що підвищує загальну ефективність.

Ці чотири етапи спрямовані на створення більш ефективної системи управління ланцюгом поставок для АТ «Укрпошта». Таким чином, збої в логістичних процесах будуть усунені, інформаційні потоки будуть належним чином керовані, і в кінцевому підсумку буде забезпечена ефективна співпраця між усіма зацікавленими сторонами поставок.

2.3. Оцінка ефективності інформаційної взаємодії учасників АТ «Укрпошта».

Під час функціонування організаційно-логістичної інформаційної системи (LIS) можуть виникати різні ситуації для ефективної роботи системи. Визначення цих умов дозволяє розробити необхідний теоретико-методологічний інструментарій для ефективного управління ЛІС. Крім того, у

цьому процесі система стабілізує систему шляхом належного керування системою.

Нормальна робота LIS зазвичай позначається одиницею, і навпаки відсутність – нуль. Однак деякі фактори залежать від роботи системи. Ці ситуації показані символічно. Цей фактор включає в себе матеріальні, фінансові, людські потреби, час на навчання, отримання та передачу інформації.

Ці ситуації визначають необхідні умови для надійного функціонування системи в мінливих ринкових умовах, завдяки своєчасному управлінню та реалізації управлінських рішень у логістичній системі. Ці вісім ситуацій показують різні можливості, які виникають під час роботи системи, і заходи, які необхідно вжити відповідно до цих можливостей.

Представляючи ці ситуації в таблиці 2.5, можна чітко зрозуміти, які чинники ефективні для ефективної роботи системи та як можна вирішити можливі проблеми. Таким чином, логістична інформаційна система може бути більш гнучкою, адаптивною та надійною.

Таблиця 2.5

Можливі ситуації інформаційної взаємодії в АТ «Укрпошта»

Наявність ресурсів	Доступ до інформації	Наявність часу	Характеристика ситуації
0	0	0	Необхідність радикального підходу до діяльності організаційно-логістичної системи
0	1	0	Залучення ресурсів може не дати позитивного результату
0	0	1	Потрібна розробка програми для отримання необхідної інформації
0	1	1	Необхідність залучення ресурсів для функціонування системи
1	0	0	Наявність ресурсів може не дати позитивного результату
1	1	0	Необхідність залучення субпідрядників або використання вторинної інформації
1	0	1	Планування заходів із забезпечення доступу до необхідної інформації
1	1	1	Забезпечення нормального функціонування системи

Цей процес підвищує стійкість системи до зовнішніх факторів шляхом визначення та впровадження необхідних стратегій для правильної та ефективної роботи ЛПС. Підтримуючи розвиток системи через такі фактори, як оплати, що надходять із зовнішніх джерел, раптові зміни ринкового попиту або нові технологічні розробки, намагаються мінімізувати ризики, які можуть бути порушені розсіюванням променя випромінювання, яке може порушити роботу системи.

З технологічної точки зору зміцнення інфраструктури системи та інтеграція інноваційних технологій може прискорити потік даних, зменшити кількість помилок обробки та підвищити загальну ефективність. Наприклад, сучасне програмне забезпечення та системи автоматизації дозволяють ефективніше та швидше управляти логістичними процесами.

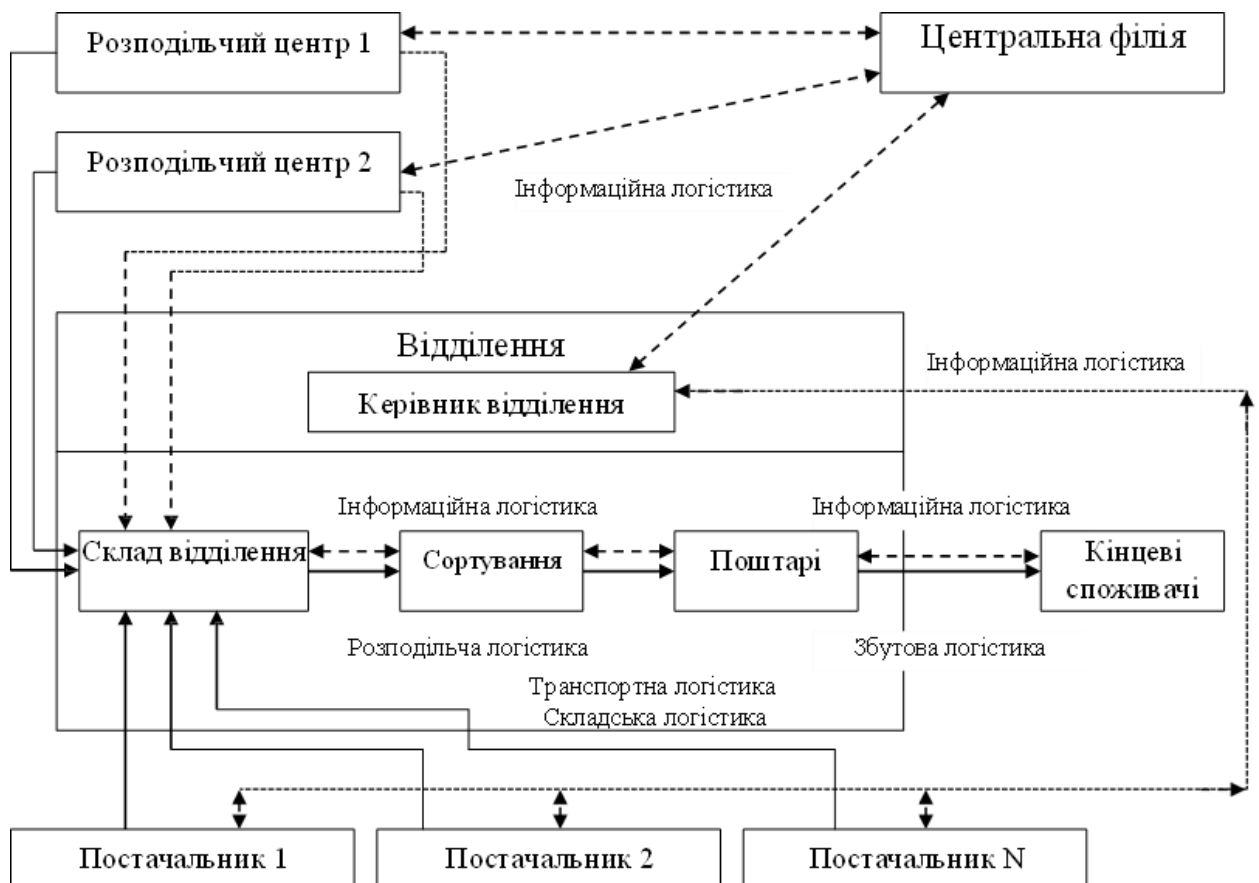


Рис. 2.16. Взаємодія внутрішні і зовнішні інформаційних систем АТ «Укрпошта»

Організаційно внутрішні резерви повинні підтримуватися стратегіями ефективної інкубації людини та оптимізації процесів. Навчання співробітників, підвищення кваліфікації та зміцнення міжвідомчої взаємодії забезпечують більш ефективну роботу логістичної системи. Ефективне використання внутрішніх ресурсів і ефективне використання наявної робочої сили та інфраструктури підвищує загальну продуктивність організації.

Ефективне планування та координація логістичних операцій вимагає точного прогнозування майбутніх приростів на продукцію. Такий аналіз вимагає інтеграції багатьох джерел інформації, використання різноманітних математичних і статистичних методів аналізу, передових систем підтримки прийняття управлінських рішень і внеску експертів у цій галузі. У цьому контексті процес прогнозування на ВАТ «Укрпошта» можна визначити як процес, який здійснюється певними етапами та методами. Тут шляхом впровадження стратегій підвищення точності прогнозів попиту забезпечується ефективність процесів поставки і оптимізується загальна продуктивність організації рис. 2.17.

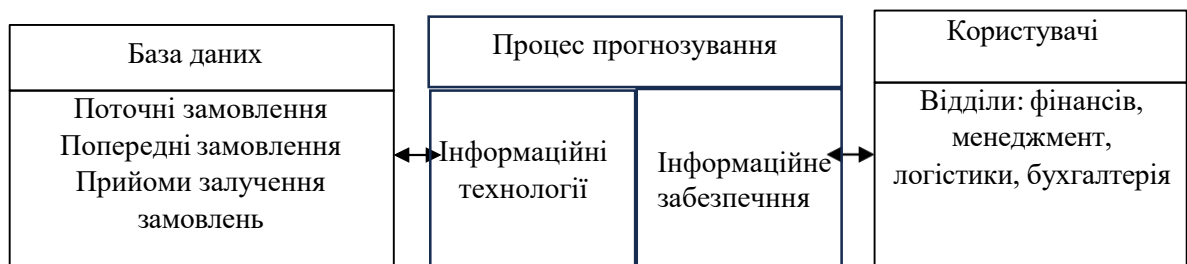


Рис. 2.17. Комплектуючі процеси прогнозування в оптимізації поставок АТ «Укрпошта»

Першочерговим процесом прогнозування є база даних, яка надає інформацію про замовлення які відбуваються в той час, а також дані про замовлення за історичні періоди та методи, що використовуються для залучення цих замовлень (наприклад, це може бути лояльні знижки, спеціальні знижки чи інші заходи стимулювання збуту, реклама) рис. 2.17. Щоб така база даних могла робити ефективні прогнози, статистичні аналізи - інформація

повинна регулярно та вчасно оновлюватися, цьому сприяє технічна та інформаційна підтримка керівників структурних підрозділів АТ «Укрпошта».

Інформаційна система підтримки прогнозів – це механізм, який використовується в процесі збору даних, їх аналізу, створення прогнозів і представлення результатів цих прогнозів користувачам. Ця система робить збір і обробку даних більш ефективними, враховуючи при цьому вплив зовнішніх факторів (стимулювання збуту, зміни цін, оновлення асортименту, умови конкуренції та загальні економічні умови тощо). Структура системи інформаційного забезпечення повинна не тільки полегшувати виявлення цих змін, а й сприяти реалізації цих змін.

Таким чином, система динамічно реагує на зміну кон'юнктури ринку АТ «Укрпошта» і підвищує ефективність логістичних операцій за рахунок підвищення точності прогнозів. Такий підхід підвищить не тільки точність процесу прогнозування, але й ефективність загального процесу бізнес-планування та формування стратегії.

При реалізації ефективного процесу прогнозування за допомогою технічного та інформаційного забезпечення користувачів, ця база даних слугуватиме основою для формування різноманітних звітів. Нижче наведено деталі обсягу кожного з цих звітів:

1. Постачальники: цей звіт включає дослідження обсягів поставок для кожного постачальника та продуктів, які він пропонує. Таким чином, можна передбачити потенційні збої та можливості в ланцюзі постачання.

2. Звіти про товарооборот: цей звіт надає інформацію про товарний потік, вартість товарів, їх обсяг та обмеження, накладені на цей потік. За допомогою цього звіту можна визначити операційну ефективність.

3. Звіти про надані послуги: ця звітність включає суму постійних і змінних витрат на основі загальної пропускну здатності, а також потоку товарів. У цьому звіті детально аналізується структура витрат компанії, що забезпечує ефективне використання ресурсів та оптимізацію витрат.

4. Технологічна обробка звітів: Цей звіт дозволяє оцінити ефективність операційних процесів і визначити можливості для покращення АТ «Укрпошта».

5. Звіти про запаси: Цей звіт надає важливу інформацію для управління запасами, виявлення надлишків або нестач запасів і, таким чином, допомагає запобігти непотрібним витратам.

6. Фінансовий звіт: Цей звіт разом із даними, отриманими в процесі прогнозування, формує ключовий ресурс для майбутніх стратегічних рішень та відображає його фінансовий стан.

В умовах сучасного та динамічного ринку товарів та послуг вибір правильного постачальника для ВАТ «Укрпошта» є одним із найважливіших рішень у процесі оформлення замовлення. Ці звіти готує виключно відділ прогнозування продажів, і менеджери головного офісу використовують ці дані при замовленні товарів. Прогнозні звіти, підготовлені в електронному вигляді, дозволяють аналітикам швидко й ефективно аналізувати дані, таким чином прискорюючи процеси прийняття рішень.

Як наслідок, допоміжні дані про вибір постачальника та прогноз продажів товарів з інформацією в базі даних LIS відіграють важливу роль у процесі замовлення товарів. Менеджер головного офісу або начальник відділу, який має доступ до бази даних, може ефективно керувати системою постачання за допомогою цих даних, а також легко відстежувати статус посилок або грошових переказів. Таким чином, досягається більш прозоре, швидке та ефективніше управління процесами ланцюга постачання, а організаційні цілі досягаються більш твердими кроками.

Оскільки система матеріально-відповідальності має діяти без шкоди для ефективності такого процесу, встановлені процедури приймання вантажів регулюються в рамках нормативних актів України, технічних інструкцій АТ «Укрпошта» та умов договору. Ці правила необхідні для забезпечення ефективності та прозорості даних процесів. У зв'язку з цим для приймання товарів на склади можемо визначити такі групи документообігу:

- Про реєстрацію прийняття товарів: ці документи офіційно фіксують прийняття товарів і гарантують, що процес точно контролюється.

- Про зберігання товарів: Ці документи містять необхідні заходи для правильного розміщення товарів.

- Про реєстрацію продажу товарів: необхідні для обліку та відстеження операцій з продажу.

Головного офіс приймає рішення, щодо приймання товарів на склади. Також, головний офіс координує всі процеси поставки АТ «Укрпошта». Існує постійний потік інформації між головним офісом і розподільними центрами. У цьому процесі всі замовлення на товари від філій обробляються в головному офісі, а звідти розміщуються замовлення виробникам або постачальникам.

Дані про всі товари, які надходять до розподільчих центрів або безпосередньо на склади філій, реєструються в базі даних LIS (Logistics Information System) за допомогою програмного забезпечення Rubicon. Програмне забезпечення Rubicon працює інтегровано з mySAP ER, дозволяючи контролювати запаси як у розподільчих центрах, так і на складах АТ «Укрпошта». Завдяки цій системі головний офіс може контролювати всі товарні потоки та мати точну інформацію про стан складських запасів.

Цей двосторонній інформаційний потік забезпечує прозорість і ефективність у критичних сферах, таких як безперебійне функціонування процесів поставки, відстеження запасів і управління замовленнями.

У логістичній системі АТ «Укрпошта» для управління інформаційними потоками ми пропонуємо використовувати інформаційні технології класу ERP (Enterprise Resource Planning). І це правильний вибір, тому, що ІТ-рішення класу ERP дозволяють краще використовувати єдину інтегровану систему замість кількох окремих програм (таб.2.6). Це дозволяє більш ефективно автоматизувати всі основні процеси поставки – такі завдання, як планування, облік, контроль і аналіз. Ця система дозволяє створити інформаційне середовище LIS (Logistics Information System), що охоплює кожен етап процесів поставки. Як наслідок, інтеграція інформаційних технологій класу

ERP для АТ «Укрпошта» дозволить більш ефективно управляти процесами поставки та підвищити операційну ефективність.

Таблиця 2.6

Автоматизація інформаційних процесів в управлінні

Об'єкт автоматизації	Вид інформаційних технологій	Вплив інформаційних технологій
Функції підприємства	MRP	Локальна автоматизація функцій управління
Процеси	MRP-II	Інформаційна підтримка ці LIS них функцій управління та інформаційних потоків окремих відділів підприємства
Підприємство	ERP	Інформаційна підтримка ці LIS них контурів управління і створення єдиної інформаційної бази підприємства

З автоматизацією інф.технологій ІТ ERP відбувається централізоване збереження в єдиній базі даних, що активізує роботу АТ «Укрпошта» належним чином.

Програмне забезпечення IDEF (Метод опису транзакцій) — це інструмент, який використовується для моделювання та аналізу бізнес-процесів. Це програмне забезпечення гарантує, що різні зацікавлені сторони, а саме постачальники, менеджери, оперативні групи та інші зацікавлені сторони, можуть отримати доступ до тих самих даних та інформації як і АТ «Укрпошта». IDEF дозволяє представити складні логістичні та бізнес-процеси у більш зрозумілий та організований спосіб, що допомагає всім учасникам мати спільне розуміння. Таким чином усі зацікавлені сторони можуть краще зрозуміти, як працює система, яких кроків потрібно виконати та ролі кожного, використаємо даний інструментарій IDEF для життєвого циклу відправлення (рис. 2.18).

Рівень деталізації процесу визначається в кожному конкретному випадку. Декомпозиція дозволяє поступово і структуровано представляти модель логістичного процесу у вигляді ієрархічної структури з допомогою окремих діаграм. Зайва деталізація при моделюванні призведе до збільшення обсягу текстової інформації в документі.

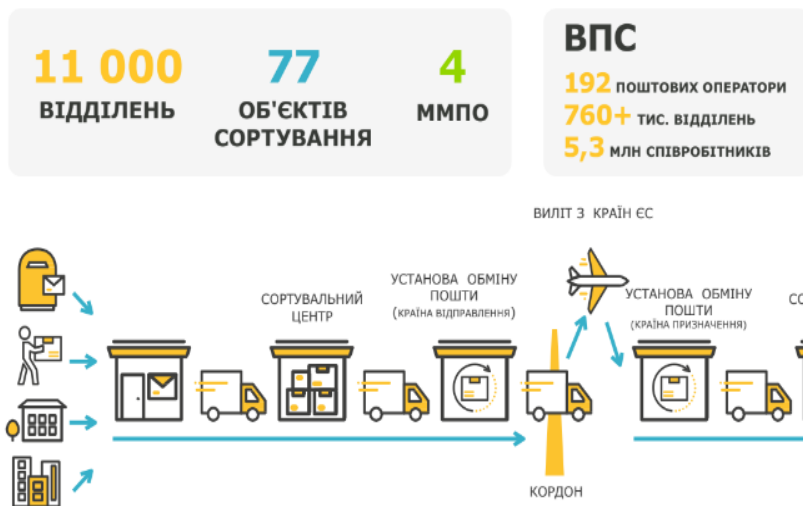


Рис. 2.18. Життєвий цикл інформаційної взаємодії в процесі поставки

Тільки продумана і точна сформована алгоритм організації та інформаційної системи дозволить АТ «Укрпошта» досягти однієї з головних цілей поставки, а саме: спрощення роботи, створення конвеєра, який покращує важливі логістичні показники. Це важливий крок до оптимізації процесу організації та всієї логістичної діяльності. Кожен етап вимагає створення комплексної інформаційної системи за участю постачальників, виробників, підрозділів і клієнтів.

Чіткий опис організації системи співпраці є першим кроком у документуванні потоку інформації в колі поставок. Цей інформаційний простір буде централізованою системою, яка дозволить усім учасникам обробляти та обмінюватися інформацією в загально-прозорих рамках.

Таким чином, концепція Supply Chain Management (SCM) дозволяє АТ «Укрпошта» комплексно планувати та управляти процесами поставки. SCM робить усі логістичні процеси більш ефективними, гнучкими та гармонійними. Ця система забезпечує ефективний зв'язок між внутрішніми та зовнішніми користувачами, забезпечуючи потік інформації на кожному етапі поставки. Ці переваги включають зниження витрат, підвищення ефективності, покращення управління запасами та підвищення рівня обслуговування.

В таблиця 2.7, ми можемо побачити основні економічні наслідки застосування концепції SCM АТ «Укрпошта», в свою чергу ці процеси сприяють організаційному та фінансовому успіху діяльності підприємства.

Таблиця 2.7

Економічні наслідки застосування концепції SCM у АТ «Укрпошта»

Напрямки підвищення ефективності діяльності підприємства	Джерела підвищення ефективності діяльності підприємства
1. Збільшення кількості замовлень і підвищення стабільності попиту.	1. Підвищення точності у плануванні на основі єдиних інформаційних каналів.
2. Зниження страхових запасів.	2. Підвищення якості оперативного управління за рахунок безперервного моніторингу всього логістичного кола, своєчасного визначення відхилень і порушень у функціонуванні ЛЛ.
3. Зниження ризиків і підвищення надійності виконання планів та поставок.	3. Скорочення частини витрат на маркетинг і логістику за рахунок усунення бізнес-процесів, пов'язаних із невизначеністю в закупівлях, складуванні та збуті.

Підведемо підсумки, отже, вдосконалення інформаційної взаємодії учасників поставок АТ «Укрпошта» є необхідною умовою для забезпечення ефективного функціонування всього логістичного процесу. Інтеграція ERP та CRM систем, вдосконалення електронного документообігу, автоматизація управління запасами, застосування аналітики для прогнозування попиту та підвищення безпеки інформаційних потоків дозволяють значно підвищити ефективність поставок, знизити витрати та покращити обслуговування клієнтів. Це дозволить «Укрпошті» не тільки підтримувати високий рівень конкурентоспроможності, але й зберігати лідерство на ринку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ МІЖ УЧАСНИКАМИ АТ «УКРПОШТА»

3.1 Напрями покращення інформаційної взаємодії між учасниками АТ «Укрпошта»

Зараз в Укрпошті функціонує понад 80 систем обліку ресурсів компанії, що діють ще з 2000-х років. Багато з них працюють лише в певному регіоні і ніяк не поєднуються з офісом управління та іншими дирекціями. Відсутність однієї інтегрованої системи призводить до неефективних витрат ресурсів на введення й обробку інформації, синхронізацію даних та, найголовніше, ускладнює необхідні зміни процесів. Нова система має об'єднати у собі всі функції наявних програм, щоб побудувати швидку та прозору систему планування та управління ресурсами у всіх відділеннях усіх регіонів у режимі реального часу. Наприклад, у розрізі управління персоналом нова інтегрована система дозволить формувати актуальні плани з розвитку працівників. Також завдяки оперативному відображенню всіх транзакцій в єдиній системі компанія зможе швидко формувати фінансову та податкову звітність.

«Цифрова трансформація дозволяє компаніям оптимізувати роботу і скорочувати витрати та помилки, спричинені людським фактором. Ми раді допомогти Укрпошті у підвищенні ефективності шляхом діджиталізації – переходу до сучасного цифрового управління процесами», – зазначив Олег Щербатенко, генеральний директор IT-Enterprise.

Наступним кроком Укрпошти стане тендер на закупівлю нової фронт-системи для автоматизації всіх процесів у відділеннях та роботи операторів. Це підвищить якість послуг, що надаються клієнтам, та скоротить час надання операцій. Після цього Укрпошта впровадить CRM-систему.

Нагадаємо, що 21 травня 2020 року Укрпошта оголосила про тендер на

закупку системи керування інформаційними потоками, бізнес-процесами та ресурсами з оголошеною вартістю майже 197 млн грн. Свої пропозиції надали 8 компаній, і серед 2 претендентів з реєстру тендерних пропозицій IT-Enterprise запропонувала ціну у 95,8 млн грн, що на 52% нижче від оголошеної вартості тендеру, та показала достатню експертизу в упровадженні подібних рішень.

При комплексному управлінні виробничим процесом необхідно виконувати певні вимоги: довговічність, гнучкість, безперервність, оперативність і ефективність. Сьогодні всі потреби задовольняються єдиним рішенням, яке підтримує організаційні та логістичні інформаційні системи.

Також при створенні такої системи є досвід прийняття системи систем. Це означає, що спочатку потрібно чітко визначити цілі. По-друге, побудова виробничих процесів вимагає встановлення зв'язків, що відображають взаємодії між елементами системи. Також важливо використовувати альтернативний системному підходу. Основною особливістю цього підходу є те, що він включає аналіз невизначеності умов діяльності компанії, оскільки невизначеність є фактором, який суттєво впливає на вибір форм і методів корпоративного управління.

У цьому контексті при розробці (організаційно-логістичних інформаційних систем) для АТ «Укрпошта» слід дотримуватися таких принципів:

1. Сумісність даних і програмного забезпечення: Дозволяє одночасне використання комп'ютерного обладнання та програмного забезпечення на різних рівнях управління, знижуючи витрати та підвищуючи ефективність організаційно-логістичної інформаційної системи.

2. Система змінюється поетапно: Збільшується кількість об'єктів автоматизації та розширюється обсяг реалізованих функцій, збільшується кількість завдань, які необхідно вирішити.

3. Встановлення каналів зв'язку: Відділи забезпечуватимуть передачу даних до баз даних, додатків та передачу інформаційних потоків шляхом

створення записів зв'язку для підтримки співробітників.

4. Гнучкість LIS: Система має бути гнучкою та легко адаптуватися до фізичних умов.

5. Прийнятність: Прийнятність організаційно-логістичної інформаційної системи всіма користувачами є важливим фактором для ефективності її використання.

Якщо при постійному виконуванні рекомендованих принципів буде підтримуватися наступними факторами, то це підвищать ефективність LIS в:

- Документування та моніторинг потоків інформації: це підвищує прозорість системи та полегшує відстеження потоків даних.

- Своєчасне виявлення та усунення «вузьких місць»: Моніторинг запасів у відділах дозволяє візуалізувати довідкові та контрольні функції, щоб можна було завчасно виявити та швидко усунути збої в роботі.

- Відстеження замовлень: Статус кожного замовлення можна переглянути на моніторі в будь-який час. Це дає можливість оцінити загальний стан портфеля замовлень і зробити наступні кроки в процесі обробки.

- Реєстрація процесів доставки: Визначення часу обробки документів, а також часу початку та завершення логістичних операцій допомагає оптимізувати процеси доставки.

- Зручний інтерфейс: Забезпечення простішої та ефективнішої взаємодії з користувачами, які не залежать від функцій керування даними, робить систему більш доступною та корисною.

Система, яка лежить в основі нашої LIS, - це система зв'язку електронного обміну даними (EDI). Ця система гарантує, що всі підключені користувачі можуть спілкуватися один з одним без будь-яких проблем з будь-якою особою. Різні відділення АТ «Укрпошта» можуть взаємодіяти між собою через цю комунікаційну мережу EDI.

Програмне забезпечення цієї системи пропонується замінити існуючу інформаційну систему mySAP ERP на мережу EDI. Модифікація дозволить використовувати запропоноване програмне забезпечення для використання

персональних комп'ютерів у процесах від закупівлі товарів до їх розподілу в розподільні центри та в управлінні логістикою, що буде впроваджено в кожному відділенні АТ «Укрпошта». Це програмне забезпечення забезпечить дієздатність, повне перевтілення, необмежену геолокацію і також спростить взаємодію в межах мережевої інфраструктури між учасниками поштовки.

Існуюча технічна та програмна інфраструктура АТ «Укрпошта» достатня для значного підвищення ефективності LIS, але можливе тільки за умови змін, які базуватимуться на запропонованих підходах і принципах. Процес видозмінювання організаційно-логістичної інформаційної системи включає кілька етапів, що дозволяють удосконалити систему для забезпечення ефективнішої взаємодії між усіма учасниками процесів. Ось ключові етапи цього процесу рис. 3.19.



Рис. 3.19. Етапи процесу інтеграції інформаційної системи АТ «Укрпошта»

Етапи процесу видозмінювання організаційно-логістичної інформаційної системи взаємодії можуть виглядати наступним чином:

1. Оцінка поточної системи:

- Визначення слабких місць та обмежень існуючої інформаційної системи.

- Аналіз потреб та вимог, які система повинна задовольняти, з огляду на зміни в організаційних та логістичних процесах.

2. Планування видозмінювання:

- Формулювання цілей та завдань для покращення системи.
- Розробка стратегії модифікації, вибір підходу та інструментів для внесення змін.

3. Проектування змін:

- Розробка архітектури нової або оновленої системи, враховуючи нові вимоги та можливості.
- Створення детального плану впровадження змін, включаючи технічні, організаційні та людські ресурси.

4. Впровадження видозмінювання:

- Реалізація змін в організаційно-логістичній інформаційній системі.
- Встановлення необхідного програмного забезпечення, налаштування нових процесів, інтеграція з іншими системами.

5. Тестування та оптимізація:

- Перевірка функціональності зміненої системи, виявлення помилок та недоліків.
- Оптимізація процесів для забезпечення високої ефективності та зручності роботи.

6. Навчання користувачів:

- Проведення навчання для співробітників щодо нових функцій та процесів.
- Забезпечення підтримки в період адаптації до нової системи.

7. Моніторинг і підтримка:

- Постійний моніторинг роботи модифікованої системи.
- Реагування на проблеми, що виникають, та виконання подальших удосконалень.

Цей процес забезпечує безперервне вдосконалення організаційно-логістичної інформаційної системи, що дозволяє підвищити її ефективність та зручність для користувачів.

АТ «Укрпошта» в рекордні терміни завершила перший етап впровадження ERP-системи для переведення всіх процесів та систем у компанії у цифровий формат. Загалом за 9 місяців з моменту впровадження проєкту переведено у цифровий формат понад 70% бізнес-процесів. На кінець першого етапу консолідовано роботу всіх 26 регіональних філій, близько 6000 співробітників Укрпошти перейшли на роботу в рамках однієї платформи з єдиними наскрізними бізнес-процесами.

У рамках першого етапу повністю автоматизовані процеси закупівель, продажів, управління запасами та договорами, а також ведення бухгалтерського, податкового обліків та казначейські розрахунки. АТ «Укрпошта» перейшла на внутрішній, а також зовнішній — з центральними органами виконавчої влади, партнерами та контрагентами — електронний документообіг.

Повна цифровізація АТ «Укрпошта» — одна із цілей, досягти яких компанія пообіцяла до кінця 2022 року. Вона включає:

- впровадження єдиної ERP-системи IT-Enterprise.
- впровадження пересувних відділень (2,5 тисяч відділень до кінця 2022 року) з подальшою автоматизацією цих відділень ноутбуками і пристроями 3 в 1, додаткова автоматизація всіх сільських стаціонарних відділень з населенням понад 1200 — завершення автоматизації всієї мережі до кінця року.
- встановлення нової фронт-офісної системи, що значно скоротить час на обслуговування клієнтів.

Загалом платформа ERP об'єднає понад 400 розрізнених, децентралізованих та неавтоматизованих систем і баз у закупівлях, казначействі, продажах, запасах, бюджетуванні, бухгалтерській звітності, розрахунках зарплат, логістиці та автотранспорті тощо. Вони

трансформуються у електронну звітність (у тому числі для клієнтів онлайн) і документообіг.

«Укрпошта у рекордні терміни — 9 місяців замість 2 років, як це відбувається в інших компаніях, впровадила перший етап ERP-системи, яка є однією із складових елементів повної цифровізації Укрпошти. Зараз вперше за всю історію компанії увесь документообіг перейшов в онлайн, компанія проводить усі закупівлі, відслідковуємо усі розрахунки з контрагентами і залишки на складах в режимі реального часу. Нова ера повністю цифрової Укрпошти розпочато.

У рамках першого етапу впровадження ERP-системи в бухгалтерському та податковому обліку основним досягненням стала можливість проводити прозоро облік. Були розроблені єдині бізнес-процеси, методики, регламенти, на які перейшли всі філіали та всі функціональні напрямки. Це дозволить системно управляти компанією і отримувати своєчасну і максимально точну фінансову та іншу звітність в різноманітних розрізах аналітик ERP.

Також відбувся перехід від розрізнених баз товарного обліку в єдину базу ERP. На практиці це означає, що тепер можна станом на будь-яку дату, а не лише на кінець тижня/місяця, проаналізувати дані по залишкам запасів, розрахункам із контрагентами різних філій та сформуванню звіту в «один клік». Наприклад, для напрямку торгівлі товарами першої необхідності щоденне зведення залишків дає можливість проводити закупки продуктів щоразу в тій кількості, в якій на поточний момент є потреба.

У закупівлях завершився перехід від окремих ручних процесів до єдиного наскрізного бізнес-процесу. Завдяки інтеграції з системою закупівель Prozorro відтепер закупівлі ініціюються та контролюються онлайн, а паперові документи є лише на етапі підписання договору. Для Укрпошти, яка за рік тільки виробничих матеріалів закуповує понад 170 номенклатурних одиниць для понад 11 тисяч відділень, автоматичний збір залишків дозволяє суттєво підвищити ефективність процесів закупівель. А також забезпечити наявність матеріалів у необхідній кількості в кожному відділенні у потрібний час.

Узагальнюючи результати анкетного опитування в АТ «Укрпошта» можемо представити наступним чином:

1. Використання інформаційних джерел:

- Внутрішні вторинні інформаційні джерела показали найбільший попит серед співробітників АТ «Укрпошта», набравши 7,48 балів. Це свідчить про високу значущість внутрішніх звітів, операційних даних і статистики для забезпечення ефективної роботи.

- Первинні інформаційні джерела отримали найнижчі оцінки (2,06 балів), що вказує на обмежене використання безпосередньо отриманої інформації від персоналу або партнерів.

2. Рейтинг необхідності отримання інформації:

- Первинна інформація має найвищу оцінку за важливістю для отримання більш повних і точних даних (6,03 балів), хоча на практиці використовується в окремих випадках, наприклад, через опитування операторів або постачальників.

- Вторинна інформація, особливо з внутрішніх джерел, отримала високу оцінку за корисність (9,0 бали), що вказує на її важливість у повсякденній діяльності.

3. Ключові джерела інформації та їх використання:

- Найбільш корисні джерела вторинної внутрішньої інформації включають статистичні та фінансові звіти (9,1 балів), документи на доставку (9,8 балів), операційні дані (8,6 балів) та інформацію, пов'язану з роботою з постачальниками (8,9 бали).

- Відносно низький рейтинг мають дані про сегментацію ринку та типології споживачі, що свідчить про їх обмежене використання.

4. Використання зовнішніх інформаційних джерел:

- Інформація про конкурентів та валютні курси є найбільш повно використаною зовнішньою інформацією (6,6 та 9,9 балів відповідно).

- Зовнішня інформація, як-то рекламні дані та аналітичні бюлетені, має значно нижчі оцінки (0,2 та 0,5 балів), що свідчить про обмежене їх застосування.

5. Рекомендації щодо покращення:

Аналіз показує, що необхідно зосередити увагу на поліпшенні використання первинних джерел інформації та вдосконаленні процесів збору та обробки зовнішньої інформації. Це дозволить забезпечити більш ефективну взаємодію учасників поставки, оптимізувати внутрішні та зовнішні інформаційні потоки, що в свою чергу підвищить ефективність роботи АТ «Укрпошта».

Ці результати вказують на важливість вдосконалення організаційно-інформаційної системи, а також на необхідність розвитку більш ефективних методів збору та аналізу інформації для поліпшення логістичних і операційних процесів компанії.

Таблиця 3.8

Відображення результату опитування взаємодії учасників поставки АТ «Укрпошта»

Проблеми організаційно-логістичної інформаційної системи	Оцінка, бали
Недостатність використання даних інформаційної бази LIS	5,6
Труднощі в одержанні статистичної інформації	9,1
Низький рівень релевантності (відповідності запиту до отриманої інформації) даних	5,4
Своєчасність поступлення первинної інформації в LIS	9,8
Неможливість використання різних підблоків при формуванні звітів	6,8
Недостатній рівень інформаційного забезпечення	2,3
Недоскона LIS ть методів аналізу і прогнозування основних показників діяльності підприємства	3,8
Трудомісткий процес збору й обробки інформації	7,4
Несистематичне оновлення існуючої інформації	4,6
Середня оцінка	6,2

З метою підвищення ефективності організаційної та матеріально-технічної діяльності філії АТ «Укрпошта» на додаток до існуючих системних під-блоків реалізовано такі компоненти, як Система корпоративного договору та Організаційна система АТ «Укрпошта», також керувати рухом

інформаційних потоків, Зазначається, що галузь має розвиватися в рамках алгоритму. Алгоритм має вирішальне значення для забезпечення більш систематичного та ефективного управління організаційними процесами.

Оперативна діяльність філії АТ «Укрпошта» безпосередньо пов'язана із взаємокоординацією та постійним контролем процесів. У цьому контексті необхідна цілісна інтеграція організаційно-інформаційної системи управління. Тобто проблеми з організаційною структурою немає на жодному етапі системи, тому що методологія працює належним чином.

Наша праця підкреслює необхідність більш ефективного підходу до моделювання інформаційних потоків. Особливо рекомендується використовувати методологію IDEF. IDEF (Integrated DEFinition Methods) — це потужний інструмент для моделювання та аналізу інформаційних потоків, який буде дуже корисним для оптимізації процесів. Ця методологія може підвищити ефективність організаційної структури, дозволяючи чіткіше відображати процеси та покращувати робочі процеси.

Враховуючи вище казане спробуємо побудувати свій алгоритм оптимізації інформаційних потоків взаємодії учасників поставки для досліджуваного підприємства, а саме філії АТ «Укрпошта», яке відобразимо на рис. 3.20.

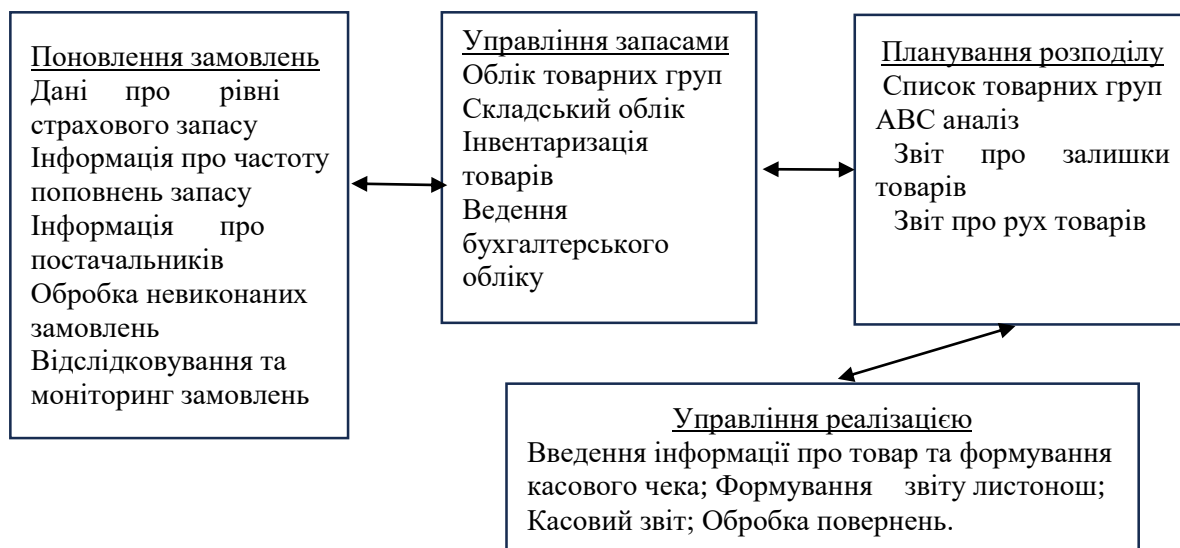


Рис. 3.20. Алгоритм оптимізації інформаційних потоків взаємодії учасників поставки на прикладі АТ «Укрпошта».

Окремий з 4х блоків має свої особливості. Наочно показано такі дані, як: страховий запас, частота оновлення, рейтинг постачальників і попит на товари, які менеджери АТ «Укрпошта» використовують при оформленні замовлення. Цими даними керують керівники відділів управління запасами. При цьому дані про товарні залишки та надходження товарів також використовуються цими менеджерами.

Тому для вдосконалення поточної моделі пропонується структура, яка регулює інформаційні потоки, щоб більш регулярно й ефективно обробляти набір даних. Ця структура забезпечить модель для визначення того, як різні типи даних взаємодіють один з одним і як процесами можна керувати ефективніше. Ця версія моделі представляє новий підхід, запропонований для плавного управління та оптимізації потоків даних рис. 3.21.

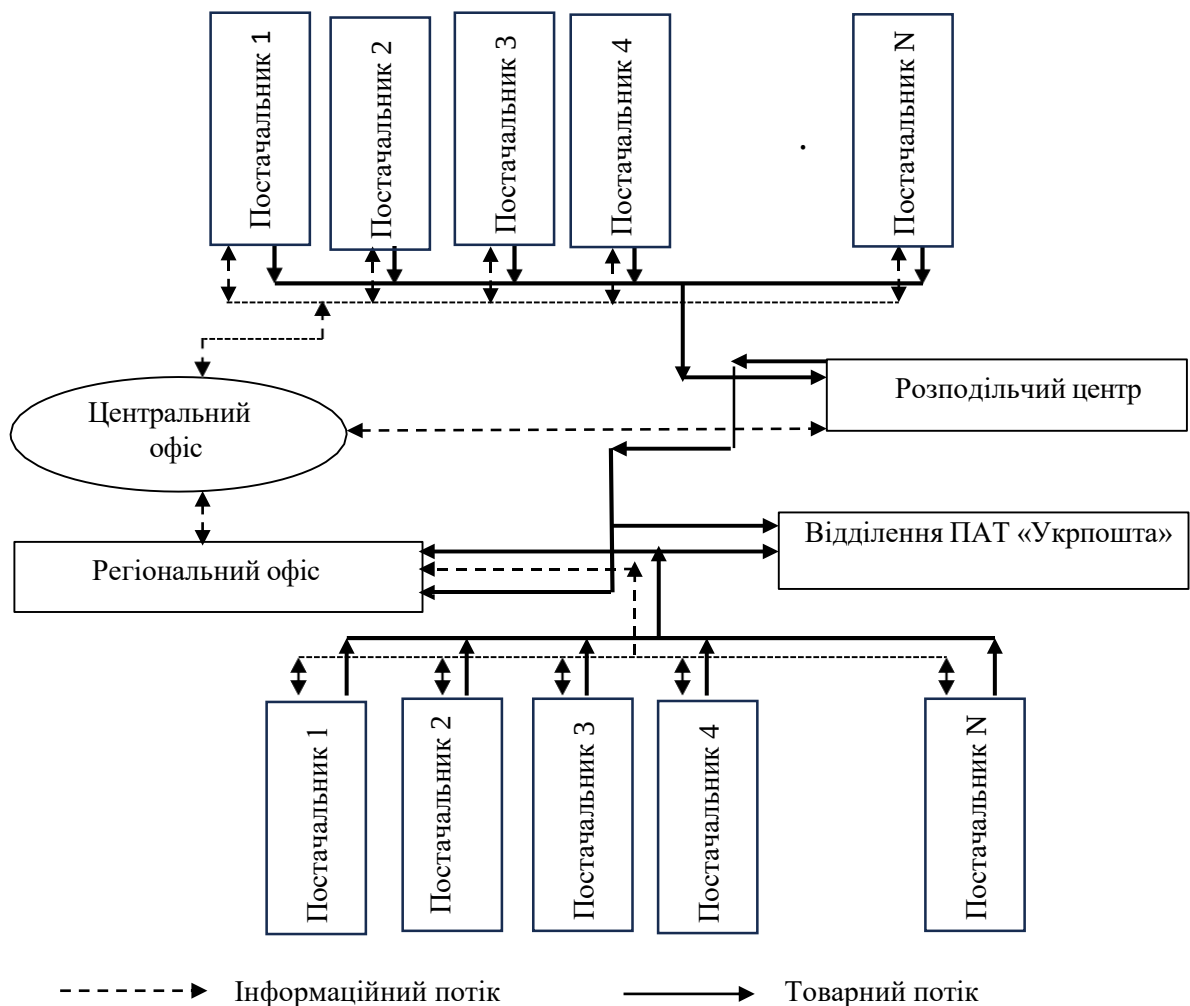


Рис. 3.21. Модель плавного управління та оптимізації потоків даних АТ «Укрпошта»

Відповідно до розробленої нами моделі Логістичної інформаційної системи (LIS), може стверджувати, що організація та функціонування системи АТ «Укрпошта» організовано наступним чином:

- Наприкінці дня начальники відділів складають звіти про товарні залишки та роблять заявки на поставку необхідних товарів. Ця інформація надсилається до регіонального офісу через поточну інформаційну систему mySAP ERP. База даних збирає інформацію з семи відділів і передає ці дані в головний офіс як запит. Крім того, через цю систему також надходять звіти про товарні залишки з розподільних центрів.

- Відділ логістики головного офісу протягом доби обробляє дані, що надійшли в базу даних mySAP ERP. Логісти в основному створюють замовлення на поставку товарів від постачальників відповідно до цих даних. Цей процес передбачає централізоване замовлення товарів. Головний офіс отримує доступ до цієї інформації та має можливість проаналізувати отримані дані та внести необхідні корективи.

- Для підвищення ефективності управління товарними потоками велике значення має чітке структурування інформаційного потоку. Така структура виключає непотрібні повторення та забезпечує більш ефективну координацію всіх логістичних процесів. Безперебійне функціонування кожного етапу логістичного кола АТ «Укрпошта» стане можливим за умови правильного та ефективного управління інформаційними потоками в системі.

Ця конфігурація підтримує оптимізацію операційних процесів, дозволяючи зменшити помилки та ефективніше використовувати інформаційні ресурси.

3.2 Систематизація внутрішніх бізнес-процесів за рахунок CRM-програми на досліджуваному підприємстві

Правильно вибрати CRM-систему для бізнесу – справді важливе і складне завдання. Цей процес включає не лише придбання системи, а й процес впровадження, здійснення платежів і навчання співробітників. CRM-системи є критично важливим інструментом для управління відносинами з клієнтами, покращення процесів продажу та підвищення ефективності. Однак вибір правильної системи вимагає пошуку рішення, яке найкраще відповідає потребам і бюджету підприємства.

Сьогодні український ринок програмного забезпечення пропонує такий широкий асортимент якісних CRM-систем, що комерційним компаніям і приватним підприємцям стає важко визначитися з вибором. Щоб вирішити цю проблему, на рисунок 3.22, представляє багато різних CRM-систем українського та зарубіжного виробництва, показуючи, що кожна з них має зручні та прості у використанні функції. Ці системи дозволяють компаніям ефективніше керувати своїми відносинами зі своїми клієнтами завдяки різним функціональним можливостям, зручним інтерфейсам і потужним службам підтримки.

Однак при виборі слід враховувати кілька факторів:

1. Аналіз потреб: Вибір системи з функціями, які відповідають потребам вашого бізнесу, забезпечує більш ефективне використання, уникаючи непотрібних функцій.

2. Бюджет: Ціни на CRM-системи можуть відрізнятися, тому важливо, щоб вартість системи відповідала бюджету вашого бізнесу.

3. Зручний інтерфейс: Інтерфейс має бути простим і зрозумілим, щоб співробітники могли швидко освоїти систему та ефективно використовувати її.

4. Процес впровадження та підтримка: Процес впровадження вибраної системи CRM і надані після цього послуги підтримки є визначальними факторами успіху.

Як наслідок, вибір правильної CRM-системи вимагає не лише придбання програмного забезпечення, але й його інтеграції в бізнес-процеси та належного

навчання користувачів. Це має вирішальне значення для підвищення ефективності бізнесу та забезпечення задоволеності клієнтів у довгостроковій перспективі.

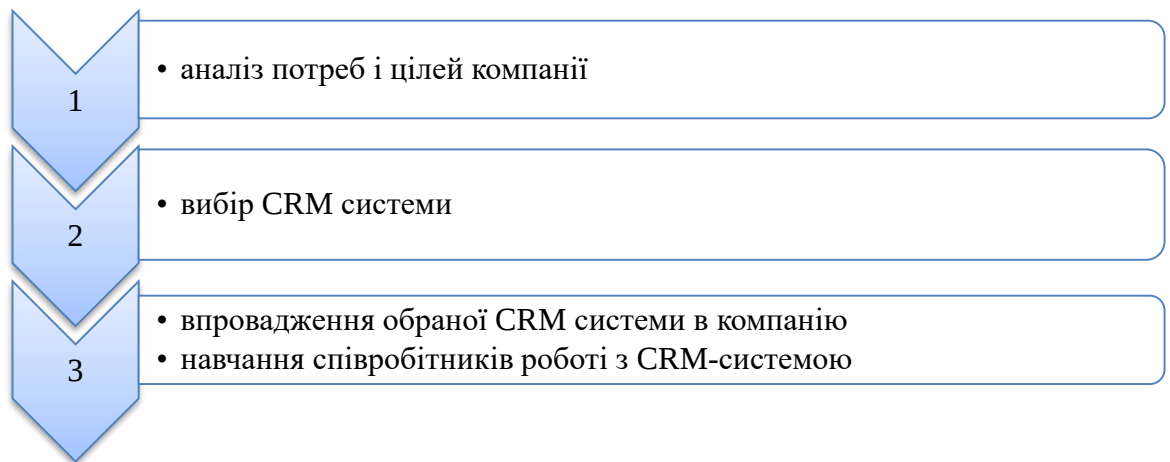


Рис. 3.22. Основні етапи впровадження CRM-системи АТ «Укрпошта»

Окрім цих базових функцій, більшість CRM-систем також мають можливість інтеграції з іншими платформами та інструментами, такими як:

- Інтеграція з веб-сайтом компанії, що дозволяє збирати та обробляти дані безпосередньо з онлайн-ресурсів.
- Інтеграція з електронною поштою — для автоматичного обміну повідомленнями з клієнтами і внутрішньої комунікації.
- IP-телефонія, яка дозволяє здійснювати дзвінки і записувати розмови безпосередньо через систему.
- Інтеграція з іншими програмами, такими як BAS (Бухгалтерія для України), а також мобільними додатками, що забезпечує доступ до CRM-системи з різних пристроїв.

Ці функції забезпечують зручність роботи, дозволяючи зберігати всі необхідні дані в одному місці, підвищують ефективність роботи з клієнтами та оптимізують внутрішні бізнес-процеси компанії рис. 3.23.

Доставка Укрпошта

Замовлення на продаж: S00011

Адрес відправлення: **Відправник:** Border Admin, **Телефон:** +380665432111

Адрес призначення: **Отримувач:** Recipient Kim, **Телефон:** +380667780991

Відправити з адреси: ☐

Відправити на адресу: ☐

Адрес відправлення: Україна, 01001, Київ, Київ, Хрещатик 22

Адрес відправлення: Україна, 79005, Львівська, Львівський, Львів, Замка Франка 2

Кур'єрська доставка: ☒

Оплата отримувачем: ☐

Кур'єрська доставка: ☒

Товар	Дл.я	Ціна	Вага (кг)
Волокно	25000.0	17.00	17.00

Додати рядок

Опис	Стандартне значення	Ручне введення	Додатково
Опложена вага (кг)	17.00	17.00	Дозволити огляд при отриманні: ☐
Найдовша сторона (см)	10	10	Дл. при отриманні: ☐
Ширина (см)	0.00	0.00	Оплата після оплати на рахунок 3-х сторін: ☐
Висота (см)	0.00	0.00	Сума замовлення для отримання: ☐
Опложена вартість	25 000.00	25 000.00	Возврат: ☐
Тип доставки	Експрес	Возврат	

Оновити Підтвердити

Рис. 3.23. Вигляд CRM-системи в процесі оформлення та збереження замовлення усіма учасниками.

Але при всьому тому будь-яке програмне забезпечення має і ряд недоліків, це стосується також і впровадження CRM-систем. Серед недоліків впровадження можна назвати: значні витрати на придбання, впровадження та навчання персоналу; складність інтеграції з іншим програмним забезпеченням; інколи значний період впровадження.

Пропонуємо підвищити якість послуг на основі впровадження CRM-системи, а саме програмного засобу SalesDrive рис. 3.17, яка передбачає ефективну взаємодію з клієнтом. За результатами впровадження CRM-системи була розрахована ефективність обраного рішення Binotel по запропонованій концепції.

Склад: Контроль залишків на складі. Синхронізація залишків на складі з сайтом. Імпорт залишків на складі з Excel. Робота з декількома складами, переміщення між складами. Собівартість, витрати, прибуток

При аналізі роботи компанії і кожного менеджера - враховуйте дохід, витрати і прибуток.

Собівартість товарів: можливість заімпортувати собівартість в каталог товарів; можливість ввести собівартість товару вручну при оформленні замовлення.

Оплата / Витрати / Прибуток: по кожній заявці - видно оплату, витрати і прибуток; у всіх звітах (по менеджерах, по місяцях, по товарах, по рекламі) - ви бачите оплату, витрати і прибуток.

Знижки (в % або сума знижки): Етапи опрацювання замовлення налаштовуються під вас, наприклад: Новий, Підтверджено, Оплачено, Відправлено, Доставлено, Документи.

Щоб надрукувати видаткову накладну, виставити рахунок, ввести оплату - менеджеру не потрібно заходити в окрему бухгалтерську програму.

Створення документів, друк, відправка рахунків по емейл - усе це доступно в CRM SalesDrive в 1 клік: Рахунки. Видаткові накладні. Платежі. Прибуткові касові ордери та інші документи. Інтеграція з Приватбанком і Монобанком. РРО, каса, інтеграція з Checkbox Формування чеків із заявок SalesDrive. Фіскалізація чеків.

Друк чеків у форматах HTML, PDF, TXT, QR-code: Відправка чеку на емейл клієнту. Історія чеків. Повернення товарів.

Службове внесення, службова видача.

Робота з дропшиперами в CRM для інтернет-магазину. Список дропшиперів, прив'язка дропшипера до замовлення. Винагорода дропшиперу. Звіт дропшиперу по його замовленнях в ексель. Email

Відправляйте підтвердження замовлення, номер ТТН по емейл прямо з карточки замовлення: Шаблони листів. Корпоративна і персональна пошта. Інформер непрочитаних повідомлень.

Уся емейл-переписка по клієнту (вхідні/відправлені листи) - в картках заявки/контакту.

Робота з поштовими папками, пошук по пошті. Звіти. Звіт по кількості і сумі проданих товарів, по категоріях товарів. Скільки дзвінків обробив кожен

з менеджерів. Скільки заявок обробив кожен з менеджерів. Звіти по місяцях:
Яка динаміка відвідувань сайту, продаж по місяцях.

3 роки (або 36 місяців) – це строк корисного використання. Щомісячна норма амортизації в такому випадку складе 2,78%. З огляду на, що розрахунок амортизаційних відрахувань основних засобів починається з першого місяця, наступного за місяцем їх придбання, амортизація в перший рік проекту буде становити 10167,85 грн, а всього за 3 роки буде амортизовано 33250 грн.

Загальні витрати на впровадження CRM-системи відображені в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Загальні витрати на впровадження CRM-системи АТ «Укрпошта»

Назва	Витрати	1 рік	2 рік	3 рік	Всього
Ліцензійні відрахування		225 000	225 000	225 000	675 000
Обладнання	33250				33 250
Консалтинг	25740	5841	5841	5841	43 263
Розробка бізнес-процесів	19200				19 200
Впровадження	8 085				8 085
Навчання	8352				8 352
Обслуговування		36607	36607	36607	109 821
Амортизаційні відрахування		10167,85	11 092	11 092	32 352
Всього	94 627	277 616	278 540	278 540	929 323

Таким чином, впровадження CRM-заходів АТ «Укрпошта» на основі рекомендованої стратегії сталого розвитку підприємства має передбачати наступні практичні кроки: стратифікація груп взаємодії АТ «Укрпошта», моніторинг та чітке визначення інтересів основних груп взаємодії, визначення пріоритетів у співпраці з різними групами клієнтів, розподіл функцій з виконання CRM-заходів АТ «Укрпошта», планування заходів реалізації CRM-стратегії з огляду на оновлені підходи, оцінка результатів впровадження тактичних та оперативних завдань.

3.3. Позитивне значення напрямів впровадження організації інформаційної взаємодії учасників АТ Укрпошта

Робота над перетворенням Укрпошта на сучасний та зручний для бізнесу сервіс не пройшла даремно, 30 місце в індексі поштових служб за критерієм «розвиток» у 2020 році пряме тому підтвердження.

Після реорганізації справи пішли краще, клієнтів з e-commerce прибуло, тому що служба доставки має козирі, які важко ігнорувати:

- Найбільша кількість відділень, поштоматів, пересувних точок, усього близько 11 тисяч по Україні.
- Широкий список територій доставки – 230, включаючи таку екзотику як далекий острів Ніуе, Західна Сахара, країна одного племені Тимор-Лешті.
- Невисокі тарифи (іноді в два рази нижче, ніж у Нова пошта).
- Програми лояльності для партнерів: 5% знижки при оформленні у додатку, онлайн кабінеті або через API (від 20 відправлень на місяць); та «Посилка Україна плюс» – бонусні відправлення, які нараховуються зі зростанням обсягів, починаючи від 40 на місяць.
- Пакетна пропозиція для експортерів E-commerce Export Solution (експорт B2C до ряду країн за зниженими тарифами, зі спрощенням митних процедур та з персональним менеджером).
- Статус національного поштового оператора, якщо для когось це важливо.
- Мобільна версія для iOS та Android.
- Можливість працювати з API (для міжнародних та локальних відправлень), а це шлях до автоматизації багатьох процесів: відправки, створення ТТН та інших документів, відстеження посилок, оформлення повернень, через інтеграцію Укрпошта в CRM.

У 2020 році АТ Укрпошта увійшла в 30 рейтингу пошт світу рис. 3.24, про що свідчить індекс поштового та економічного розвитку ВВП на душу населення дол. США.



Рис. 3.24. Індекс поштового розвитку АТ Укрпошта.

Деякі покупці наполегливо просять відправляти Укрпоштою, тому що відділення ближче до оселі або вартість доставки, при оплаті одержувачем, набагато нижча, ніж у конкурентів. Але продавця часто лякають:

- Черги у відділеннях, які доведеться вистояти, щоб надіслати товар.
- Бланки відправки вражаючої довжини: паперові у відділенні або електронні онлайн, неважливо де ви їх заповнюєте, робити це вручну.

ОПТИМАЛЬНІ ТЕРМІНИ ДОСТАВКИ: до 2-х днів по області до 4-х днів по Україні		ВІДСТЕЖЕННЯ відправлень через КОНТАКТ-ЦЕНТР та ОНЛАЙН через: API; Особистий кабінет; мобільний застосунок; сайт ukrposhta.ua; за допомогою чат-ботів у Viber, Telegram, Messenger	понад 11 000 ТОЧОК ВИДАЧІ ВАШИХ ТОВАРІВ (мережа відділень Укрпошти)	ВІДПРАВКА ПОСИЛОК від 100г МАРКЕТИНГ-підтримка спільних акцій
відправлення з оголошеною цінністю до 300 грн – без комісії	НАЙНИЖЧІ ТАРИФИ мінімальна вартість доставки від 23 грн	SMS / Viber інформування про прибуття відправлення у відділення		МАСОВА ВИПЛАТА грошових переказів за 1 раз у відділенні за номером телефону
оформлюйте ДЕКІЛЬКА МІСЦЬ в одному відправленні на умовах API-інтеграції	ДОСТАВКА З ПІСЛЯПЛАТОЮ Ваші клієнти оплачують товари в момент отримання відправлень. Ці кошти швидко зараховуються на Ваш рахунок або виплачуються готівкою в обраному Вами відділенні Укрпошти (грошовий переказ)	ВИГІДНИЙ МАСОВИЙ КУР'ЄРСЬКИЙ ЗАБІР при наявності від 10 відправлень	ПОВЕРНЕННЯ невручених відправлень 6 грн , незалежно від розміру та ваги	ОПЛАТА ДОСТАВКИ НА ВАШ ВИБІР: •отримувачем •відправником СПЕЦІАЛЬНІ ЗНИЖКИ

Рис. 3.25. Укрпошта: управління посилкою в CRM - переваги для відправника.

АТ Укрпошта надаємо тим, хто підключився до інформаційної системи CRM для інтернет-торгівлі, широкий вибір служб доставки: локальні (Укрпошта, Нова пошта, Justin), міжнародні USPS, DHL, UPS, FedEx, та посередники – WesternBid, SellerOnline, SkladUSA, HandmadeHub.

Але для українського підприємця особливо важливою є інтеграція CRM з Укрпошта: близько 30% користувачів KeyCRM відправляють нею за кордон, і 15% – усередині країни.

Приваблюють тарифи, які є нижчими, ніж у прямих конкурентів та покращення сервісу (лінійки продуктів) після реорганізації, про що ми згадували вище.

Наведемо переваги щодо особливості впровадження модуля служби доставки в KeyCRM для Укрпошта.

- Вона у нас є (а це вже+), причому безкоштовна – її включено до базового тарифу, ви можете підключити будь-яку кількість кабінетів Укрпошти. Багато CRM сервісів знімають додаткову плату за інтеграцію, одноразову або абонентську.

- Вам не потрібно залучати «інтеграторів» для підключення, витратити гроші та час, модуль вбудований та доступний відразу після створення облікового запису в KeyCRM.

- У даній системі – дуже широкий, продуманий та зручний для користувача функціонал для автоматизації доставки замовлень Укрпоштою, все працює справно.

- Команда яка завжди стежить за зміною API UkrPoshta, а трапляється це нерідко та несподівано, і реагує миттєво (буквально за півгодини). І коли інші тільки намагаються перебудуватися (а відправки не можуть чекати!), то клієнти Укрпошта продовжують працювати без пауз.

Якщо є онлайн кабінет та мобільна версія?! Тому що ця інтеграція вирішить цілу низку завдань, з якими стикається підприємець e-commerce, що надсилає Укрпоштою. Почнемо із самого початку: оформлення доставки. Ми

не згадуватимемо меми про нескінченні черги у відділеннях, припустимо, ви все оформлюєте в інтернеті.

Скільки часу витрачаєте на те, щоб залогінитись у кабінеті Укрпошти, вручну заповнити лякаюче довгу форму, переносячи дані зі своїх таблиць Excel або блокнота? А якщо у вас десятки посилок на день? Про те, що вам доведеться розібратися у відмінностях міжнародних та внутрішніх відправлень, їх типах – ми тактовно промовчимо. Ми вирішили ці проблеми у KeyCRM.

Щоб зекономити ваш час, ми оптимізували форму відправки: лише необхідні поля для вашого типу відправлення (лист, Standart та ін.). Якщо ви обираєте доставку за кордон, програма пропонує вам ті, які є для міжнародних.

Плюс автозаповнення 90% даних: і це не лише ПІБ покупця, але й габарити, вага та інші необхідні відомості, які ви вводите при оформленні замовлення. Для порівняння: ліворуч «формочка» з кабінету на сайті Укрпошта, праворуч – з кабінету KeyCRM, виведена розумними алгоритмами для вас рис. 3.26.

Рис. 3.26. Форма Укрпошти в KeyCRM для участника поставки.

Трекінгові номери генеруються швидко і просто, жодної монотонної ручної роботи, всі дані підтягуються з налаштувань і Картки товару (габарити, вага та ін.).

В KeyCRM передбачені шаблони доставки: для скорочення часу на оформлення документів, налаштовуйте їх «під себе», зберігайте та створюйте нову заявку за лічені хвилини.

У CRM – швидке та зручне створення ТТН та інших документів (інвойс, форма 103, супровідний лист для митниці тощо) підготовка до друку. Всі дані вже є в системі, шаблони налаштовані – відправляємо до друку, клеїмо наклейку на коробку, та на пошту.

KeyCRM, як спеціалізована сrm для інтернет торгівлі, пропонує додаткові функції, які допоможуть зробити роботу гнучкішою, захистити комерційну інформацію та заощадити:

Мультиаккаунти: робіть відправки від імені різних осіб (адрес), створивши кілька профілів, всі вони будуть доступні в єдиному вікні KeyCRM.

Делегування співробітникам: налаштуйте окремі права доступу до різних етапів, щоб конфіденційні документи були відкриті та доступні для редагування лише тим, кому це потрібно в роботі.

Знижки на оформлення в системі: скористайтесь накопичувальною системою знижок від Укрпошти при автоматичному створенні ТТН у нашій CRM для продажів. Навіть для фізосіб і тих, хто не має договору зі службою доставки.

Облік витрат: вишенька на торті – ми зробили автоматичне збереження витрат на послуги Укрпошти, всі вони відразу відобразяться у розділі Аналітика: за конкретним замовленням та у загальних фінансових звітах.

Посилку передано: ми не в змозі вплинути на швидкість і чистоту її роботи, але надамо вам інструменти, за допомогою яких ви зможете автоматизувати відправлення замовлень Укрпошта, та вчасно усунути такі проблеми як: посилки, що заблукали; зірвані терміни, помилкові відправлення «не туди, не тому» з вини пошти.

Відстеження статусів замовлення: вони актуальні і завжди у вас перед очима. Ви можете тримати руку на пульсі, перевіряючи: чи вчасно відправлено посилку, де вона знаходиться прямо зараз, чи отримана клієнтом і як справи з оплатою (післяоплатою). Крім того, для кожного із замовлень доступна повна історія доставки (місце, дата, час) рис. 3.27.

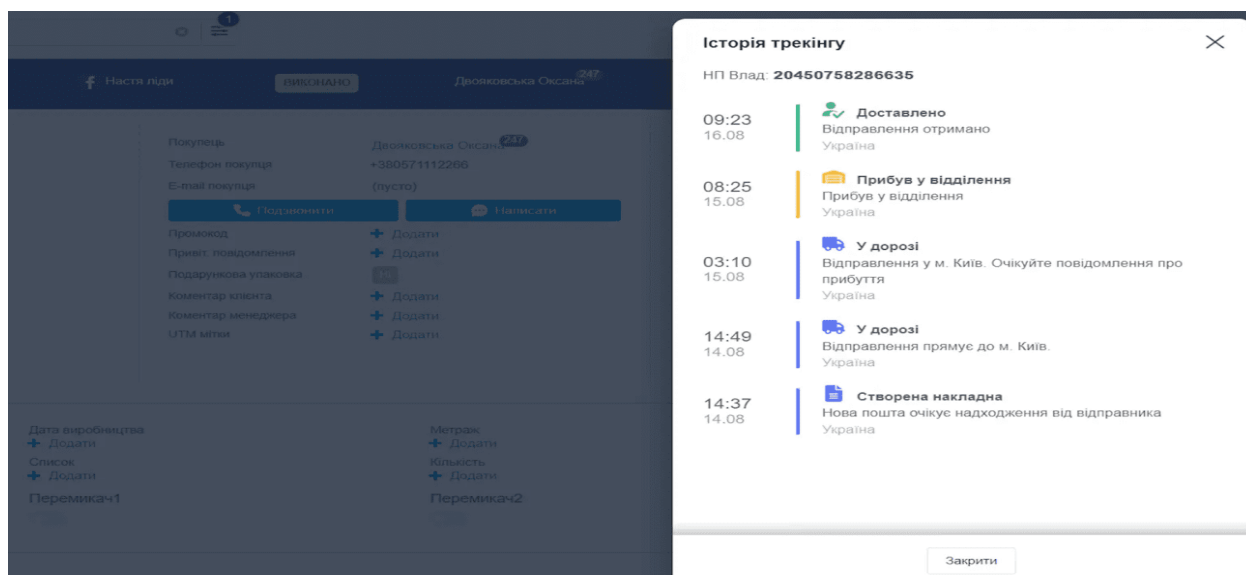


Рис. 3.27. Відстеження трекінгу Укрпошта в CRM.

Нетерплячого клієнта ви можете повідомити про те, що посилка вже в дорозі або прибула до відділення, просто налаштуйте відправку SMS про статус замовлення.

Покупцям з маркетплейсів (Etsy, Shopify, Amazon, eBay та ін.) трекінг-номер прийде автоматично в особистий кабінет на платформі прямо із системи KeyCRM.

Інтеграція з Укрпошта дозволить створювати ТТН в KeepinCRM і повністю автоматизувати процес доставки замовлень. Приєднавши інтеграцію можна:

- Створювати ТТН в декілька натиснень, оскільки більша частина даних автоматично заповнюється на основі налаштувань і даних по клієнту;
- Додавати вже створені ТТН і відстежувати їх статус;
- Автоматично змінювати етап угоди залежно від статусу доставки, завдяки пов'язаним статусам (не потрібно постійно стежити де знаходиться

відправлення. Наприклад якщо етап - У відділенні, то бот автоматично перенесе замовлення на потрібний етап);

- Автоматично відправляти SMS клієнтам з номером ТТН на потрібному етапі угоди;

- Друкувати маркування;

- Обирати методи оплати та доставки;

- Приєднувати декілька акаунтів;

- Налаштовувати габарити (вага, висота, ширина, довжина, кількість місць) з можливістю автоматичного заповнення при генерації ТТН;

- Друкувати списки відправлень;

- Використовувати декілька адрес відправлення;

- Обирати додаткові послуги;

- Зараховувати кошти на рахунок (IBAN);

- Увімкнути окремий розділ з номерами ТТН для масових операцій та фільтрації;

- Окремий віджет з відправленнями, які знаходяться у відділенні;

- та багато іншого.

Отже, впровадження в нашому випадку, Укрпошта в CRM системі – це справді глибока, продумана, зручна інтеграція, яка працює «як треба»: нічого не відвалиться у процесі, а служба техпідтримки завжди готова прийти на допомогу. А враховуючи той факт, що модуль UkrPoshta безкоштовний, підключення до KeyCRM для тих, хто відправляє часто та багато, буде просто знахідкою.

ВИСНОВКИ

Встановлено, що інформаційне забезпечення відіграє ключову роль у системі управління підприємством, сприяючи розвитку комунікаційних процесів. Інформація виступає основою для оцінки ситуацій та прийняття управлінських рішень. Організація інформаційного забезпечення базується на визначенні якісних характеристик, таких як змістовність, сприйняття та адекватність.

Фактично під час формування інформаційної політики необхідно враховувати всі аспекти діяльності підприємства, починаючи з комунікаційно-інформаційних можливостей підприємства, регламентації доступу співробітників до конфіденційної інформації і закінчуючи системою безпеки та взаємодії зі ЗМІ. Отже, основним призначенням інформаційної політики є формування системи дієвих інструментів, регламентів і правил, згідно з якими персонал підприємства зможе оцінити важливість інформації та буде її використовувати для бізнесових інтересів підприємства.

Об'єктом дослідження в дипломній роботі обрано АТ «Укрпошта». «Укрпошта» – це єдиний національний оператор, який представлений на ринку СЕР. За 2022-2023 рр. частка ринку «Укрпошти» становить 20-25%, так як Нової пошти відсоток ринку на сьогодні найбільший і становить 65%. Це можна пояснити тим, що національний оператор не встигає за розвитком ринку СЕР, здійснює недостатньо гнучку цінову політику в галузі, терміни доставки вантажів тривалі, надає вузький асортимент послуг експрес-доставки. Однією з причин зменшення частки ринку СЕР у національного оператора можна вважати зниження попиту на такі соціальні послуги, як пересилання листів і посилок з огляду на розвиток інфокомунікаційних технологій. Найгострішою є конкуренція між «Нова пошта» та АТ «Укрпошта», що є домінуючим оператором поштового зв'язку в сегменті надання універсальних послуг (90–95 %).

Досліджено міжнародний досвід впровадження інформаційних систем для інтеграції учасників ланцюга поставок. Виявлено, що основними інструментами є: інтеграція бізнес-процесів (BPI), корпоративних застосувань (EAI), платформ (EPI) та даних (EII). Найпоширенішими є системи ERP для комплексного управління підприємством і SCM для управління логістичними процесами.

Аналіз конкурентного середовища показав високу конкуренцію між ТОВ «Нова пошта» та АТ «Укрпошта». «Нова пошта» відзначається кращими логістичними та маркетинговими стандартами, тоді як «Укрпошта» переважає за доступністю та кількістю відділень, але поступається за якістю обслуговування та рівнем автоматизації.

З'ясовано, що логістичні системи АТ «Укрпошта» діють ізольовано, що призводить до неузгодженості дій і Bullwhip-ефекту. Цей ефект виникає через коливання попиту та спричиняє порушення матеріальних і інформаційних потоків.

Для покращення управління інформаційними потоками впроваджено концепцію Supply Chain Management (SCM) із формуванням логістичної інформаційної системи (LIS). Вона забезпечує ефективний обмін даними про попит, запаси та логістичні ресурси, сприяючи усуненню Bullwhip-ефекту.

Рекомендовано підвищити якість послуг шляхом впровадження CRM-системи для покращення взаємодії з клієнтами. Впровадження CRM а саме KeyCRM супроводжувалося створенням робочої групи для інтеграції IT-рішень у внутрішні процеси підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антипенко Є. Ю. Проектно-орієнтована організаційна структура управління поставок як метод підвищення конкурентоспроможності підприємства. Наук. вісн. Черніг. держ. ін-ту економіки і упр. Сер. *Економіка*. 2013. Вип. 2. С. 109-113.
2. Білоцерківський О. Б. Використання CRM-систем для управління торговельними підприємствами. Держава та регіони. Серія : *Економіка та підприємництво*. 2020. No URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2019_2_33.
3. Бочковський А. П. Менеджмент, маркетинг і логістика : навч. посіб. Одес. Нац. Політех. Ун-т. Одеса: Юрид. Літ., 2016. 225 с.
4. Бутенко Н.В. Впровадження концепції CRM на промисловому ринку. *Економіка та держава*. 2011. No 3. С. 40–42.
5. Визначення CRM. Веб-сайт. URL: <https://www.creatio.com/ua/crm/what-is-crm>.
6. Васелевський М. Ланцюг поставок продукції промислових підприємств: формування та системи забезпечення: автореф. Екон. Наук. Нац. Ун-т. «Львівська політехніка». Львів 2012. 42 с.
7. Возненко Н. І. Теоретичні аспекти формування організаційно-економічного механізму адаптивного управління організаційно-логістичною системою підприємства. *Бізнес Інформ*. 2015 № 12. С. 206-214.
8. Гарафонова О.І. Особливості потокового управління в логістичних системах промислових підприємств. Наук. вісн. Вип. №4. 2015. С. 51-55.
9. Гірня О. Ланцюг поставок та формування доданої вартості на основі клієнтоорієнтованого підходу. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка*. 2013. № 762. С. 41-46.
10. Горбенко О. В. Логістика : навч. посіб. Київ : Знання, 2014. 315 с.

11. Гудзь О.Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 2(24). С. 4–12.
12. Гуторов О. І. Логістика: навч. Посіб. Харк. Нац. Аграр. Ун-т. В.В. Докучаєва. Х. : Міськдрук, 2011. 322 с.
13. Дмитрашко К. Яку CRM вибрати для інтернет-магазину: результати дослідження 2023. URL: <https://horoshop.ua/ru/blog/top-crm-for-online-store>
14. Живко З. Б. Логістика : навч. посіб. / З.Б. Живко; Львів. держ. ун-т внутр. справ. - Львів : Льв ДУВС, 2015. - 191 с.
15. Закон України «Про Концепцію Національної програми інформатизації» № 75/98 від 11.08.2013. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/75/98-%D0%B2%D1%80>.
16. Загородня Ю. В. Ефективність взаємодії промислових підприємств із логістичними центрами: автореф. ДВНЗ Приазов. Держ. Тех. Ун-т. Маріуполь, 2016. 20 с.
17. Іванова М. Парадигма як модель дослідження розвитку. *Наук. вісн.* 2015. № 10. С. 95-109.
18. Інформаційні системи та технології : навч. Посіб. Ч. 1. Нац. Трансп. Ун-т. К. : НТУ, 2012. 195 с.
19. Катерна О.К. Інтелектуалізація транспортно-організаційно-логістичної діяльності в єдиному інформаційному просторі. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка»*. 2014. № 811. С. 150-155.
20. Качуровський В. Є. Інформаційна логістика. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка»*. 2010. № 690. С. 53-58.
21. Кіндій М. В. Управління поставок торгових мереж на засадах категорійного менеджменту. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка»*. 2015. № 833. С. 143-152.

22. Коваль Т. А. Дослідження маркетингу партнерських відносин як інструменту стратегічного управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2014. № 4. С. 441-448.
23. Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні та світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 6. С. 105–112.
24. Колодізева Т. О. Визначення ланцюгів поставок та їхня роль у підвищенні ефективності організаційно-логістичної діяльності підприємств. *Проблеми економіки*. 2015. №2. С. 133-139.
25. Кочубей Д.В. Оцінка ефекту від впровадження логістичних інформаційних систем. *Бізнес Інформ*. 2014. № 6. С. 228-232.
26. Косинський В.І., Швець О.Ф. Сучасні інформаційні технології: навч. посіб. К.: Знання, 2012. 319 с.
27. Краус Н.М., Клаус К.М. Інноваційне табло України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 6. URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/6-2017-ukr>.
28. Кривов'язюк І. В. Управління логістичними інформаційними системами підприємства: монографія. Луц. Нац.техн. ун-т. Л.: Манускрипт, 2011, 139 с
29. Крикавський Є. В. Логістика для економістів. Підручник. Нац. Ун-т. Львів. Політ. 2-ге вид. Львів. 2014. 475 с.
30. Крикавський Є. В. Від холодної логістики до ланцюгів холодних поставок. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка»*. 2016. № 846. С. 79-84.
31. Кузьо Н. Є. Інформаційне забезпечення процесу моделювання кола поставок. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка»*. 2015. № 623. С. 124-129.
32. Мартиненко С. Статистика електронної комерції у 2022 р. Тенденції, факти, прогнози. URL: <https://nxdigitalagency.com/blog-ua/statistika-elek-tronnoi-komercii-u-2022>.

33. Міщук І. П. Формування систем логістики підприємств торгівлі: теорія і практика : монографія. Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2015. - 450 с.

34. Мрочко Л. В., Пирогов А. И. Информационные потребности и интересы личности: связь и соподчинение общего и частного. *Экономические и социально-гуманитарные исследования*. № 3 (11). 2016. С. 125–129.

35. Наконечна Т. В. Інформаційні технології в управлінні ланцюгом поставок промислових підприємств. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка»* 2015. № 669. С. 217-222.

36. Нечаєв Г. І. Управління ланцюгом постачань: навч. Посіб. Східноукр. Нац. Ун-т. ім. В. Даля. Луганськ. Ноулідж. 2009. 160 с.

37. Нефьодов М. А. Логістика. : навч. посіб. для студентів ВНЗ. Харків. нац. автомоб. дорож. ун-т. Харків : ХНАДУ, 2013. 163 с.

38. Основи логістики : навч. посіб. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 258 с.

39. Офіційний сайт Укрпошта. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua>.

40. Павленко Т. В. Економічний механізм управління інтелектуальною власністю промислового підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 4(94). С. 124–129.

41. Пархаєва Н. В. Маркетингово-логістичний комплекс товаропровідної системи. *Економіка України*. 2016. № 4. С. 122-133.

42. Пашкевич М. С. Порівняння кола поставок виробничого та сервісного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2015. № 1. С. 235- 240.

43. Поповиченко І. В. Управління ланцюгом постачань та розподільча логістика як засіб раціонального досягнення маркетингових цілей підприємства через інтегрування матеріальних потоків. *Вісн. Придніпр. держ. акад. буд-ва та архіт.* 2014. № 4/5. С. 27-31.

44. Прокудін О. Г. Інформаційна технологія забезпечення функціонування транспортної логістики виробничого підприємства : автореф. дис. . канд. техн. наук : 05.13.06. Нац. трансп. ун-т. Київ, 2015. 21 с.

45. Про особливості роботи акціонерного товариства “Укрпошта” в умовах воєнного стану від 17 березня 2022 р. № 305. <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-osoblivosti-roboti-akcionernogo-tovaristva-ukrposhta-v-umovah-voyennogo-stanu-305>

46. Рейтинг розвитку поштової служби у світі. URL: <https://ua-news.liga.net/economics/news/ukrainapidnyalasya-na-sim-pozitsiy-u-globalnomu-reytingu-rozvitku-poshtovih-poslug>

47. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки» № 67-р від 17.01.2018. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro-shvalennyakonceptsiyi-rozvitku-cifrovoyi-ekonomiki-ta-suspilstva-ukrayini-na-20182020-roki-ta-zatverdzhennya-planu-zahodivshodo-yiyi-realizaciyi>

48. Рославцев Д. М. Проектний аналіз: функціональні аспекти реалізації проектів транспортних систем і логістики : навч. посіб. Харків. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків : ХНАМГ, 2013. 217 с.

49. Савіна Н. Б. Інформаційне та фінансове забезпечення інвестиційних логістичних систем. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка»*. 2010. № 669. С. 310-316.

50. Савченко Ю. Т. Формування стратегії розвитку підприємств у ланцюгу поставок. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка»*. 2014. № 811. С. 316-324.

51. Скіцько В. І. Електронна логістика як складова сучасного бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2014. № 7. С. 309-314.

52. Станкевич О. А. Моделі та інформаційна технологія стратегічного управління логістикою дистриб'юції : автореф. дис. . канд. техн. наук : Нац. техн. ун-т «Харк. політехн. ін-т». Х., 2013. 20 с.

53. Ступак І. О. Стратегічні аспекти формування взаємовідносин із постачальниками. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка»*. 2015. № 690. С. 453-457.

54. CRM для продажу товарів, для інтернет-мага-зину. URL: <https://salesdrive.ua/>
55. Стратегії високотехнологічного розвитку в умовах глобалізації: національний та корпоративний аспекти: монографія. Н.П. Мешко, О.М. Сазонець, О.А. Джусов та ін. Донецьк: Юго-Восток, 2012. 470 с.
56. Соколова Г.Б. Деякі аспекти розвитку цифрової економіки в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 1(51). С. 92–96.
57. Сумець О. М. Логістичні системи і ланцюги поставок : навч. посіб. для студ. ВНЗ. Харк. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. П. Василенка. 2-ге вид., стер. Х : КП «Міська друк.», 2013. 193 с.
58. Сумець О. М. Ланцюги поставок: організаційний аспект. Харк. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. П. Василенка. Х. : Міськдрук, 2011. 52 с.
59. Сухомлінов А. І. Моделювання матеріального потоку у виробничій логістиці. *Системи оброб. інформації*. 2013. Вип. 2. С. 294-298.
60. Сухомлінов А. І. Задачі моделювання логістики та проектування інформаційних систем виробничої логістики. *Системи оброб. інформації*. 2013. Вип. 5. С. 162-169.
61. Татарчук М. І. Корпоративні інформаційні системи : підручник ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2014. 329 с.
62. Українська Л. О. Розробка методики планування постачальників промислового підприємства. *Пробл. економіки*. 2013. № 2. С. 145-152.
63. Фалович В. А. Складське господарство в ланцюгу поставок: між витратами та корисністю. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка»* 2014. № 811. С. 438-445.
64. Фалович В. А. Нові виклики у розвитку ланцюгів поставок. *Вісн. Приазов. держ. техн. ун-ту. Сер. Екон. науки*. 2015. Вип. 25. С. 47-54.
65. Федорович О. Є. Інформаційна підтримка логістики постачань виробничого підприємства : навч. посіб. Нац. аерокосм. ун-т ім. М.Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т». Харків : ХАІ, 2015. 107 с.

66. Хаджинова О. В. Механізм управління взаємодією промислових підприємств з контрагентами в підприємницькій мережі : автореф. дис. .. д-ра екон. наук : 08.00.04. ДВНЗ «Приазов. держ. техн. ун-т». Маріуполь, 2016. 35 с.

67. Хтей Н. І. Формування системи логістичного обслуговування клієнтів промислового підприємства в ланцюгу поставок : Автореф. дис... канд. екон. Наук. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Л., 2007. 24 с.

68. Чорна М. Логістика в підприємствах торгівлі: зміна пріоритетів. *Наук. вісн.* 2015. № 11. С. 220-227.

69. Чухрай Н. І. Перепроєктування логістичних бізнес-процесів у колах поставок. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка»*. 2014. - № 811. С. 403-413.

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

71. Шандрівська О. Є., Кузяк В. В., Кошкалда А. О. Структуризація послуг з експрес-доставки в Україні. Тези доповідей X Міжнар. наук.-практ. конф. «Маркетинг та логістика в системі менеджменту». Львів (6-8 листопада 2014 р.) Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2014. С. 553–554.

72. Шванський В. С. Аналіз факторів систем оцінки показників ефективності ланцюгів поставок. *Бізнес Інформ.* 2014. № 9. С. 358-362.

73. Що таке CRM-система: призначення, можливості та специфіка вибору. URL: <https://kamala-soft.com/uk/blog/chto-takoe-crm-sistema>

74. Яку CRM краще вибрати для магазину в Україні. URL: <https://shop-express.ua/ukr/blog/which-crm-is-better-to-choose/>

75. Янчук Т., Боєнко О. Впровадження CRM-систем як засіб підвищення ефективності маркетингової діяльності. *Економіка та суспільство*. 2023. No 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2269/2192>

76. DHL. Офіційна сторінка URL:
<http://www.dhl.com.ua/ru/express.html>.
77. Koichubayev A. Design procedure for regional logistics centers =
Методика проектування регіональних логістичних центрів / А.
Koichubayev.
78. Meest офіційна сторінка. URL: <https://ua.meest.com/>
79. М. Tolymgozhinova, L. Kuzmina. *Актуал. проблеми економіки*.
2016. - № 2. - С. 192-201.
80. Petryk I. V. Strategic supply chain management models. *Вісн. Нац. ун-
ту «Львів. політехніка»*. 2016. № 848. С. 145-153.

Додатки