

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет маркетингу
Кафедра маркетингу імені А.Ф. Павленка

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 075 «МАРКЕТИНГ»

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Управління відносинами з клієнтами в ланцюгах створення
споживчої цінності»

здобувача Савченко Аліси Олексіївни _____

Науковий керівник: к.е.н., проф. Луцій О.П.

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Федорченко А.В. _____

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ	
ВІДНОСИНАМИ ІЗ КЛІЄНТАМИ	6
1.1. Клієнт та його місце у ланцюгах створення споживчої цінності.....	6
1.2. Загальні засади організації управління відносинами із клієнтами	13
1.3. Клієнтоорієнтований менеджмент як сучасний управлінський напрямок	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ ІЗ	
КЛІЄНТАМИ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Нова Пошта» ...	27
2.2. Діагностика поточного стану управління відносинами із клієнтами	34
2.3. Оцінка ефективності процесу управління відносинами із клієнтами	41
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ	
ВІДНОСИНАМИ ІЗ КЛІЄНТАМИ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	49
3.1. Огляд зарубіжного досвіду впровадження клієнтоорієнтованого менеджменту як основного напрямку управління відносинами із клієнтами	49
3.2. Оптимізація процесу управління відносинами із клієнтами для ТОВ «Нова Пошта».....	56
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів	62
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ.....	80

ВСТУП

Актуальність обраної теми пояснюється тим, що побудова робочих стосунків із клієнтами є ключем до довгострокового успіху бізнесу. Наявність міцних зв'язків, заснованих на довірі та спілкуванні, допомагає клієнтам відчувати себе більш захищеними та зв'язаними із брендом, а також може призвести до зростання утримання клієнтів і частки повторних покупок. Багатьом споживачам подобається взаємодіяти з брендом і вони відчують, що їх цінують, коли компанії надають можливості для спілкування. Зв'язки та стосунки загалом дуже важливі для сучасних покупців, а досвід клієнта має величезний вплив на рішення про покупку. Налагодити стосунки з клієнтами – непросте завдання, але докладені зусилля можуть бути надзвичайно корисними для обох сторін. Залучення нових клієнтів дорожче, ніж утримання поточних клієнтів, які вже інвестують у розвиток бренду. Крім того, утримання клієнтів може не тільки допомогти зменшити витрати, але може допомогти значно збільшити прибутки. З огляду на це дослідження проблематики управління відносинами з клієнтами в ланцюгах створення споживчої цінності є актуальним та потребує дослідження.

Вітчизняні та закордонні науковці в останні роки приділяють достатньо багато уваги питанням вивчення сутності процесу управління відносинами з клієнтами та специфіки його впливу на розвиток компанії. Особливості управління відносинами з клієнтами в ланцюгах створення споживчої цінності знайшли своє відображення у працях таких дослідників як: Бікулов Д. Т., Головань О. О., Городецький М.А., Красовська О. Ю., Мазур В. С., Маркова С. В., Мостенська Т. Л., Олійник О.М., Прошукало І.Л., Степура В. А., Тур О. В., Хуторської П. О., Чкан А. С. та інших. Не зважаючи на велику увагу сучасних дослідників питанням управління відносинами із клієнтами, дана сфера в силу її динамічності та постійного розвитку, у тому числі й за рахунок сучасних інформаційних технологій, потребує детального дослідження у частині практичних ефективних інструментів та можливості їх впровадження у практику вітчизняних підприємств.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка пропозицій щодо удосконалення управління відносинами із клієнтами. Відповідно до обраної мети кваліфікаційної роботи визначено наступні завдання:

- розкрити місце клієнта у ланцюгах створення споживчої цінності;
- визначити загальні засади організації управління відносинами із клієнтами;
- охарактеризувати клієнтоорієнтований менеджмент як сучасний управлінський напрямок;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Нова Пошта»;
- діагностувати поточний стан управління відносинами із клієнтами;
- оцінити ефективність процесу управління відносинами із клієнтами;
- здійснити огляд зарубіжного досвіду впровадження клієнтоорієнтованого менеджменту як основного напрямку управління відносинами із клієнтами;
- запропонувати напрями оптимізації процесу управління відносинами із клієнтами для ТОВ «Нова Пошта»;
- виконати економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – процес управління відносинами із клієнтами. Предмет роботи – це дослідження стану управління відносинами із клієнтами ТОВ «Нова Пошта» задля подальшого його удосконалення.

База дослідження – ТОВ «Нова Пошта», який є лідером вітчизняного ринку поштових послуг.

У кваліфікаційній роботі використані наступні методи дослідження:

- критичний аналіз літературних джерел та абстрагування у частині теоретичного дослідження теми роботи,
- ретроспективне вивчення та аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта»,
- статистико-економічні (прийоми групування, порівняння, табличний) щодо аналізу теми дослідження,
- синтезу та дедукції, узагальнення та систематизації при розробці

пропозицій щодо удосконалення управління відносинами із клієнтами.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів полягає у розробці пропозицій щодо оптимізації процесу управління відносинами із клієнтами для ТОВ «Нова Пошта», які можуть бути впроваджені на інших вітчизняних підприємствах сфери послуг.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативні документи, статистичні матеріали, офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта», спеціальні монографічні й періодичні джерела, Інтернет-ресурси, підручники та навчальні посібники тощо.

Кваліфікаційна робота складається з трьох розділів із підрозділами. Перший розділ містить теоретичні аспекти досліджуваної теми. Другий розділ містить глибокий та всебічний аналіз теми дослідження на прикладі ТОВ «Нова Пошта». Третій розділ носить рекомендаційний характер із наведенням заходів, які повинні сприяти удосконаленню управління відносинами із клієнтами для ТОВ «Нова Пошта». Кваліфікаційна робота також містить вступ, висновки та список використаних джерел, що містить 63 найменувань, 6 таблиць та 20 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ ІЗ КЛІЄНТАМИ

1.1. Клієнт та його місце у ланцюгах створення споживчої цінності

Однією з ключових тем маркетингових досліджень останніх років є усвідомлена цінність. Все більше компаній використовують сприйняту цінність як диференціюючий і необхідний елемент для досягнення конкурентних переваг [49]. Цей елемент спонукає різних зацікавлених сторін підтримувати організацію, яка займає привілейоване місце в їхній свідомості [51].

Традиційно в літературі пропонуються два підходи до концепції цінності: перший розглядає цінність з точки зору якості або корисності, як односпрямоване когнітивне сприйняття; другий розуміє цінність як двонаправлену концепцію, використовуючи термін «компроміс» як еквівалент компенсації або балансу, спрямованого на збереження переваг і жертв; це найбільш прийнятне визначення [48]. За визначенням В. А. Зейтхамля сприймана цінність є оцінкою клієнтами корисності продукту на основі того, що вони дають і що отримують в обмін [63, с. 14]. Це визначення включає концепцію компромісу між передбачуваними перевагами та жертвами, принесеними клієнтом [45]. Тому в цьому понятті цінності переважає оціночне судження, що підкреслює суб'єктивістську спрямованість. Крім того, цінність не властива послугам, «але її відчують клієнти» [62, с. 7]: у цьому контексті цінність сприймається індивідом, і це сприйняття матеріалізується в «судженнях або оцінках того, що клієнт сприймає те, що він або вона отримав від продавця в конкретній ситуації покупки або використання» [34, с. 103]. Тому клієнт сприймає цінність, яку генерує компанія [58; 54]. Крім того, різні дослідження вважають, що сприйнята цінність може впливати на ставлення клієнтів [55], поведінкові наміри [41; 28], рівень задоволеності [61; 37] та лояльність до роздрібного продавця [44].

Д. Сервера-Франсес, М. Фуентес-Бласко та Л. Пікерас-Томас зазначають, що за останні кілька років ми стали свідками народження нового споживача зі зростаючою владою, споживача, який вирішує, що, як, коли і де він або вона хоче купити, а також тип послуги, який він або вона хоче отримати. Це споживач, який покидає і змінює бренд, коли втрачає до нього довіру, хоче говорити, розмовляти, запитувати і відповідати, висловлювати власні думки та порівнювати їх [44]. Коли ці клієнти втрачають довіру, вони перестають слухати та говорити [27]. Вони не просто глядачі, а споживачі, які прагнуть брати активну участь у процесі купівлі та спільного створення цінностей [58]. У цьому новому контексті концепція залучення клієнтів виникає як новий спосіб взаємодії з брендом, який можна визначити як демонстрацію поведінки клієнтів, яка виходить за межі транзакцій і є результатом мотиваційних факторів [59].

За допомогою цих типів поведінки споживач може впливати на компанію [29, 59]. Таким чином, це психологічний процес, який зміцнює прихильність клієнта до компанії та підвищує його або її лояльність до брендів і чим вищий рівень взаємодії клієнта з брендом, тим міцнішими будуть відносини між обома учасниками. Компанії повинні скористатися цими відносинами, щоб визначити ресурси, які клієнти можуть запропонувати, і залучити їх для досягнення спільних цілей, які дозволять створити нові можливості для створення цінності [40]. Керівники дуже зацікавлені в потенціалі залучення клієнтів для підвищення цінності, яку сприймають клієнти [59].

За визначенням К. Франс, Д. Грейс, Дж. Ло Яконо та Дж. Карліні цінність давно визнана фундаментальною для міцних відносин із клієнтами та постійного успіху фірми. В екосистемі спільного створення цінність створюється в спільних відносинах між брендами, клієнтами та зацікавленими сторонами. Клієнт є активним творцем цінності як у традиційному досвіді купівлі та споживання, так і поза ним, що робить взаємодію клієнт-бренд ключовим центром успіху фірми. Поведінка клієнта щодо спільного створення бренду є активною формою взаємодії споживача з брендом, яка забезпечує цінність для фірми і, таким чином, стає корисним центром дослідження спільного створення. Важливість спільного

створення цінності бренду широко підтримується на філософському рівні, але є менше впевненості щодо механізмів, за допомогою яких виникає вартість. Зокрема, існує мало емпіричних досліджень спільного створення цінності бренду, особливо щодо поведінки активного клієнта у спільному створенні бренду. Теоретичні обговорення свідчать про те, що участь клієнтів у ряді добровільних, активних та інтерактивних форм поведінки бренду посилить сприйняття цінності. Насправді нові докази підтверджують загальний зв'язок між поведінкою клієнтів у спільному створенні та підвищенням цінності бренду, яку сприймають клієнти. Однак поняття як спільного створення бренду, так і цінності бренду є особливо багатограними [36].

Тож ланцюг створення споживчої цінності орієнтується на клієнта, виступаючи процесом у якому клієнт посідає чільне місце. Ж. Куафано, відзначаючи еволюцію розуміння ланцюга створення споживчої цінності, зазначає, що раніше ланцюжок створення вартості передусім розглядався як процес або дії, за допомогою яких компанія додає вартість товару, включаючи виробництво, маркетинг і надання післяпродажного обслуговування. Хоча це все ще дійсне визначення, якщо змінити перспективу та подивитися на це трактування із точки зору клієнта, ланцюжок створення вартості – це концептуальна ідея, яка пояснює в структурі всі ці кроки або дії, через які клієнти повинні пройти, щоб купувати продукти та послуги. Це одна з найцінніших концепцій для засвоєння успішного управління бізнесом на ринку, який контролюють великі технологічні гравці [31].

За визначенням Д. Левін ланцюг створення цінності споживача включає потреби клієнтів, те, як вони використовують продукт чи послугу і пропозиції, як полегшити клієнтський досвід використання такого продукту чи послуги. По суті, ланцюг створення цінності для клієнтів дає компанії цілісну картину того, як продукт додає цінність у життя їх клієнтів. Це допомагає візуалізувати потреби клієнтів і те, як продукти відповідають цим потребам, у рамках дії ланцюга створення споживчої цінності. Коли компанія краще розуміє своїх клієнтів і те, як вони взаємодіють із продуктом, вона здатна приймати кращі рішення. Ланцюг

створення споживчої вартості для клієнта завжди починається з клієнта. Йдеться не про бізнес-цілі, квоти продажів, ідеї про продукт – це суто стосується самих клієнтів [43].

Нещодавнє опитування IBM, в якому взяли участь 1500 генеральних директорів, дійшло висновку, що найуспішнішими є ті організації, які створюють продукти та послуги спільно зі споживачами та інтегрують клієнтів у основні процеси. Залучення клієнтів до формування бренду визнано однією із найбільших інноваційних тенденцій, які спостерігається у сучасному науковому дискурсі. Організації, які застосовують цей підхід, випереджають ринок, розміщуючи кращі продукти на полицях, роблячи це швидше та будуючи глибші та лояльніші зв'язки зі своїми клієнтами [47].

Сучасні компанії повинні орієнтуватися на цінність клієнта та забезпечувати її винятковість. Надійні відносини з клієнтами забезпечують лояльність та покращують ефективність бізнесу. Економіка сьогодні вимагає від компаній опанування формули 5-S – швидкість, обслуговування, вибір, комунікабельність і рішення (speed, service, selection, sociability, and solutions) [60].

Провідні транснаціональні корпорації, такі як Alibaba, Lenovo, LG Corporation, Mitsubishi, Nestlé, Tata Motors і Tesco, використовують стратегії цінності для клієнтів, щоб побудувати раціональні та емоційні зв'язки зі своїми цільовими ринками. Як демонструє Amazon Prime, вимогливі клієнти хочуть отримати найкращі продукти та послуги, і вони хочуть їх тут і зараз. Насправді Amazon є другою найбільш шанованою компанією у світі після Apple [35].

Економічне, глобальне та технологічне бізнес-середовище різко змінилося за останнє десятиліття. Щоб успішно конкурувати, цінність клієнта має бути загальною основою стратегії. Підприємці, менеджери та працівники повинні стати творцями вартості та впроваджувати стратегії, щоб задовольнити клієнтів. На жаль, опинившись у щоденному тиску ведення бізнесу, менеджери можуть втратити з поля зору бажання клієнтів. Це може бути пов'язано з іншими корпоративними пріоритетами (скорочення витрат, розширення ринку, розробка

продукту тощо), обмеженими ресурсами, прогалинами в знаннях або нерозумінням цінності філософії вартості [60].

Культура, орієнтована на клієнта, забезпечує орієнтацію та напрямок для організацій, забезпечуючи виняткову цінність; це, у свою чергу, забезпечує видатну ефективність бізнесу. Вища цінність для клієнтів означає постійне створення ділового досвіду, який перевищує очікування клієнтів. Такі інноваційні компанії, як Tesla, вражають покупців. Електромобілі Tesla Model 3 отримали понад 400 тисяч попередніх замовлень. Інші захоплюючі ініціативи Tesla включають її Gigafactory (багатомільярдний завод з виробництва акумуляторів) і футуристичну транспортну систему Hyperloop. Це підтверджує тезу, що цінність визначають клієнти, а не компанії. Організації, які пропонують зіркову вартість, перетворюють покупців (пробувальників) на клієнтів на все життя. Цінність – це стратегічний рушійний фактор, який використовують глобальні компанії, а також малі підприємства, які вже давно працюють, щоб виділитися в свідомості клієнтів. Два десятиліття успіху Apple із iDevices і Apps збільшили частку ринку для комп'ютерів Mac. Успішність Apple ґрунтується на тому, щоб надати клієнтам надзвичайні враження [60].

Сучасна економіка призвела до зростання очікувань споживачів/користувачів. Сучасні клієнти хочуть чесних цін і високої якості, надійної вартості та оцінки свого бізнесу, інноваційності та статусу іміджу, фізичних товарів і послуг з доданою вартістю, роздрібних торгових центрів, а також онлайн-продавців. Компанії, які створюють максимальну цінність для своїх клієнтів, процвітатимуть і створюватимуть стійкі конкурентні переваги на ринку. Компанії, які не надають належної цінності клієнтам, будуть боротися або зникнуть. Максимізація цінності для споживача є проблемою для маркетологів. Дальновидні компанії реагують на нове покоління розумніших і вимогливіших клієнтів, переосмислюючи деякі зі своїх традиційних робочих функцій, використовуючи рішення, засновані на цінності клієнта, і наголошуючи на стосунках із клієнтами та стратегіях утримання. Для ефективнішої та результативної адаптації до клієнтів часто потрібні нові типи постачальників

вартості (додавачів вартості). Зміни у сприйнятті менеджменту також підтверджуються на рівні керівництва глобальних компаній. Філософія цінності клієнта означає, що компанія приймає зміни та надає пріоритет управління відносинами, ділову співпрацю та утримання клієнтів. Зворотній зв'язок у реальному часі та маркетингова аналітика використовуються для оцінки ефективності бізнесу. Amazon ефективно використовує такі підходи, що сприяє їх домінуванню в електронній комерції. Підвищена цінність для клієнтів виходить за рамки ізольованих транзакцій і створює довгострокові зв'язки та партнерства на ринку. Міцні зв'язки клієнт-корпорація перетворюють покупців на захисників. Збільшення лояльності клієнтів призводить до збільшення частоти та різноманітності використання. Однак більш важливим є те, що задоволені клієнти відіграють важливу роль у зв'язках із громадськістю, які створюють рефералів. І навпаки, нецензурна лайка незадоволених клієнтів може бути не тільки шкідливою, але й справжньою смертельною причиною для компанії. Комп'ютерний супермаркет втратив 50 000 доларів США від бізнесу одного незадоволеного покупця (пряма довічна вартість) і ще 350 000 доларів (непряма тривала вартість) через негативні коментарі з уст в уста його родині та друзям. Сьогодні цілком імовірно, що незадоволені споживачі опублікують поганий відгук у соціальних мережах або інших соціальних медіа. Негативні коментарі через соціальні медіа можуть стати вірусними, що призведе до необхідності контролю збитків, втрати бізнесу або навіть бойкоту споживачів [60].

Т. Л. Мостенська та О. В. Тур зазначають, що при формулюванні стратегії розвитку аналіз ланцюга створення цінності є ключовим при здійсненні аналізу споживачів. Аналіз ланцюга створення цінності допомагає у виявленні джерел конкурентних переваг та чинників забезпечення ринкової стійкості підприємства. Орієнтація діяльності підприємств на задоволення потреб споживачів та їх створення є запорукою ефективної діяльності підприємства у довгостроковій перспективі шляхом створення джерел конкурентних переваг. І одним із шляхів залучення споживачів до підвищення ефективності діяльності підприємства може стати їх участь у процесі ланцюга створення цінності [12].

За М. Портером ланцюг створення вартості охоплює стратегічно важливі процеси, що пов'язані зі створенням доданої вартості, які представлено на рис. 1.1.



Рисунок 1.1. – Процеси ланцюга створення доданої вартості

Джерело: складено автором за даними [12].

Концепція ланцюга створення цінності вимагає від продукції максимальної відповідності ринковим вимогам та формує основну задачу – набуття підприємством ключових конкурентних переваг за рахунок задоволення потреб своїх клієнтів [12].

Сьогодні за дослідженнями ІВМ більшість споживачів належать до одного з двох сегментів: споживачі, орієнтовані на вартість, які в першу чергу стурбовані тим, щоб отримати еквівалентну вартість витрачених грошей, і обирають бренди на основі ціни та зручності; і цілеспрямовані споживачі, які обирають бренди на основі того, наскільки добре вони відповідають їхнім особистим цінностям, і які готові відмовлятися від покупки коли йдеться про сталість, змінюють свою поведінку та навіть платять більше за бренди, які роблять це правильно [46].

Таким чином, ланцюг створення вартості для клієнта – це бізнес-

концепція, яка представляє створення цінності для клієнта. Ланцюг створення вартості для клієнта базується на збільшенні вартості для кінцевого споживача. Інша інтерпретація цього ланцюга створення вартості робить наголос на кроках, зроблених для утримання існуючих клієнтів. У будь-якому випадку клієнт займає провідне місце у ланцюгах створення споживчої цінності.

1.2. Загальні засади організації управління відносинами із клієнтами

Власне відносини з клієнтами необхідні для підтримки та/або формування позитивних відносин із клієнтами, утримання клієнтів, формування лояльності тощо. Відносини з клієнтами передбачають постійну імпровізацію товарів та послуг для задоволення потреб клієнтів. Ця постійна імпровізація необхідна, щоб зрозуміти, як зміняться потреби клієнтів. Прийнявши такий цілісний підхід, компанія зможе забезпечити позитивні стосунки. Крім того, важливо розуміти, що відносини з клієнтами залежать не від однієї людини, а від усіх співробітників. Отже, щоб сформувані конкретні відносини з клієнтами, бізнес вимагає від кожного працівника виконання своєї частки відповідальності щодо підтримки клієнтів [50].

За проведеними опитуваннями реальних клієнтів визначено, що 1 з 3 клієнтів відмовиться від хорошого бренду лише після одного поганого досвіду, а 92% повністю покинуть компанію після двох негативних подій. Крім того, необхідно розуміти, що відносини з клієнтами дещо відрізняються від обслуговування клієнтів. Так, обслуговування клієнтів означає, як компанія адаптує свої продукти чи послуги, щоб забезпечити успіх клієнтів. У той же час, відносини з клієнтами пов'язані з відгуками клієнтів, задоволеністю тощо. Це також відіграє важливу роль у покращенні підтримки клієнтів. Ще один важливий фактор, з яким мають справу відносини з клієнтами, – це лояльність (тобто те, як часто клієнти дозволяють вам їх обслуговувати) [26].

Ракеш Соні зазначає, що існують різні види підходів для підтримки

проактивних відносин із клієнтами, у той же час основними є два полярні підходи: перший – це короткостроковий підхід, а інший – довгостроковий підхід. Згідно з першим підходом (короткостроковий підхід), компанія здійснює транзакції зі своїми клієнтами, але не приділяє особливої уваги покращенню взаємодії з клієнтами, залученню до їхніх відгуків тощо. Ця компанія не приділяє багато часу та зусиль підтримка клієнтів. При побіжному погляді може здатися, що такий підхід буде працювати в інтересах бізнесу, але це не так. Це може допомогти компанії заощадити багато грошей і часу, оскільки компанія піклується лише наданням своїм клієнтам продуктів або послуг. Завдяки такому підходу компанія може спочатку заробити багато грошей, але в довгостроковій перспективі такий підхід не приносить бажаного результату. Хоча такий підхід приносить користь бізнесу, він не враховує занепокоєння клієнтів. Ці занепокоєння можуть включати, чи задоволені клієнти продуктом або послугою чи ні, які заходи компанія повинна вжити для вирішення проблем своїх клієнтів тощо. Як наслідок, клієнти почнуть втрачати інтерес до продукту чи послуги та виберуть альтернативу. Цього можливо уникнути, вибравши довгостроковий підхід. Дотримуючись довгострокового підходу, компанія вживає необхідних заходів для вирішення будь-якої проблеми, яка може турбувати клієнтів. Компанія приділяє необхідну кількість часу та зусиль, щоб клієнти могли зв'язатися з менеджерами та надати цінні відгуки в будь-який момент часу. Також компанія вживає заходів, які постійно покращують клієнтські враження. Цей підхід, хоч і потребує значної кількості часу та зусиль, є перспективним. Завдяки такому підходу клієнти розуміють, що компанія працює над їхніми проблемами, що, у свою чергу, допомагає компанії створювати лояльних клієнтів протягом усього шляху бізнесу [26].

Позитивні відносини з клієнтами допомагають спілкуватися з клієнтами на набагато більш особистому рівні. Коли компанія спілкується з цільовою аудиторією, це сприяє розумінню потреб та вимоги споживачів, їх вирішення створить відчуття взаєморозуміння. Переваги для компанії, які надають позитивні відносини з клієнтами представлені на рис. 1.2.

Залучення клієнтів

- Це одна з головних переваг позитивних стосунків із клієнтами. Коли клієнти думають, що вони можуть покластися на к компанію, вони, швидше за все, виберуть її. Крім того, вони також можуть порекомендувати бізнес своїм одноліткам, знайомим, колегам тощо.

Утримання клієнтів

- Після залучення клієнтів, наступним кроком буде їх утримання. Ефективні відносини з клієнтами неодмінно допоможуть клієнтам бути прив'язаними до бізнесу, яким би привабливим не здавався будь-який інший постачальник послуг або бренд

Задоволеності клієнтів

- Встановивши довірчі стосунки з клієнтами, компанія зможе оцінити їхні потреби без жодних перешкод. Якщо зробити це ефективно, ніщо не завадить продукту чи послугі задовольнити клієнтів.

Рисунок 1.2. – Переваги ефективного управління відносинами із клієнтами

Джерело: складено автором за даними [50].

За своєю суттю, управління взаємовідносинами з клієнтами – це всі дії, стратегії та технології, які компанії використовують для керування взаємодією зі своїми поточними та потенційними клієнтами. Сучасні провідні компанії управління взаємовідносинами з клієнтами роблять частиною своєї стратегії. Управління взаємовідносинами з клієнтами використовує наступні засоби:

1) Навчання. Управління взаємовідносинами з клієнтами допомагає компаніям дізнаватися про своїх клієнтів, зокрема про те, хто вони і чому купують продукти, а також про тенденції в історії покупок клієнтів. Це дозволяє підприємствам краще передбачати потреби своїх клієнтів і, як наслідок, задовольняти їх. Ефективне використання управління відносинами з клієнтами також може забезпечити стратегічну перевагу. Добре організовані дані про клієнтів допомагають компаніям вибирати правильних одержувачів для рекламних акцій і нових продуктів.

2) Організація. Управління взаємовідносинами з клієнтами дозволяє підприємствам підвищити ефективність шляхом організації та автоматизації

певних аспектів бізнесу. Від процесів продажів до маркетингових кампаній і бізнес-аналітики, а також даних про клієнтів, автоматизація управління взаємовідносинами з клієнтами оптимізує ці процеси для компаній. Це дозволяє компаніям трансформувати ці процеси в простіші та зрозуміліші дані.

3) Оптимізація. За рахунок автоматизації управління взаємовідносинами з клієнтами підприємства можуть оптимізувати взаємодію з клієнтами. Спрощуючи та оптимізуючи багато складніших процесів взаємодії з клієнтами, ефективно управління взаємовідносинами з клієнтами підвищує задоволеність клієнтів [42].

Власне організацію управління відносинами із клієнтами найкраще розглядати як шести-етапний процес, який переходить від збору інформації про клієнтів і її обробки до використання цієї інформації для покращення маркетингу та клієнтського досвіду (рис 1.3).



Рисунок 1.3. – Процес управління відносинами із клієнтами

Джерело: складено автором за даними [30].

Тож на першому етапі відбувається збір інформації. Пріоритетом має бути збір інформації, необхідної для ідентифікації клієнтів і класифікації їхньої

поведінки. Підприємства з веб-сайтом і онлайн-обслуговуванням клієнтів мають перевагу, оскільки клієнти можуть вводити та зберігати власні дані під час покупки.

Другий етап присвячений зберіганню інформації. Найефективніший спосіб зберігати інформацію про клієнтів і керувати нею – це реляційна база даних – централізована база даних клієнтів, яка дозволить запускати всі системи з одного джерела, забезпечуючи, щоб усі використовували актуальну інформацію.

Третій етап передбачає доступ до інформації. З інформацією, яка збирається та зберігається централізовано, наступним етапом є надання цієї інформації доступній персоналу в найбільш корисному форматі.

На четвертому етапі виконується аналіз поведінки клієнтів. Використовуючи інструменти інтелектуального аналізу даних у програмах для роботи з електронними таблицями, які аналізують дані для виявлення закономірностей або взаємозв'язків, менеджери можуть почати створювати профілю клієнтів і розробляти стратегії продажів.

На п'ятому етапі здійснюється підвищення ефективності маркетингу. Багато компаній виявляють, що невеликий відсоток їхніх клієнтів приносить високий відсоток прибутку. Використовуючи програмні рішення для управління відносинами із клієнтами, компанія має можливість оптимізувати маркетинговий комплекс, точно націливши його на цільового споживача.

На шостому етапі з'являється можливість працювати над покращенням клієнтського досвіду. Подібно до того, як невелика група клієнтів є найприбутковішою, невелика кількість клієнтів, які скаржаться, часто забирає непропорційно багато часу персоналу. Якщо їхні проблеми можна виявити та вирішити швидко, співробітники матимуть більше часу для інших клієнтів [30].

На думку О. Ю. Красовською управління відносинами із клієнтами передбачає впровадження комплексу заходів промислового підприємства з управління залученням, утриманням клієнтів та їх обслуговуванням, на якому ґрунтуються дворівневе управління клієнтською базою підприємств. Так, авторкою виділяються два окремі рівні управління у системі відносин

«підприємство-клієнт» зумовлює поєднання двох рівнів: визначення рівня управління взаємодією підприємства з клієнтом та управління клієнтською базою даних. Впровадження цих рівнів сприяє формуванню клієнтоорієнтованої маркетингової концепції ведення бізнесу. Взаємодія «підприємство-клієнт» у кожному з комплексів має свої інструменти управління [8]:

1) Комплекс управління залученням клієнтів включає:

- дослідження формування та створення бази потенційних клієнтів;
- розроблення політики співпраці з потенційними клієнтами;
- організацію зустрічей, презентацій з потенційними клієнтами підприємства;
- розробку системи та механізму для формування попиту на продукцію та послуги підприємства;

2). Комплекс управління обслуговуванням клієнтів:

- вивчення споживача;
- дослідження мотивів його поведінки на ринку;
- аналіз власного ринку підприємства;
- дослідження продукту (робіт, послуг);
- аналіз форм і каналів збуту (реалізації) продукції;
- аналіз обсягу товарообігу підприємства;
- вивчення конкурентів, форм і рівня конкуренції;
- дослідження рекламної діяльності;
- визначення найбільш ефективних способів просування товарів на ринку;
- вивчення ніші ринку – області продуктової та комерційної діяльності, у якій підприємство має найкращі можливості (порівняно з потенційними конкурентами) з реалізації своїх порівняльних переваг для збільшення товарообігу;

3) Комплекс управління утриманням клієнтів включає:

- розробку програм та стратегій по співпраці та утриманні клієнтів щодо визначених їх сегментів;
- розробку спеціальних програм щодо підвищення «цінності» клієнта для

підприємства;

- розробку програм лояльності;
- залучення клієнтів до співпраці у питаннях покращення якості обслуговування;
- цінові знижки, бонусні пропозиції для різних сегментів клієнтів;
- впровадження заходів інтеграції клієнтів [8]

Сьогодні управління взаємовідносинами з клієнтами використовують сучасні інформаційні технології. Чим краще компанія зможе керувати відносинами зі своїми клієнтами, тим успішнішою вона стане. Тому ІТ-системи, які спеціально вирішують проблеми щоденної роботи з клієнтами, набувають популярності. Управління взаємовідносинами з клієнтами – це не просто застосування технології, це стратегія, яка дозволяє дізнатися більше про потреби та поведінку клієнтів, щоб налагодити з ними міцніші стосунки. Таким чином, це більше філософія бізнесу, ніж технічні рішення, які допомагають ефективно та результативно працювати з клієнтами. Тим не менш, успішна організація управління відносинами з клієнтами ґрунтується на використанні технологій. Наразі існує багато різних типів автоматизованих модулів управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM). Однак більшість програмного забезпечення CRM зосереджено на одній основній категорії, наведеній нижче:

1) Оперативні. Операційна CRM зазвичай пов'язана з одним із трьох типів операцій: маркетинг, продажі та обслуговування. Операційна CRM є важливим інструментом для формування потенційних клієнтів, оскільки вона часто має справу з минулими даними клієнтів, такими як попередні маркетингові кампанії, покупки та задоволеність обслуговуванням. Програмне забезпечення CRM також спрямоване на автоматизацію цих процесів, щоб створити кращий досвід як для компаній, так і для їхніх клієнтів. Завдяки зосередженості на ефективності операційна CRM чудово підходить для компаній із коротшим циклом продажів і високим рівнем повторних продажів, як-от електронна комерція або роздрібна торгівля між споживачам;

2) Аналітичні. Основною функцією аналітичної CRM є аналіз даних

клієнтів, щоб керівництво могло краще зрозуміти ринкові тенденції та бажання та потреби клієнтів. Метою аналітичної CRM є підвищення рівня задоволеності клієнтів. Для виконання цього завдання аналітична система CRM часто використовує інтелектуальний аналіз даних і розпізнавання образів – це добре працює для компаній на ринках з високими цінами та високою конкуренцією.

3) Спільні. Спільна CRM – це коли компанії діляться інформацією про клієнтів із зовнішніми компаніями та підприємствами. Об'єднуючи свої дані, певні компанії можуть створити ще кращий досвід для своїх клієнтів, отримуючи дані, до яких вони інакше не мали б доступу. Він чудово підходить для ринків, де інновації та розробка нових продуктів є найважливішими для успіху, оскільки додаткові дані створюють дуже детальну картину того, на що зараз реагують споживачі [42].

Автоматизовані CRM сьогодні є чудовим інструментом, який дозволяє компаніям підвищити не тільки задоволеність клієнтів, але й ефективність і прибуток. А впровадження CRM-системи є складовою автоматизації концепції клієнтоорієнтованого підходу до ведення бізнесу [4].

Таким чином, задля утримання клієнтів та формування лояльності підприємства працюють над процесами управління відносинами із клієнтами, залучаючи до цього власних працівників. В управлінні відносинами із клієнтами можливо впроваджувати короткостроковий та довгостроковий підходи. Формування позитивним відносин із клієнтами призводить до встановлення довірчих відносин, за яких компанія отримує додаткову інформацію стосовно потреб клієнтів задля їх повного задоволення. Результатом ефективного управління відносинами із клієнтами є їх залучення, утримання та високий рівень задоволеності. Організацію управління відносинами із клієнтами доцільно розглядати як шести-етапний процес, який переходить від збору інформації про клієнтів і її обробки до використання цієї інформації для покращення маркетингу та клієнтського досвіду. Задля підвищення ефективності у процесі управління відносинами із клієнтами використовуються сучасні інформаційні технології.

1.3. Клієнтоорієнтований менеджмент як сучасний управлінський напрямок

Клієнтоорієнтований підхід останнім часом набуває значної актуальності і для провідних підприємств стає провідною парадигмою ведення бізнесу. Насамперед це пов'язано з тим, що унікальні конкурентні переваги досить складно створювати за рахунок нових технологій, асортименту, підвищення операційної ефективності і зниження цін, оскільки ці елементи досить швидко копіюються. Проте ставлення до клієнта неможливо створити «під копірку», воно напрацьовується роками і виступає неодмінною складовою корпоративної культури. Розвиток концепції орієнтації на клієнта викликано наступними передумовами:

1. Зміни ролі і поведінки споживачів.

2. Розвиток Інтернету і мобільного зв'язку. Інтернет дозволив здійснювати глобальний обмін інформацією і знаннями на базі мереж, та відкрив доступ до інформації про електронні покупки.

3. Розвиток технологій збору та інтелектуального аналізу даних. Використовуючи CRM-технології, компанії мають можливість акумулювати великі масиви інформації про клієнтів, їх дії, уподобання, соціально-демографічні та інші характеристики [2, с. 10].

Тож, клієнтоорієнтованість необхідно розуміти як сучасну концепцію управління підприємством, в основі якої лежать знання про клієнтів та їх потреби, що дозволяє формувати споживчу лояльність, утримувати постійних і залучати нових клієнтів за рахунок пропозицій, які максимально задовольняють їх потреби [2, с. 11].

Головні переваги клієнтоорієнтованого підходу як парадигми сучасного ведення бізнесу представлені на рис. 1.4. Передусім визначені переваги полягають у формуванні конкурентних переваг та унікальності корпоративного ставлення до клієнта.

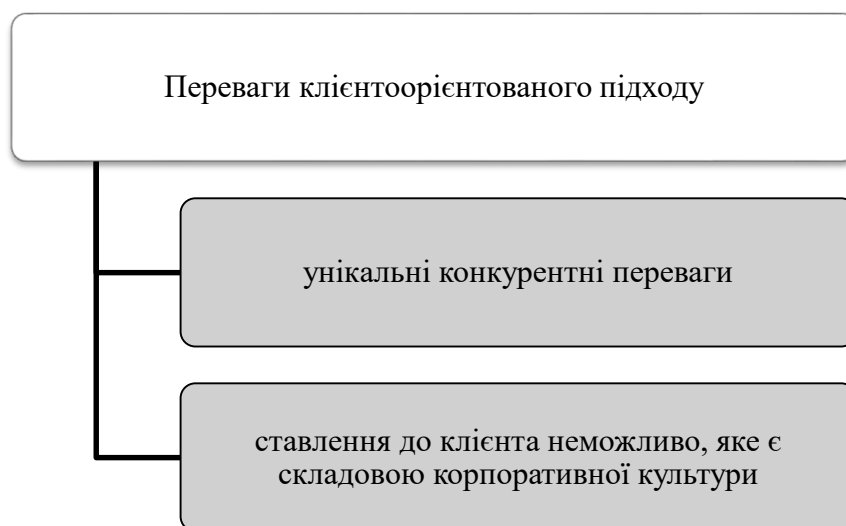


Рисунок 1.4. – Переваги клієнтоорієнтованого підходу

Джерело: складено автором за даними [2, с. 12].

За визначенням І. Л. прошукало клієнтоорієнтований підхід є ефективним інструментом партнерської взаємодії підприємства і клієнта щодо задоволення його потреб, спрямований на підвищення конкурентних переваг підприємства у довгостроковому періоді, за допомогою продукту який відповідає очікуванням клієнта та відповідних ключових компетенцій працівників. Автором визначено наступні основні засади клієнтоорієнтованого підходу:

- 1) клієнтоорієнтована філософія організації,
- 2) психологічна готовність персоналу до задоволення потреб клієнта: забезпечення високої якості обслуговування, індивідуального підходу в питаннях задоволення потреб споживача (клієнта);
- 3) наявність добре мотивованого, навченого та лояльного персоналу [17].

У той же час на думку П. О. Хуторського та В. А. Степури запровадження клієнтоорієнтованості у менеджменту підприємства передбачає відмінне від класичного ставлення до концепції маркетингу, еволюція якого протікала у трьох основних послідовних напрямках: товароорієнтований, маркетингоорієнтований та клієнтоорієнтований. Перші дві концепції вичерпали себе гонитвою за удосконаленням властивостей продукту, за наслідуванням та випередженням

конкурентів. Тому на початку ХХІ ст. сервісні підприємства впровадили комплексний підхід націлений на споживача. Зміни у соціально-економічному середовищі перетворили питання клієнтоорієнтованості на філософію підприємницької діяльності [23].

Актуальні напрями трансформації класичного маркетингу до стратегічного рівня клієнтоорієнтованого менеджменту представлені на рис. 1.5.



Рисунок 1.5. – Напрями трансформації класичного маркетингу до стратегічного рівня клієнтоорієнтованого менеджменту

Джерело: складено автором за даними [23].

Наведені напрями передбачають, що цілі кожного функціонального

підрозділу та виду діяльності повинні формуватися під кутом «створення цінності для клієнта». І це повинно поширюватися на всі аспекти діяльності підприємства: управління персоналом, управління якістю, інженерно-конструкторську та інноваційну діяльність тощо. Клієнтоорієнтований менеджмент охоплює всі процеси діяльності підприємства та його зв'язків із споживачами, постачальниками, дистриб'юторами тощо. При цьому формується цілісний комплекс маркетингу, який опирається на усі канали комунікацій, передусім, соціальні медіа. При цьому важливим є повне задоволення потреб клієнтів. Сутність такої трансформації полягає в розширенні маркетингового інструментарію до рівня стратегічного менеджменту, а побажання клієнта повинні стати його пріоритетною метою. Стратегія клієнтоорієнтованості – це філософія, що пронизує всю діяльність корпорації, всі її підрозділи. Орієнтація кожного структурного елементу підприємства, кожного працівника, як клітини єдиного організму, підвищить задоволеність клієнта до рівня стійкої конкурентної переваги. У діяльність з задоволення потреб споживачів повинен бути залучений весь людський потенціал організації. Тобто, клієнтоорієнтованість стає засобом, що дозволяє використовувати додаткові «кумулятивні» ресурси організації для перемоги в гострій конкурентній боротьбі [23].

В. С. Мазур виділив наступні етапи розробки клієнтоорієнтованого підходу (рис. 1.6):

1. Побудова системи взаємодії зі споживачем. Даний етап передбачає визначення цілі клієнтоорієнтованості компанії. Наприклад, компанія може бути націлена на залучення нових клієнтів або на утримання вже існуючих. Також необхідно визначити канали взаємодії, підрозділів, здійснюючих процеси взаємодії, алгоритм здійснення процесів взаємодії, інформаційні інструменти, які дозволяють фіксувати «історію взаємодії» і відстежувати проходження запитів.

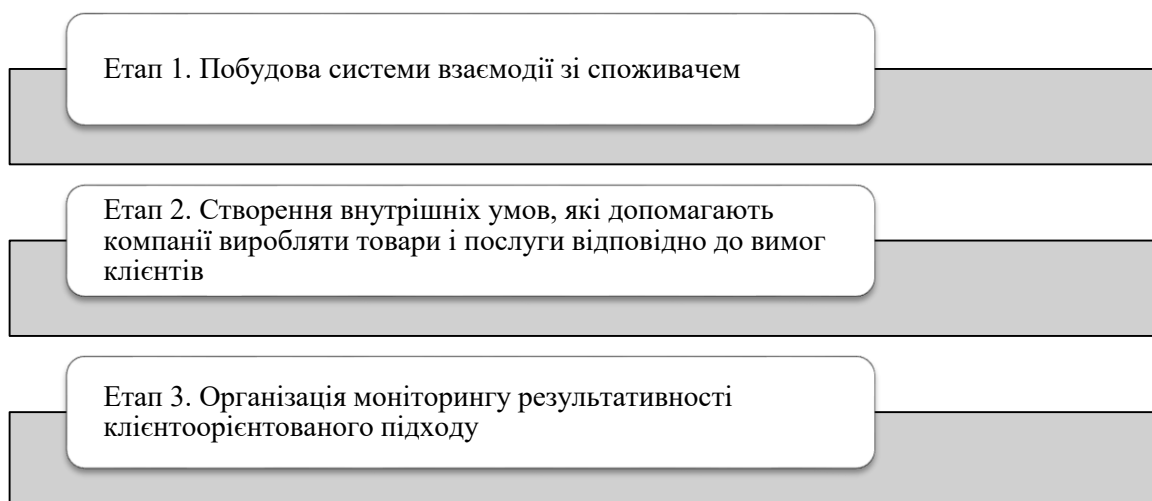


Рисунок 1.6. – Етапи розробки клієнтоорієнтованого підходу

Джерело: складено автором за даними [9].

2. Створення внутрішніх умов, які допомагають компанії виробляти товари і послуги відповідно до вимог клієнтів. Ці умови передбачають: - визначення бюджету; - навчання співробітників. Компанія повинна навчити способам здійснення робочих задач, а також способам реагування на типові і нетипові ситуації в процесі роботи; - однозначне формулювання інформації, яка описує характеристики товарів і послуг, які повинні бути забезпечені виробничими процесами; - надання необхідних інструментів і устаткування.

3. Організація моніторингу результативності клієнтоорієнтованого підходу, шляхом формулювання критерії функціонування системи, які свідчать про ступінь задоволення вимог клієнта. Моніторинг повинен включати як оцінку внутрішньої клієнтоорієнтованості, тобто задоволення співробітників компанії, так і оцінку клієнтоорієнтованості співробітників, тобто їх ставлення до клієнтів. Для формування клієнтоорієнтованого підходу компанії необхідно створити конкретні методи, які застосовуються і окупаються саме в її випадку.

Клієнтоорієнтовані підприємства структурують весь свій бізнес навколо клієнта. Тож хоча важливо, щоб команди обслуговування клієнтів розуміли, що їхні дії є центральними для мети компанії, кожна команда має реалізувати корпоративне бачення [53].

М. Сміт серед найбільш клієнтоорієнтованих компаній світу виділяє:

1. Apple. Компанія завчасно розуміє потреби клієнтів. Apple не тільки демонструє орієнтованість на споживача через розробку продукту, але й їхній досвід покупок у магазині та онлайн також це відображає. Замість того, щоб клієнти просто приходили, вибирали комп'ютер і йшли, співробітники Apple спілкувалися з клієнтами або «розкривали» їх під час процесу покупки. Співробітники магазину Apple прагнуть точно зрозуміти, чого хоче досягти клієнти, щоб вони могли піти з найкращим пристроєм для своїх потреб. Справа не в тому, щоб заробити більше грошей; мова йде про створення досконалішого, персоналізованого досвіду для кожної людини.

2. Intel Corp. Intel перетворилася на компанію, відому своєю чудовою технікою та першокласними продуктами, із гнучкої взаємодією із користувачем.

3. Ritz Carlton. Ritz Carlton надає кожному співробітнику можливість використати до 2000 доларів США на кожен інцидент для вирішення проблем.

Таким чином, однією із найкращих ознак орієнтації на клієнта є зміна бізнес-стратегії для задоволення поточних потреб клієнтів. Переглянувши наведені успішні компанії, можна підсумувати, що клієнтоорієнтовна компанія формує специфічну культуру навколо своїх клієнтів. Крім успіху в бізнесі, це забезпечує лояльність клієнтів. Як правило, клієнтоорієнтований менеджмент розповсюджується на всіх працівників компанії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ ІЗ КЛІЄНТАМИ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Дослідження стану управління відносинами із клієнтами виконана на матеріалах діяльності ТОВ «Нова Пошта». ТОВ «Нова Пошта» заснована у 2001 році. Це вітчизняна компанія, яка пропонує сервіс-експрес доставки документів, вантажів та посилок для населення та бізнесу. Сьогодні компанії є лідером логістичного ринку України. Компанія забезпечує доступні та зручні доставки для кожного клієнта. Місія компанії – робити доставку легкою для життя та бізнесу. Для реалізації своєї місії команда «Нової Пошти» впроваджує нові продукти та сервіси, орієнтується на передовий світовий досвід та стандарти, застосовує новітні технології та інноваційні рішення [7].

Історія розвитку компанії налічує декілька етапів (рис. 2.1).

2001-2004	•Старт •Перші три роки роботи Компанії пройшли у пошуку клієнтів та шляхів розвитку
2005-2006	•Загартування •Формування ключової команди управлінців, адміністративної структури, регіональних філій
2007-2011	•Динамічний розвиток •Компанія стає лідером ринку з експрес-доставки
2012-2016	•Структурування •Розширення портфеля сервісів та диверсифікація бізнесу
2017-по теперішній час	•Стійке зростання •Подальше розширення бізнесу в міжнародному напрямку та розвиток місцевої інфраструктури

Рисунок 2.1. – Історія розвитку ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: складено автором за даними [79].

ТОВ «Нова Пошта» (код ЄДРПОУ – 31316718) заснована 19 січня 2001 року. Підприємство має приватну форму власності. Загальна кількість працівників компанії складає понад 30 тис. [19].

Юридична адреса компанії: Україна, 03026, м. Київ, Столичне шосе, буд. 103, корпус 1, поверх 9. Директором компанії є Бульба Олександр Миколайович.

Зареєстровані види діяльності компанії представлені на рис. 2.2.



Рисунок 2.2. – Зареєстровані види діяльності ТОВ «Нова Пошта» (КВЕД)

Джерело: складено автором за даними [2079].

Основними напрямками діяльності ТОВ «Нова Пошта» є надання комплексу логістичних послуг, а саме:

- експрес доставка документів, посилок та великогабаритних вантажів;
- поштово-кур'єрські послуги підприємствам, організаціям та окремим громадянам;
- послуги пакування;
- надання вантажно-розвантажувальних послуг, складування та зберігання;
- інша допоміжна діяльність у сфері транспорту тощо [7].

Мережа компанії налічує більше 8000 відділень по всій Україні, а кількість відправлень в рік перевищує 284 млн. [7].

Основними перевагами ТОВ «Нова Пошта» є:

- доступність;
- простота використання сервісів;
- мобільність та мережеве покриття;
- оперативність;
- безпека;
- ціна сервісів [7].

Статутний капітал ТОВ «Нова Пошта» складає 4 654 075 грн., сформований двома засновниками:

- 1) Компанія «НП ХОЛДИНГС ЛІМІТЕД», внесок 4 188 667 грн., частка у статутному капіталу складає 90%;
- 2) ПАТ «Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд «ПРАЙД», внесок 465 407 грн., частку у статутному капіталу складає 10% [19].

Бенефіціарами, тобто вигодонабувачами діяльності компанії, є Климов Вячеслав Валерійович та Поперешнюк Володимир Анатолійович [20].

Фінансовий аналіз господарської діяльності виконаємо на основі фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта», що опубліковані на офіційному сайті компанії [22; 21].

На рис. 2.3. представимо динаміку активів ТОВ «Нова Пошта».

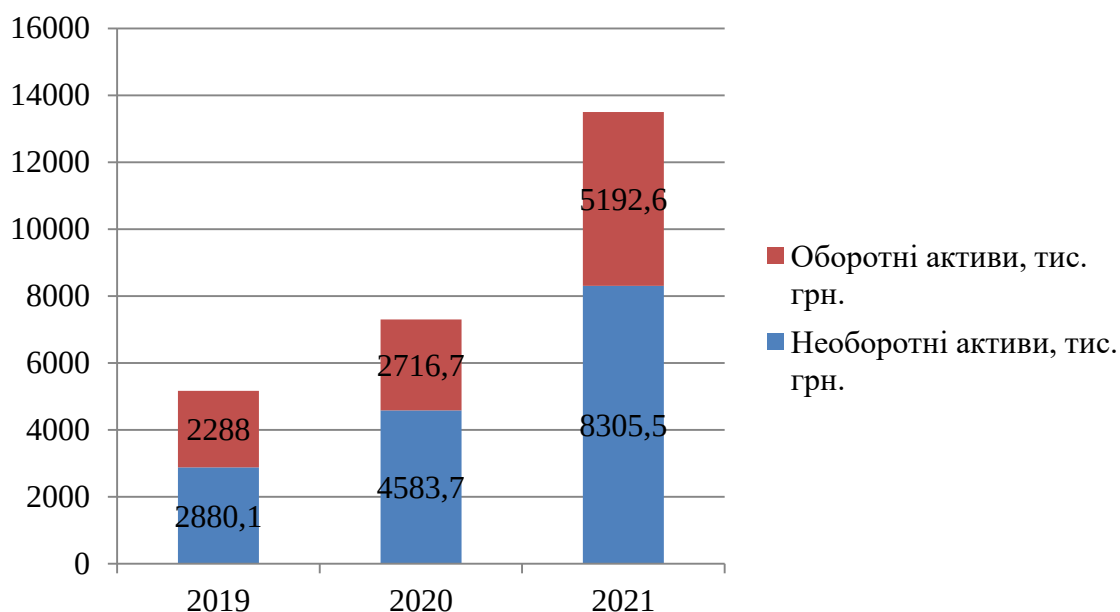


Рисунок 2.3. – Динамка активів ТОВ «Нова Пошта» протягом 2019-2021 років, млн. грн.

Джерело: складено на основі [22; 21].

Протягом досліджуваного періоду спостерігається посилення господарського потенціалу, про що свідчить збільшення суми активів у 2,6 риза за два останні роки. Тобто підприємство за результатами 2019-2021 року наростило обсяг наявного у розпорядженні майна, до якого входять необоротні активи та оборотний капітал.

У таблиці 2.1. представимо горизонтальний аналіз активів ТОВ «Нова Пошта»

Таблиця 2.1. – Горизонтальний аналіз активів ТОВ «Нова Пошта» у 2019-2021 рр., млн. грн.

Показник, тис. грн.	2019	2020	2021	Зміни у 2021 до 2019 рр.	
				+/-	%
Всього необоротних активів	2880,1	4583,7	8305,5	5425,4	188,37
Всього оборотних активів	2288	2716,7	5192,6	2904,6	126,95
Разом активів	5168,1	7300,4	13498,1	8330	161,18

Джерело: складено на основі [22; 21].

Протягом досліджуваного періоду відбулося збільшення загальної суми

активів за рахунок:

- нарощення оборотних активів у 1,3 рази;
- збільшення необоротних активів у 1,9 рази..

При цьому необхідно відзначити, що приріст оборотних активів відбувався за рахунок збільшення дебіторської заборгованості.

На рис. 2.4 представимо динаміку пасивів ТОВ «Нова Пошта».

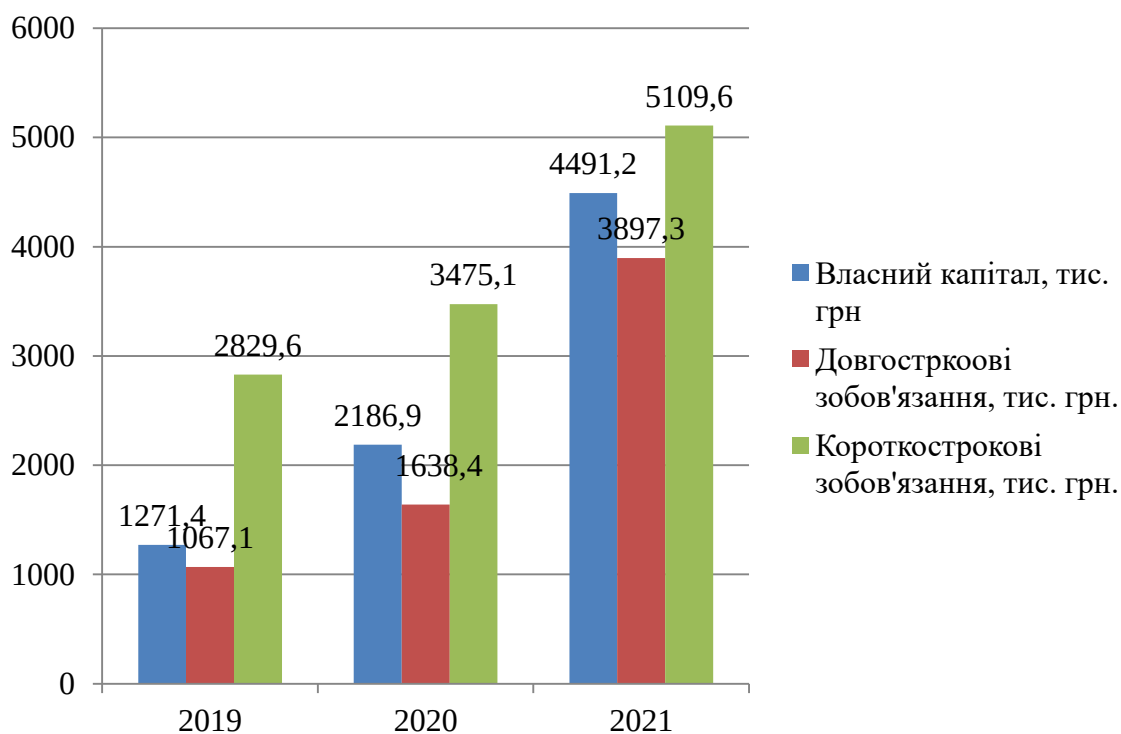


Рисунок 2.4. – Динамка пасивів ТОВ «Нова Пошта» протягом 2019-2021 років, млн. грн.

Джерело: складено на основі [22; 21].

Протягом досліджуваного періоду відбулося збільшення обсягів власного капіталу із 1271,4 млн. грн. у 2019 році до 4491,2 млн. грн. на кінець 2021 року. Також відбулося збільшення довгострокової заборгованості із 1,1 млрд. грн. до 3,9 млрд. грн.. Поточна заборгованість компанії збільшилася із 2,8 млрд. грн. у 2019 році до 5,1 млрд. грн. на кінець 2021 року.

У таблиці 2.2. представимо результати горизонтального аналізу пасивів ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2021 роки.

Таблиця 2.2. – Горизонтальний аналіз джерел фінансування активів
(пасивів) ТОВ «Нова Пошта» у 2019-2021 рр., млн. грн.

Показник	2019	2020	2021	Зміни у 2021 до 2019 рр.	
				+/-	%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1243,7	2154,9	4459,3	3215,6	258,55
Власний капітал	1271,4	2186,9	4491,2	3219,8	253,25
Довгострокові зобов'язання	1067,1	1638,4	3897,3	2830,2	265,22
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	612,2	802,7	1037,8	425,6	69,52
Короткострокові зобов'язання	2829,6	3475,1	5109,6	2280	80,58
Разом пасивів	5168,1	7300,4	13498,1	8330	161,18

Джерело: складено на основі [22; 21].

Фактичне збільшення суми власного капіталу дає можливість засвідчити збільшення рівня благополуччя засновників і має позитивний вплив на фінансову стійкість підприємства. У той же час збільшення загальної суми зобов'язань призводить до зниження рівня незалежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів, хоча сприяє більш повному розкриттю наявного потенціалу компанії. Так, довгострокові зобов'язання компанії збільшилися за період 2019-2021 роки на 2,8 млрд. грн., тобто у 2,7 разів, збільшення короткострокових зобов'язань відбулося на 2,3 млрд. грн. за той же період.

У таблиці 2.3 приведемо результати проведеного аналізу показників стійкості й ліквідності.

У 2021 році порівняно із 2019 роком спостерігалось збільшення фінансової незалежності компанії внаслідок зростання власного капіталу, про що свідчить динаміка коефіцієнта фінансової автономії.

Таблиця 2.3. – Показники стійкості та платоспроможності ТОВ «Нова Пошта» у 2019-2021 рр., частки одиниці

Показник	2019	2020	2021	Зміна у 2021 р. до 2019 р.	
				+/-	%
Фінансова автономія (власний капітал / пасиви)	0,45	0,63	0,88	0,43	95,62
Поточна ліквідність (оборотні кошти / поточні зобов'язання)	0,81	0,78	1,02	0,21	25,68

Джерело: складено на основі [22; 21].

Необхідно відзначити, що значення показника перебувають в межах нормативних значень. Капітал підприємства у 2021 році має пропорції джерел залучення власних до запозичених у розмірі 88% до 12%. Можемо підсумувати, що станом на кінець 2021 р. підприємство було здатне самостійно профінансувати свої активи. Показник поточної ліквідності не досягає нормативного рівня (1,5). Це свідчить про те, що підприємство має ризики ліквідності і у повній мірі не здатне оплачувати власні зобов'язання та має ймовірність втрати платоспроможності в найближчій перспективі. У той же час позитивна динаміка значення даного показника вказує, дає можливість спрогнозувати вирішення даної проблеми.

На рис. 2.5. представимо динаміку фінансових результатів ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2021 роки.

Протягом досліджуваного періоду відбувається збільшення чистого доходу від реалізації товарів та послуг із 13,5 млрд. грн. у 2019 році до 20,8 млрд. грн. у 2021 році, що вказує на високу конкурентоспроможність в динамічному середовищі.

Сума чистого прибутку компанії є додатною і досягла рівня в 2,6 млрд. грн. у 2021 році із позитивною динамікою порівняно із 2019 роком, що свідчить про оптимізацію бізнес-моделі компанії протягом досліджуваного періоду.

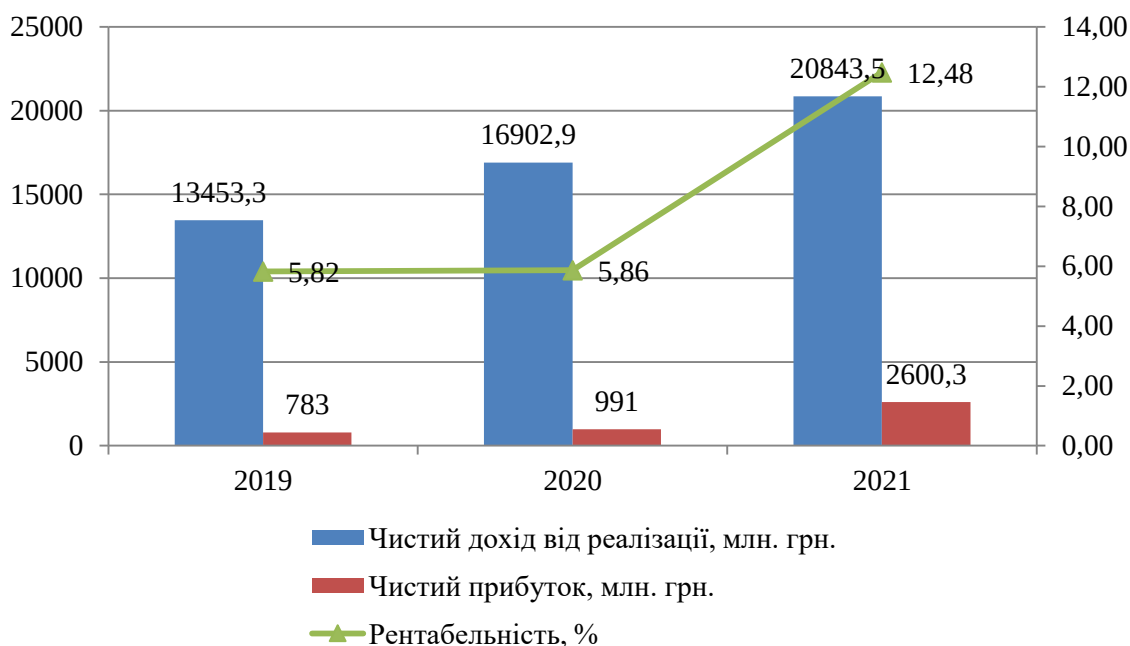


Рисунок 2.5. – Динаміка фінансових результатів ТОВ «Нова Пошта» у 2019-2021 рр., млн. грн.

Джерело: складено на основі [22; 21].

Таким чином, проведені розрахунки вказали на те, що підприємство є прибутковим, має ефективну бізнес-модель, активно розвивається. Крім того, ТОВ «Нова пошта» займає лідерські позиції у сегменті. Це фінансово стійке підприємство.

2.2. Діагностика поточного стану управління відносинами із клієнтами

Сьогодні ТОВ «Нова Пошта» обслуговую корпоративних та приватних клієнтів, пропонуючи їм повний спектр логістичних та пов'язаних із ними послуг. Для цього діяльність ТОВ «Нова Пошта» включає бізнес-сегменти:

1) Нова пошта – поштово-вантажна компанія, що забезпечує легку доставку кожному клієнту – до відділення, поштомату, за адресою. Компанія надає логістичні та дистрибуційні послуги, доставляючи як найдрібніші посилки, так і великі вантажі. Нова пошта дозволяє тисячам підприємців створювати і

розвивати бізнес не тільки в Україні, а й за кордоном. Мережа компанії налічує більше 9300 відділень по всій Україні та понад 11000 поштоматів, а кількість відправлень за 2020 рік перевищила 300 млн посилок та вантажів. У 2021 році Нова Пошта доставила 372 млн відправлень по всій Україні, що на 14% більше, ніж у 2020 році. За півроку 2022 року, не зважаючи на повномасштабну війну, компанія перевезла більше 113 млн посилок та вантажів.

2) Новапей – небанківська фінансова установа, розвиває власну міжнародну платіжну систему NovaPay, в рамках якої здійснюються перекази коштів.

3) Нова пошта Глобал – це сегмент розвиває міжнародну партнерську мережу, щоб надавати клієнтам послуги з експрес-доставки не тільки в Україні, а й за кордоном [1].

ТОВ «Нова пошта» працює над просуванням власного бренду, ключовими перевагами якого є:

1) це одна із найбільш потужних підприємств України, компанія входить до ТОП-100 найбільших платників податків в Україні. За 2020 рік група перерахувала до бюджетів усіх рівнів країни 5 млрд грн податків і зборів;

2) це один з найбільших в Україні роботодавців, наразі в компанії працює більше 32 000 осіб;

3) це соціально відповідальна компанія, яка реалізує низку соціальних та екологічних проєктів [1].

У 2014 р. компанія створила «Гуманітарну пошту», яка надала можливість благодійним фондам та волонтерським організаціям відправляти й отримувати гуманітарні вантажі за рахунок компанії в будь-якому відділенні по всій Україні. Особливу роль проєкт відіграв під час пандемії COVID-19, забезпечуючи медичні заклади необхідним обладнанням. Утім після 24 лютого «Гуманітарна пошта» трансформувалась в окремий гуманітарний напрям роботи Нової пошти. До початку повномасштабного вторгнення росії в Україну було доставлено майже 20 тис. т гуманітарних вантажів. З 24 лютого 2022 року Нова пошта щомісяця перевозить близько 1500 т вантажів для захисників та цивільного населення

України. Сьогодні окремий фокус ТОВ «Нова пошта» зосереджено на співпраці із Державною службою з надзвичайних ситуацій України. Окрім допомоги з логістикою, компанія шукає, купує та доставляє необхідні товари згідно з запитами рятувальників. Ще одним ключовим напрямом співпраці є розробка українського робота-сапера. У ДСНС визначили основні вимоги до такого робота, а ТОВ «Нова пошта» очолила процес: взяла на себе відповідальність за фінансовий і технічний напрями, а також за пошук та залучення партнерів. Компанія також активно впроваджує збір вторинної сировини у своїх відділеннях і на терміналах, підтримує бігову культуру в Україні і проводить марафони та напівмарафони в українських містах [1].

Місія компанії ТОВ «Нова Пошта» – легкість доставки для життя і бізнесу. Для цього команда компанії працює над впровадженням нових продуктів і сервісів, орієнтуючись на міжнародні стандарти і найкращий світовий досвід [1].

Клієнти компанії визнані однією із чотирьох цінностей компанії ТОВ «Нова Пошта». І загалом чотири визначені цінності є основою управління відносинами із клієнтами та спрямовані на максимальне задоволення їх потреб (рис. 2.6).

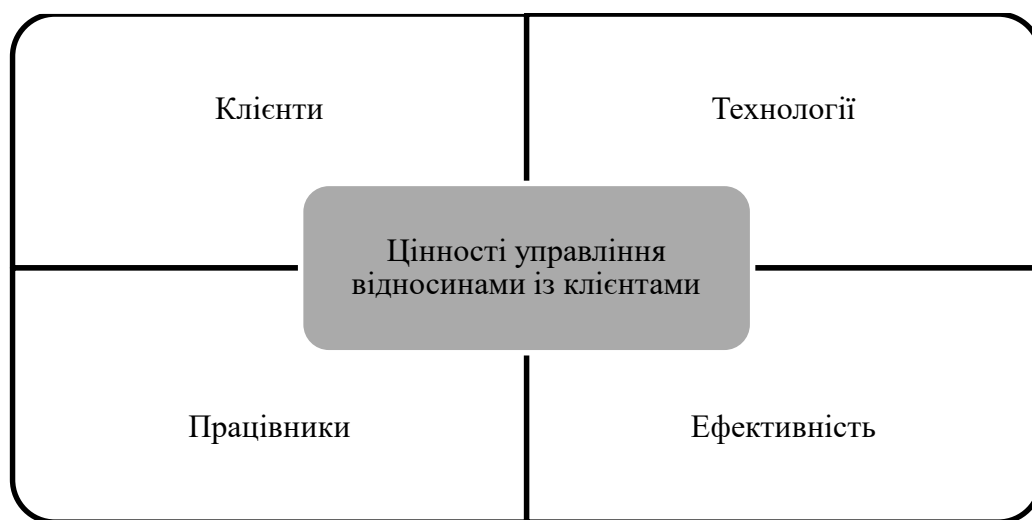


Рисунок 2.6. – Цінності управління відносинами із клієнтами ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: складено на основі [16].

Як бачимо, цінностями управління відносинами із клієнтами визначено

чотири елементи: клієнти, технології, працівники та ефективність. Основні аспекти зазначених цінностей представлено на рис. 2.7.

Клієнти	• надання послуг • виконання обіцянок • реакція на потреби та запити клієнтів • привітне обслуговування
Технології	• ефективні і безпечні виробничі процеси • максимальна автоматизація та роботизація • технології дозволяють пропонувати найкращу якість, сервіс та оптимальні ціни. • впровадження найсучасніших світових технологій • цифровізація
Працівники	• надійні, високопрофесійні, небайдужі, спрямовані вперед. • повага, чесність та відкритість у спілкуванні • відкритість керівництва • дисциплінованість та виконання зобов'язань • вдала самореалізації та старт кар'єри
Ефективність	• синергія трьох цінностей Клієнт-Персонал-Технології • максимізація результату • спрощення процесів і мінімізація витрат • збереження високої якості послуг

Рисунок 2.7. – Характеристика цінностей управління відносинами із клієнтами ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: складено на основі [1616].

Тож, ТОВ «Нова Пошта» має високий рівень клієнтоорієнтованості. Компанія працює, щоб зробити життя клієнтів кращим та ретельно й пунктуально виконує дані клієнтам обіцянки. ТОВ «Нова Пошта» реагує на будь-яку критику клієнтів, намагаючись задовольнити їх потреби та запити. Персонал компанії привітно ставиться до клієнтів: усмішка працівника компанії визначено ознакою прихильного ставлення до клієнта. Технології теж визначені цінністю, так як сприяють повному задоволенню потреб клієнтів у швидкій доставці. Технології дозволяють мати ефективні і безпечні виробничі процеси, які максимально

автоматизовані та роботизовані. Технології дозволяють клієнтам отримувати найкращу якість, сервіс та оптимальні ціни. Наразі на вітчизняному ринку ТОВ «Нова Пошта» впроваджує найсучасніші світові технології; компанія є частиною нового цифрового світу. Працівники в ТОВ «Нова пошта» надійні, високопрофесійні, небайдужі, спрямовані вперед. Повага, чесність та відкритість визначені основою спілкування в компанії, а помилка визначається як пошук шляху до успіху. Керівник будь-якого рівня відкритий до рядового співробітника. Дисципліна і виконання зобов'язань є частиною культурою компанії: точно в строк та без виключень. Для працівників ТОВ «Нова пошта» – це місце самореалізації професіоналів та вдалий вибір для старту кар'єри, що зумовлює задоволеність працівників роботою та сприяє якіснішому обслуговуванню. Синергія наведених вище трьох цінностей Клієнт-Персонал-Технології забезпечує ефективність та стимулює компанію до інвестицій та подальшого росту. ТОВ «Нова пошта» завжди шукає найефективніший шлях до максимального результату; прагне спрощувати процеси і мінімізувати витрати, зберігаючи високу якість послуг.

Для удосконалення якості обслуговування ключовим елементом політики компанії у відносинах із клієнтами є формування розгалуженої мережі, що дозволяє спрощувати доступ клієнтів до послуг компанії. Динаміка кількості відділень ТОВ «Нова Пошта» за 2017-2020 роки представлено на рис. 2.8.

У 2017 році мережа відділень ТОВ «Нова Пошта» налічувала 2348 відділень, у 2018 році річне збільшення мережі відбулося на 13,76%. 2019 рік став рекордним щодо збільшення мережі відділень, річний приріст склав +126,92%, протягом 2020 року збільшення мережі спостерігалось на третину.

Для покращення обслуговування клієнтів ТОВ «Нова Пошта» розробила та впровадила мобільний додаток, що дозволяє отримати швидкий доступ до інформації, яка сприяє підвищенню простоти та комфортності використання послуг експрес-доставки товарів по Україні. У додатку доступні актуальний та діючий каталог працюючих відділень та їх графіки роботи, а також графіки відправки вантажів у той же день і графіки прибуття відправлень до відділень

[11].

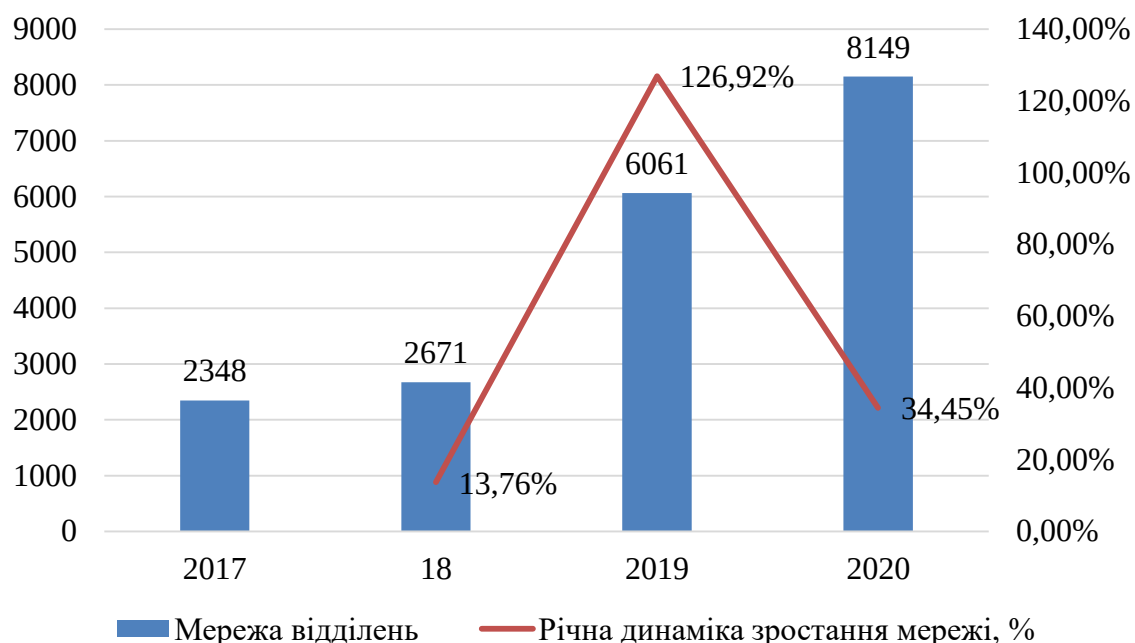


Рисунок 2.8. – Динаміка розширення мережі відділень ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: складено на основі [616].

Крім того, додаток надає постійний доступ до новин та важливої інформації компанії, інформації щодо впровадження нових послуг та сервісів та закриття або відкриття нових відділень. За допомогою мобільного додатку клієнти мають змогу здійснити:

- замовлення повернення та/або переадресацію відправлень;
- створення експрес накладних із зворотною доставкою грошового переказу на банківську картку та отримання бонусних знижок при відправленні;
- перегляд місця розташування відділення на карті із зазначенням основних орієнтирів для швидкого пошуку;
- прорахунок вартості та строків доставки;
- відстеження стану доставки відправлення за номером електронної накладної;
- формування заявки для виклику кур'єру за певною адресою [11].

Завантаження додатку «Нова Пошта» доступне із маркетів App Store та

Google Play [11].

У роботі із клієнтами ТОВ «Нова Пошта» контролює наступні показники:

- 1) своєчасність доставки до відділення;
- 2) своєчасність доставки до дверей;
- 3) своєчасність отримання вантажу;
- 4) готовність рекомендувати.

Результативність даних показників за даними ТОВ «Нова Пошта» представлено на рис. 2.9.

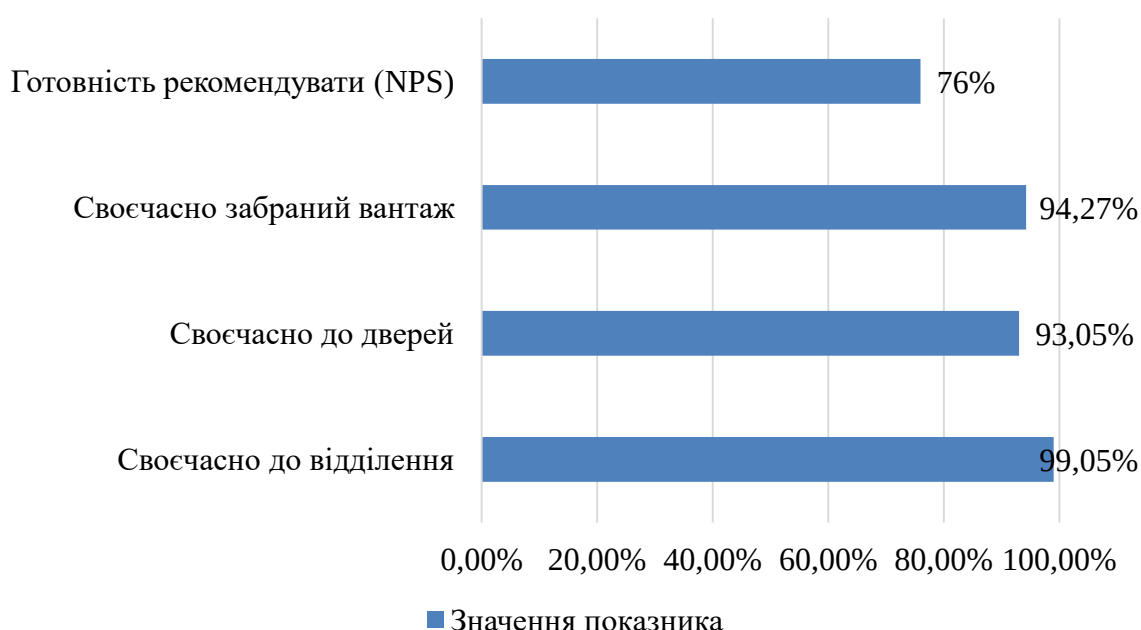


Рисунок 2.9. – Якісні показники рівня обслуговування клієнтів ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: складено на основі [15].

Для комунікації із клієнтами створені наступні комунікаційні канали:

Таким чином, ТОВ «Нова пошта» слала беззаперечним лідером вітчизняного ринку експрес-доставки. Щорічний оборот компанії перевищує мільйони відправлень. ТОВ «Нова пошта» активно працює над розширенням мережі відділень, збільшенням асортименту послуг для клієнтів та

вдосконаленням якості обслуговування клієнтів.

2.3. Оцінка ефективності процесу управління відносинами із клієнтами

Для оцінки ефективності процесу управління відносинами із клієнтами виконаємо розподіл процесів за ланцюгом створення вартості М. Портера, які представлені у першому розділі (рис. 2.10).

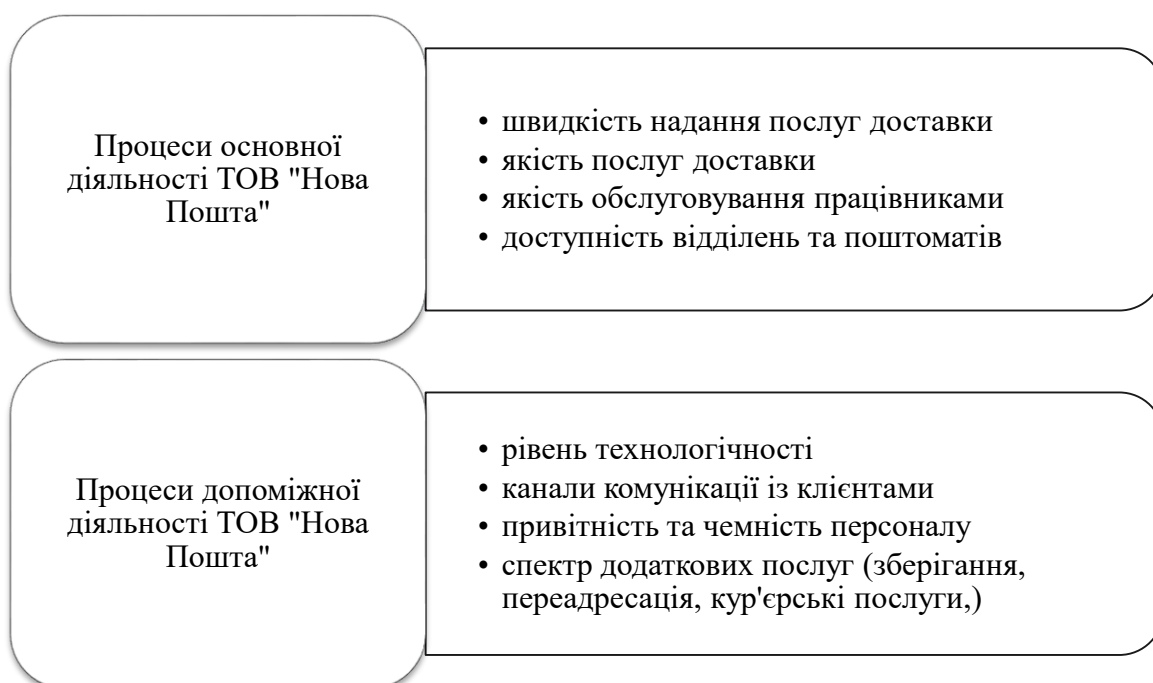


Рисунок 2.10. – Процеси основної та допоміжної діяльності у ланцюгу створення доданої вартості ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: складено автором

Проведемо оцінку ефективності кожного елементу процесів основної та допоміжної діяльності ТОВ «Нова Пошта». Відповідно до стандартів швидкості доставки стандартне відправлення до 30 кг доставляється протягом 1-2 днів в залежності від відстані між відправником та одержувачем (Додаток Б). Даний параметр має високе значення, яке дозволяє обслуговувати клієнтів на високому

рівні. Для зручності клієнтів на сайті розміщено калькулятор термінів доставки, який допомагає клієнтам дізнатися плановий час доставки відправлення.

Компанія пропонує високоякісні послуги, ключовими перевагами яких є: швидкість та розгалужена мережа відділень та поштоматів. Асортимент базових послуг включає 5 основних опцій: безпосередня доставка відправлення, безкоштовне зберігання, пакування дрібних відправлень, огляд відправлення та сервіс інформування, характеристика яких представлена на рис. 2.11.



Рисунок 2.11. – Характеристика основних опцій послуг ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: складено на основі [13].

Компанія ТОВ «Нова-пошта» пропонує технології доставки:

- відділення-відділення;
- адреса-адреса;
- відділення-адреса;

- адреса-відділення;
- поштомат-поштомат;
- відділення-поштомат;
- поштомат-відділення;
- поштомат-адреса;
- адреса-поштомат [13].

Оплата послуг здійснюється готівко, безготівково та дистанційно за допомогою мобільного додатку.

Даний параметр компанії теж організовано на високому рівні із залучення інноваційних технологічних рішень.

Для розуміння якості обслуговування працівниками як елементу основної діяльності скористаємося численними відгуками реальних клієнтів щодо сервісу компанії, які акумульовано на платформі Google Play, де розміщено офіційний додаток ТОВ «Нова Пошта». Загалом на даному ресурсі наявна найбільша кількість реальних відгуків клієнтів, валідності яких можна довіряти, а справжність оцінок та відгуків перевіряє сервіс платформи [10]. Розподіл відгуків клієнтів про якість послуг та стан обслуговування представлено на рис. 2.12.

Загальна кількість відгуків на означеному ресурсі складає 403649 із середньою оцінкою в 2,9 бали. При цьому 128143 клієнти оцінили сервіс компанії «Нова Пошта» на відмінно, а 47 840 клієнтів як добрий. У той же час понад 35 тис. клієнтів оцінили якість послуг як посередню. А 19648 клієнтів оцінили послугу у 2 бали. Низький загальний бал оцінки спричинений тим, що 172138 клієнтів сервіс та якість послуг «Нової Пошти» оцінили у 1 бал. Загалом серед недоліків клієнти відзначають перебої із оплатою послуг онлайн, завищену ціну, непогоджене у клієнтів підключення додаткових платних послуг працівниками, некоректне або непрофесійне поводження працівників.

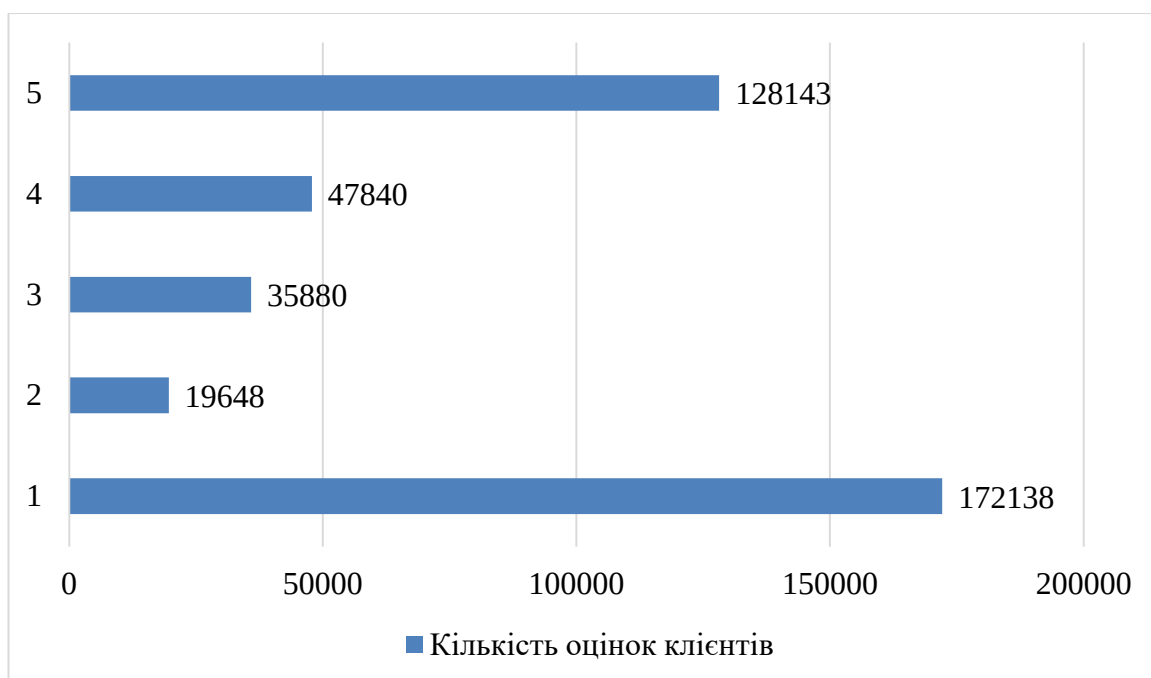


Рисунок 2.12. – Розподіл оцінок клієнтів щодо сервісу та стану обслуговування ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: складено на основі [1013].

Щодо доступності відділень та поштоматів, то мережа ТОВ «Нова Пошта» налічує понад 8 тис. відділень та понад 1,0 тис. поштоматів. Наразі планується збільшити кількість поштоматів. До війни середня доставка відправлень по місту здійснювалася протягом 12 годин, по Україні – за 23 годин. Це було досягнуто за рахунок впровадження роботизової техніки та інноваційних логістичних технологій.

Власне ТОВ «Нова Пошта» є однією із найтехнологічних компаній України. ТОВ «Нова Пошта» має 5 інноваційних терміналів:

- Київський хаб (інвестиції у інновації та технології на рівні 15 млн євро);
- Хмельницький (інвестиції у інновації та технології складають 10 млн євро);
- термінал у м. Дніпрі (інвестиції у інновації та технології на рівні 28,5 млн євро);
- термінали у м. Львові та м. Харкові побудовано із залученням партнерів за умовами довгострокової оренди [14].

Ці термінали обладнані роботизованими візками (понад 200 одиниць), які здатні перевозити «на спині» до 300 кг вантажу і ще 1000 кг тягнути за собою. Вони рухаються терміналом зі швидкістю 2,5 км на годину. Ці «істоти» знають, куди відвезти вантаж і коли потрібно зарядитися. На зарядку прямують, коли немає пікового навантаження. На замовлення НП роботи розроблені та виробляються українською компанією SBR [14].

У планах компанії запуск двох сортувальних терміналів у м. Одесі та у м. Києві, що підвищить швидкість обробки відправлень [14].

Крім цього, компанія у своїй роботі використовує BDF-контейнери, які кріпляться на шасі авто й дозволяють швидко розвантажувати та завантажувати автомобіль, щоб той не простоював під час наповнення посилками або їхнього вилучення. BDF-контейнери для ТОВ «Нова Пошта» виробляються на трьох українських заводах у Черкаській області («СмілаМаш», «Мокавто» та «Інтеркарго»). У планах компанії до 2025-го збільшити парк даних контейнерів до 4000. Швидкість обробки 1 відправлення на сортувальних лініях скорочено до 2 хв. До того ж, Компанія встановлює власні поштомати touchless: вони «спілкуються» з клієнтом через мобільний застосунок. [14].

Дані інноваційні рішення дозволили досягти показника годинного навантаження на працівника – обробка 225 відправлень в годину. Подальше впровадження інноваційних технологій дозволить збільшити даний показник до 400 відправлень за годину. Це має прямий вплив на якість обслуговування клієнтів, а саме забезпечення швидкості обробки та доставки відправлень.

Для комунікації із клієнтами компанія використовує власний сайт, мобільний додаток, та центр підтримки клієнтів, що у сукупності дозволяє достатньо оперативно вирішувати проблеми клієнтів.

Персонал компанії у більшості привітний та чемний, у той же час серед відгуків клієнтів існують нарікання щодо недостатньої якості обслуговування клієнтів.

Крім цього компанія пропонує широкий перелік додаткових послуг, серед яких:

1) Зберігання. Послуга передбачає зберігання відправлення у відділенні Нова пошта 30 (тридцять) календарних днів. Першим днем зберігання є наступний календарний день після дня прибуття відправлення у відділення Одержувача.

2) Доставка в часові інтервали. Послуга передбачає своєчасну та надійну доставку відправлень у зручний для Одержувача інтервал часу.

3) Зворотна доставка документів. Послуга передбачає повернення Відправнику документів, перелік яких заздалегідь погоджено з Одержувачем.

4) Переадресування. Послуга передбачає зміну за бажанням Відправника адреси доставки відправлення після його забору представником компанії «Нова пошта».

5) Підйом на поверх. Послуга передбачає підйом відправлень на поверх під час доставки на адресу Одержувача.

6) Пакування. Послуга передбачає розміщення відправлення в найбільш придатний вид упаковки, який забезпечить його надійне транспортування, складування, зберігання та захист.

7) Зміна даних в експрес-накладній. Сервіс дозволяє відправнику (фізичній особі або представнику юридичної особи) змінювати в електронній накладній інформацію, яка була вказана при оформленні відправлення.

8) Пункт передачі. Послуга дозволяє відправнику залишити відправлення у будь-якому відділенні з подальшою передачею відправлення Одержувачу у цьому ж відділенні.

9) Надійна покупка. Послуга для користувачів, що купують товар онлайн і розраховуються банківською карткою. З цією послугою покупки стають безпечними та легкими.

10) Самообслуговування. Сервіс, який надається Відправнику з метою самостійного оформлення відправлень без допомоги оператора відділення. В зоні самообслуговування міститься необхідне обладнання для самостійного сканування і нанесення маркування. Відправник залишає оформлені відправлення в зоні самообслуговування для подальшого транспортування.

11) Повернення. Послуга «Повернення» передбачає повернення відправлення за бажанням Відправника.

11) Інший отримувач. Сервіс, який дозволяє отримати посилку довірених особі у поштоматі або відділенні. Замовити сервіс можна через мобільний додаток Нової пошти.

За наведеною вище інформацією у таблиці 2.4 узагальнимо оцінку ефективності процесу управління відносинами із клієнтами

Таблиця 2.4. – Узагальнення оцінки ефективності процесу управління відносинами із клієнтами

№ п/п	Назва	Оцінка за 10-бальною шкалою	Примітка
1	Процеси основної діяльності		
1.1	швидкість надання послуг доставки	10	
1.2	якість послуг доставки	8	Існують поодинокі випадки втрати або пошкодження відправлення
1.3	якість обслуговування працівниками	5,8	Клієнти серед недоліків відзначають: перебої із онлайн оплатою, високі ціни на послуги, непрофесійність працівників, не підтверджене додавання додаткових послуг для підвищення ціни
1.4	доступність відділень та поштоматів	9	Розгалужена мережі відділень. Існують резерви щодо подальшого розвитку мережі поштоматів.
2	Процеси допоміжної діяльності ТОВ "Нова Пошта"		
2.1	рівень технологічності	10	
2.2	канали комунікації із клієнтами	10	
2.3	привітність та чемність персоналу	8	Існують негативні відгуки клієнтів щодо недостатньої привітності персоналу
2.4	спектр додаткових послуг (зберігання, переадресація, кур'єрські послуги,)	10	
	Загальна оцінка	8,85	

Джерело: складено автором

Таким чином, загальна оцінка ефективності процесу управління відносинами із клієнтами складає 8,85 балів. Це достатньо високий показник, який свідчить про те, що компанія у своїй діяльності націлена на клієнтів та його потреби, що є логічним для діяльності поштового оператора. У той же час сьогодні ТОВ «Нова Пошта» займає практично монопольне становище на ринку, не враховуючи державного підприємства «Укрпошта». Але ефективний процес управління відносинами із клієнтами ТОВ «Нова Пошта» дозволили за короткий час існування досягти лідерських позицій на ринку України та розпочати міжнародне просування своїх послуг.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ ІЗ КЛІЄНТАМИ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Огляд зарубіжного досвіду впровадження клієнтоорієнтованого менеджменту як основного напрямку управління відносинами із клієнтами

Із посилення глобалізації економіки та світової торгівлі відбувається збільшенням обсягів товаропотоку. Збільшення клієнтів призводить до збільшення скарг через досконалість сервісу. Кількість незадоволених клієнтів стала більш очевидною на платформах електронної комерції та на сайтах відгуків клієнтів логістичного бізнесу, коли відбуваються затримки вантажу та пошкодження. Це призводить до зниження задоволеності клієнтів, роздратування та збільшення кількості повернень. Для компаній електронної комерції, роздрібних торговців, виробників і постачальників успішний продаж клієнтам означає, що покупка приходить на адресу клієнта вчасно та в хорошому стані. Будь-яка затримка товару може означати втрату клієнта. Дослідження, проведене компанією Voxware стверджує, що 69% клієнтів, найімовірніше, не будуть повторювати покупки у постачальника, якщо придбаний товар затримується на два дні від очікуваної дати доставки. Погані умови вантажу також можуть сприяти зниженню лояльності клієнтів до роздрібного продавця та постачальника логістичних послуг [56]. Ці фактори можуть вплинути на утримання клієнтів і завдати шкоди репутації через негативні відгуки – як онлайн, так і з уст в уста. Також фінансово не вигідно замінювати втрачених клієнтів новими. За даними Harvard Business Review, вартість залучення нових клієнтів у 5-25 разів перевищує вартість утримання постійних клієнтів [38]. Ефективне утримання клієнтів – це завжди розумна бізнес-практика.

Організації та власники бізнесу мають бути впевнені, що вони співпрацюють із надійним постачальником логістичних послуг, щоб виправдати очікування своїх клієнтів. Служби логістики відповідають за планування та

контроль найбільш результативного та ефективного способу зберігання та транспортування товарів. Логістичний бізнес повинен переконатися, що вантаж прибуває вчасно та в хорошому стані. Сектори логістики відіграють життєво важливу роль у задоволенні потреб кінцевих споживачів та покупців своїх клієнтів, роздрібних торговців. І щоб мати можливість це зробити, цьому сектору потрібно переосмислити свої способи роботи, обробки та робочі процеси. Інновації та трансформація повинні відбуватися якомога швидше, щоб утримати частку ринку. Однак сектор логістики має подолати багато проблем, перш ніж він зможе впроваджувати інновації. Одним із викликів стала триваюча пандемія COVID-19. Іншим завданням є створення конкурентоспроможної логістичної системи, яка вирішує найнагальніші проблеми галузі [56].

Логістична галузь є однією з основ міжнародної торгівлі. Розмір промисловості величезний; фактично ринок логістики в 2020 році оцінено в 5,275 трильйона євро [39]. Очікується, що в 2020-2024 роках зведений річний темп зростання (CAGR) логістики зросте на 4,7% [52]. Логістичні послуги є частиною ланцюжка створення вартості, що зв'язує виробників і постачальників зі споживачем, цей сектор також включає транспортування товарів від постачальника до складів, портів і виконання замовлень. Дослідження Університету Південної Австралії також описує логістику як орієнтоване на клієнта управління операціями [57].

Основна роль логістичного бізнесу полягає в тому, щоб запропонувати найкраще в своєму класі операційне управління, тому цей сектор визнає важливість підходу, орієнтованого на клієнта. Досліджуючи місію різних логістичних компаній, необхідно відзначити, що більшість гравців орієнтуються на клієнта. Ось деякі консолідовані основні моменти ряду заяв про місію компаній, які згруповані М. А. Табірао [56]:

- 1) створення позитивного та надійного досвіду для клієнтів завдяки професіоналізму щодо логістичних рішень;
- 2) обслуговування логістичних потреб клієнтів з досконалістю та цінністю;
- 3) створити атмосферу довіри та відповідальності для клієнтів і

співробітників компанії;

4) задовольняти потреби клієнтів.

Бути орієнтованим на клієнта означає, що клієнти знаходяться в центрі прийняття організаційних рішень і зосереджуються на створенні способів надання позитивного досвіду клієнтам. Це також передбачає наявність культури клієнта на першому місці через пріоритетне розуміння цілей клієнта. Крім того, це означає можливість розуміти економіку клієнтів і розуміти витрати та вигоди від надання найкращого клієнтського досвіду. Нарешті, можливість зосередитися на високій якості виконання з високим рівнем довіри та взаємодії з клієнтами. На рис. 3.1. представимо переваги, які отримують постачальники, та які покращують відносини із клієнтами, і, в свою чергу, вважаються факторами успіху для посилення реалізації логістичних послуг. Тобто наймаючи логістичну компанію, постачальник отримує наступні переваги:

- вчасну доставку;
- необхідні умови для перевезення;
- позитивні відгуки від клієнтів;
- задоволеність клієнтів [56].

Перш ніж логістичний бізнес зможе задовольнити потреби своїх клієнтів, галузь повинна зрозуміти поточні виклики, щоб забезпечити оптимізовану роботу своїх бізнес-операцій. Одним із прикладів є постачальники автомобільних перевезень, як правило, автотранспортні компанії, які зазвичай класифікуються як підприємства з великими активами і основним активом цих компаній є їхні вантажівки та контейнери й обладнання необхідне для транспортування вантажів з одного місця в інше. Таким чином, такі компанії повинні гарантувати, що вантажівки та вантажні контейнери працюють безперебійно і є справними. Планове технічне обслуговування та прогнозування ймовірності майбутніх збоїв є важливими, оскільки вони можуть зменшити незаплановані простої та ризики, зменшити витрати на технічне обслуговування та покращити використання активів.

Сектор логістики має кілька напрямків вдосконалення, які можна умовно

розділити на два типи бізнесу – бізнес із великими активами та бізнес, керований програмним забезпеченням і процесами.

Загалом великі логістичні оператори у своїй роботі стикаються із трьома основними проблемами:

- орієнтація на клієнта,
- організаційні проблеми,
- необхідність цифрової трансформації.

Звичайно, існує кілька стратегій, які можуть вирішити різні аспекти проблем, з якими стикається логістика. У той же час найбільш доцільним сьогодні є підхід, який використовує технології для стимулювання організаційних змін і прискорення оцифрування логістичних процесів. Цей запропонований підхід задовольняє подвійні потреби цифрової організаційної трансформації та посилення клієнтоорієнтованості. Щоб мати змогу надавати послуги, орієнтовані на клієнта, компанія повинна спочатку оптимізувати свою діяльність. Це означає переконатися, що покращення внесено як для активних, так і для процесних аспектів бізнесу. Коли компанія вирішує свої організаційні проблеми, постачальник логістичних послуг може повністю використовувати створення орієнтованих на клієнтів продуктів для вирішення проблеми прозорості послуг і видимості для своїх клієнтів.

Інтернет і технології отримали значне визнання протягом останніх двох десятиліть. Електронна пошта, покупки в Інтернеті, онлайн-бронювання квитків, завантаження музики та фільмів та інші подібні дії стали нормою. Іншими словами, наше життя було цифрово змінено. І сьогодні логістичний бізнес поступово наздоганяє тенденцію. Понад 85 мільйонів продуктів і документів доставляються щодня [33], демонструючи цифрову трансформацію галузі логістики. Цифрова трансформація відбувається, коли галузь запроваджує цифрові технології в усіх аспектах бізнесу. Спосіб, у який фірми спілкуються зі своїми клієнтами та здійснюють операції та постачання, зазнає радикальних змін. В результаті робота галузі кардинально змінюється. Із зростаючою цифровізацією різних бізнесів швидкість і час (найважливіші фактори, що ведуть до підвищення

ефективності) стали ще важливішими для логістичної галузі. Впровадження технологій призвело до логістичної трансформації з швидшими, економічнішими та ефективнішими операціями. З появою служб автоматизації ці зміни впроваджуються швидше, ніж будь-коли раніше.

За оцінками, глобальні витрати на цифрову трансформацію в логістичному бізнесі досягнуть 84,6 мільярдів доларів до 2027 року [25]. Це має вирішальне значення для бізнес-стратегії багатонаціональних організацій з глобальними операціями ланцюга поставок.

Згідно з опитуванням, проведеним Telstra Global & The Economist Intelligence Unit, щоб зрозуміти прийнятність цифрової трансформації в різних галузях було створено перший в історії Барометр цифрових галузей, вимірюючи впевненість бізнесу в силі місцевого середовища для цифрової трансформації в п'яти сферах: інновації та підприємництво, фінансове середовище, навички персоналу, розвитку нових технологій та інфраструктури ІКТ. Згідно з барометром цифрових галузей, логістика та транспорт посідають 5-е місце серед 11 галузей у всьому світі з 6,61 балом прийнятності цифрової трансформації. Сектор транспорту та логістики тісно пов'язаний з іншими секторами економіки. Крім того, підвищення ефективності логістичних послуг сприяє загальному економічному зростанню. Цей факт стосується як окремих країн, так і світової економіки [32].

В останні роки в галузі з'явилися нові конкуренти, які тісніше співпрацюють з технологічними компаніями. Це стосується ринку вартістю в сотні мільярдів доларів, і багато гравців хотіли б значно розширити свою присутність на ринку. Щоб підвищити наскрізну видимість, бек-офіс і логістичні процеси стають цифровими. Такі технології, як великі дані, штучний інтелект, машинне навчання, обробка природної мови, блокчейн і хмарні обчислення, сприяють поточній цифровій трансформації, витісняючи застарілі технології. Ці вдосконалені технології підвищили продуктивність ланцюга постачання, зменшили витрати та кількість помилок і принесли користь усім секторам логістичної галузі, включаючи вантажні перевезення, міжнародні перевезення

(морські та повітряні), управління ланцюгами постачання та відстеження відправлень. Логістична конкурентна перевага досягається завдяки швидкості та часу. У результаті технологічної революції у клієнтів як B2B, так і B2C стало менше терпіння, і всі хочуть, щоб їхні товари та доставлялися вчасно. Це сталося через розвиток економіки у реальному часі, яка була породжена гіперзв'язаним діловим світом, також у транспорті та логістиці (а також у ланцюгах постачання) [32].

Швидкі технологічні інновації докорінно змінили динаміку конкуренції в індустрії логістичних послуг і змусили існуючих постачальників логістичних послуг (LSP) до цифровізації. Лідери галузі логістичних послуг, як-от DHL Supply Chain, FedEx, UPS, Samsara тощо, уже зробили кроки до розробки, впровадження та розповсюдження різних технологій, які допомогли компаніям стати більш зрілими в цифровому плані. Цифрова трансформація допомагає логістичним компаніям відстежувати доставку товарів у режимі реального часу, дозволяючи їм визначати сфери для вдосконалення та підвищення продуктивності. Крім того, це дозволяє їм оптимізувати маршрути подорожей, враховувати очікувані затримки та позначати доставку в разі аварії або втрати транспортного засобу. Це можна активувати за допомогою таких функцій, як профілактичне технічне обслуговування, оптимізація маршруту/палива, відстеження автопарку та геозонування, які можуть значно скоротити витрати та час, одночасно збільшуючи рівень використання. Аналітичні звіти, аналіз показників і вимірювання KPI можуть допомогти максимізувати доходи та продуктивність, а також підвищити ефективність процесів. LSP, що надають програмне забезпечення для керування автопарком, вважатиметься хорошим, якщо вони використовують аналітичні показники, безпеку автопарку, звіти про технічне обслуговування. Просунуті цифрові гравці, як-от Axestrack зі штаб-квартирою в Джайпурі, створили одну з найбільш надійних у галузі логістичної платформи цифрових підприємств, застосувавши базовий підхід до трансформації транспортної галузі. Набагато більше, ніж програмне забезпечення для керування автопарком, їх уніфікована цифрова логістична платформа має можливість

створювати корпоративний цифровий потік, який безперебійно переносить цифрові дані між різними зацікавленими сторонами та системами підприємства. Цим встановлюється цифровий зв'язок між трьома ключовими компонентами ланцюга постачання: людиною, машиною та відправленням або вантажем. Таким чином клієнт може створювати, перетворювати та керувати кожною інформацією про свій логістичний бізнес у цифровому вигляді. Говорячи простою мовою, як тільки клієнт увійде в систему, йому не доведеться залишати її для виконання будь-яких ручних завдань [32].

За останні п'ять років провідні компанії розглядали цифрову корпоративну логістичну платформу як найважливішу частину своїх цифрових бізнес-стратегій (DBS). Ці стратегії перетворюються на декілька проектів та ініціатив. Найпоширеніші з них:

- диспетчерська вежа штучного інтелекту, яка покращує рівень безпеки та відповідності доставки до 99% за допомогою багаторежимного відстеження;
- стандартизація операційних систем;
- виключення паперових документів із процесів управління логістикою;
- запровадження можливостей відстеження та трасування на основі штучного інтелекту, які дають можливість оцінити час прибуття (ETA);
- оцифрування контактів із клієнтами та партнерами через інтегровані платформи;
- використання прогнозової аналітики для оптимізації використання потужності їхніх систем;
- автоматизація простих транспортних, складських і логістичних процесів з доданою вартістю;
- оцифрування бек-офісних операцій [32].

Цифровізація всіх галузей промисловості – це тенденція, яка все більше проникає в усі основні сектори економіки. У результаті зростання конкуренції ціна та якість продукції вирівнялися, а швидкість доставки тепер є вирішальним фактором для кінцевих споживачів.

Таким чином, як і організації в багатьох інших галузях, логістичні послуги

перебувають під сильним тиском, щоб залишатися конкурентоспроможними, щоб зіткнутися з серйозними ринковими порушеннями та вимогами. Зосередження на досконалості для клієнта є одним із ключів до розуміння конкурентоспроможності ринку. Тому організації повинні створювати стратегії цифрової трансформації, орієнтовані на клієнтоорієнтованість.

3.2. Оптимізація процесу управління відносинами із клієнтами для ТОВ «Нова Пошта»

За наведеною вище інформацією у таблиці 2.4 узагальнимо проблеми процесу управління відносинами із клієнтами, які мають суттєвий негативний вплив на діяльність компанії:

- 1) поодинокі випадки втрати або пошкодження відправлення;
- 2) перебої із онлайн оплатою;
- 3) високі ціни;
- 4) випадки непрофесіоналізму працівників;
- 5) неправомірні додаткові послуги;
- 6) недостатній рівень охоплення мережі поштоматів;
- 7) випадки непривітної поведінки працівників.

Тож для підвищення ефективності запропонуємо напрями оптимізації процесу управління, які умовно розділимо на три групи, зважаючи на зарубіжний досвід:

- 1) Заходи посилення орієнтації на клієнтів:
 - запровадження навчання працівників. Для цього необхідно впровадити освітній портал, де щомісяця працівник повинен пройти невеликий навчальний курс відео-лекцій та здати проміжний тест. Під час зниження клієнтської активності пропонувати працівнику використати даний час на навчання, орієнтовно двічі по 30 хвилин щотижня. Також на даному порталі скласти графік навчання із проміжними тижневими результатами. Це дозволить підвищити

рівень професіоналізму працівників та забезпечити обізнаність працівників із новаціями та новинами компанії;

- введення програми розвитку працівників. Для цього організувати обов'язкові щомісячні онлайн-тренінги для працівників, які дозволять його розвиватися та навчати позитивно відноситися до потреб клієнтів, контролю свої емоції, керувати конфліктами, досягати кар'єрного зростання. Це дозволить збільшити лояльність та згуртованість працівників і матиме безпосередній вплив на якість обслуговування клієнтів. Також даний захід дозволить навчитися персоналу правильно пропонувати додаткові сервіси, роз'яснюючи їх переваги, що знизить рівень незадоволеності клієнтів оплатою додаткових сервісів та високими цінами;

2) Заходи оптимізації організаційного рівня надання послуг:

- подальша автоматизація процесів задля уникнення втрат та пошкодження відправлень; контроль відправлень із спеціальним маркуванням та нестандартними габаритами;

- охоплення операційного простору камерами відео-спостереження для розуміння вузьких місць в організації логістики, де виникають проблеми із пошкодженням відправлень;

- співпраця із правоохоронними працівниками щодо розслідування фактів втрати відправлення;

- для уникнення перебоїв із онлайн-оплатою запровадити альтернативного фінансового посередника, послуги якого будуть автоматично ініціюватися при втраті зв'язку із основним фінансовим постачальником. Цей захід особливо доречний в умовах блекаутів. Це дозволить зробити даний сервіс 100% доступним;

- виконати стратегію охоплення території України поштоматами, переглянувши її кінцеві строки та ключові результати. Так, до війни у плани ТОВ «Нова Пошта, входило досягнення у 2023 році кількості поштоматів у 12 тис. одиниць, що мало би перевищити кількість відділень. У той же час, зважаючи на активні військові дії, протягом 2023 року необхідно посилювати покриття

поштоматами західних регіонів України. У 2024 році посилити центральні регіони, і зважаючи на безпекову ситуацію, продовжити експансію на Схід. Зважаючи на повідомлення про умовну безпечність Київського регіону план стратегії щодо охоплення поштоматами столиці України почати виконувати вже із 2023 року;

– у 2024 році за рахунок автоматизації логістичних процесів встановити єдині ціни на послуги в межах України;

3) Продовження цифровізації послуг задля досягнення зниження їх вартості та підвищення їх ефективності.

Незважаючи на глобальну епідемію та нестабільну поведінку споживачів, галузям промисловості важко впоратися із сучасними проблемами та обмежити їх здатність залишатися інноваційними. Переваги цифрової трансформації:

– Інтегрований ланцюг поставок IoT : фізичні пристрої, підключені до Інтернету, називаються Інтернетом речей (IoT). Вони можуть посилити управління автопарком і доставку «останньої милі», прискорити оцінку попиту та прогнозне технічне обслуговування, підвищити прозорість і видимість, а також покращити інвентаризацію/відстеження та управління автопарком у реальному часі.

– Аналітика поведінки та орієнтація на клієнта: використовуючи динаміку клієнтів, аналіз шляху, інтелектуальний аналіз даних, підприємства можуть відстежувати поведінку користувачів на різних платформах, забезпечуючи видимість усієї подорожі від першої до останньої милі [32].

Цифрова трансформація – це не просто одна велика річ. Часто компанії думають лише про організаційні зміни і не усвідомлюють, що в цьому процесі існують також чотири типи цифрових змін. Через це вони не можуть повністю скористатися всіма можливостями цифрової трансформації [32].

Зважаючи на те, що цифрова трансформація є однією з найважливіших тенденцій, що впливають на бізнес сьогодні, ТОВ «Нова Пошта» для того, щоб і надалі залишатися конкурентоспроможними в умовах євроінтеграційних процесах та відкриття ринку для західних логістичних компаній, компанії потрібно

оцифрувати свої операції та процеси і надалі. Доцільними напрямками для подальшого розвитку є:

- 1) Застосування цифрових технологій для покращення потоку інформації та відправлень. Це відоме як управління ланцюгом поставок або SCM.
- 2) Використання цифрових технологій для покращення клієнтського досвіду. Це часто називають клієнтським досвідом або управлінням CX.
- 3) Подальша інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси для підвищення їх ефективності відома як управління бізнес-процесами або BPM.
- 4) Використання цифрових технологій для створення нових бізнес-моделей і парадигм, які часто називають цифровим бізнесом або DX.

Запровадження наведених напрямків автоматизації послуг ТОВ «Нова Пошта» матиме суттєвий вплив на оптимізацію відносин із клієнтами:

1. Підвищення ефективності та продуктивності. Перший спосіб, яким цифрова трансформація впливає на логістику та ланцюги поставок, – це використання цифрових технологій для підвищення ефективності роботи. Це часто називають операційною досконалістю або OpEx. Традиційно компанія була зосереджені на зниженні витрат і підвищенні прибутку. Компанії менше турбуються про ефективність своїх операцій. Сьогодні операційна ефективність має вирішальне значення для успіху.

Цифрові технології можуть підвищити ефективність роботи кількома способами. До них належать впровадження:

- Системи планування ресурсів підприємства (ERP), які допомагають компаніям керувати своїми ресурсами.
- Системи управління виробництвом (MES) , які допомагають компаніям керувати своїми виробничими операціями. Зазвичай вони містять функції для відстеження послуг, планування завдань і управління контролем якості.
- Системи управління складом (WMS) , які допомагають компанії керувати своїми складськими операціями. Ці системи включають функції для відстеження запасів, керування замовленнями та виставлення рахунків-фактур.

Цифрові технології також можуть допомогти компаніям автоматизувати

свої процеси, підвищуючи ефективність і продуктивність. Подібні цифрові технології полегшують та пришвидшують можливості ТОВ «Нова Пошта» керувати своїми операціями, а також допомогли покращити якість продукції та зменшити витрати.

2. Більша прозорість і видимість. Другий спосіб, за допомогою якого цифрова трансформація ТОВ «Нова Пошта» впливає на логістику та ланцюжки поставок, полягає в підвищенні прозорості та видимості, яку вона забезпечує. Прозорість і видимість важливі, оскільки вони допомагають ТОВ «Нова Пошта» приймати кращі рішення. Наприклад, відстежуючи рух відправлень у режимі реального часу, компанії можуть краще зрозуміти, де знаходяться речі в ланцюжку поставок і скільки часу знадобиться, щоб вони досягли місця призначення. Цифрові технології можна використовувати для покращення видимості ланцюга поставок кількома способами. До них належать:

- Радіочастотна ідентифікація (RFID), яка використовує радіосигнали для відстеження об'єктів. За допомогою цього інструменти можливо відстежувати запаси, керувати замовленнями тощо.

- Глобальна система позиціонування (GPS): GPS – це технологія, яка використовує супутники для відстеження таких об'єктів, як транспортні засоби, вантажі тощо.

- Дані датчиків: датчики – це пристрої, які можуть відстежувати температуру, вологість, тиск та інші характеристики об'єктів [24].

Крім того, інтегруючи цифрові технології у свої бізнес-процеси, ТОВ «Нова Пошта» зможе і надалі покращувати логістичні ланцюги поставок. Це може допомогти компанії визначити неефективність і проблеми, щоб компанія могла швидко їх вирішити.

3. Покращений досвід клієнтів. Сьогодні клієнти очікують високого рівня обслуговування, і вони готові змінити постачальника, якщо вони його не отримують. Щоб залишатися конкурентоспроможними, ТОВ «Нова Пошта» повинна зосередитися на покращенні досвіду клієнтів. Компанії, які зосереджуються на забезпеченні чудового досвіду для клієнтів, мають більше

шансів на успіх, ніж ті, які цього не роблять. Цифрові технології значно вплинули на клієнтський досвід/ Вони полегшили та пришвидшили взаємодію компаній із клієнтами, а також допомогли покращити сприйняття компаній клієнтами.

Цифрові технології можуть покращити клієнтський досвід кількома способами, зокрема [24]:

- Веб-програми та мобільні додатки: це цифрові технології, які дозволяють клієнтам взаємодіяти з компаніями в Інтернеті або на своїх мобільних пристроях. Вони можуть купувати товари, перевіряти статус замовлень тощо.

- Соціальні медіа: ця цифрова технологія дозволяє клієнтам ділитися своїм досвідом з компаніями та іншими клієнтами в Інтернеті. Це може бути на сайтах соціальних мереж, таких як Facebook і Twitter, або на сайтах оглядів, таких як Yelp і TripAdvisor.

- Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) – це програмні додатки, які допомагають компаніям керувати взаємодією з клієнтами. Зазвичай вони включають функції для відстеження даних клієнтів, керування контактною інформацією клієнтів і виставлення рахунків.

Крім того, компанії можуть використовувати цифрові технології для підвищення швидкості та точності обслуговування клієнтів. Наприклад, компанія ТОВ «Нова Пошта» може надавати більш швидке та точне обслуговування клієнтів за допомогою чат-ботів і служби підтримки клієнтів на основі штучного інтелекту. Подібні цифрові технології мають трансформаційний вплив на управління СХ. Вони полегшують й пришвидшують керування взаємодією клієнтів, а також допомагають підвищити лояльність і задоволеність клієнтів.

4. Більша спритність і гнучкість. Цифрові технології є важливим компонентом для компаній, які прагнуть досягти більшої швидкості та гнучкості у своїй діяльності. Наприклад, за допомогою цифрових технологій, таких як хмара, ТОВ «Нова Пошта» може швидко й легко збільшувати або зменшувати масштаби своїх операцій за потреби. Крім того, компанія може використовувати цифрові технології для створення більш гнучких бізнес-процесів. Це дозволить швидко адаптуватися до змін ринку та потреб клієнтів.

Таким чином, клієнтоорієнтованість, оптимізація організації послуги та цифрова трансформація має великий вплив на діяльність ТОВ «Нова Пошта». Використовуючи такі цифрові технології, як Інтернет речей (IoT), великі дані та хмарні обчислення, компанія може підвищити ефективність, прозорість і гнучкість своїх операцій. Це дозволить і надалі компанії залишатися конкурентоспроможною у швидко мінливому світі бізнесу за рахунок оптимізації процесу управління відносинами з клієнтами.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Запроваджені заходи матимуть суттєвий вплив на посилення конкурентоспроможності на вітчизняному ринку та збільшить розрив із державним оператором. Крім того, міцне ринкове становище ТОВ «Нова Пошта» дозволить компанії просувати свої послуги на закордонні ринки та перемагати у конкурентній боротьбі із європейськими операторами, які можуть розглядати ринок України як перспективний після перемоги над російськими окупантами.

Наразі головною проблемою у відносинах із клієнтами, яка має суттєвий негативний вплив на діяльність та позиціонування компанії на ринку є висока ціна. Це зумовлює переходу клієнтів із нетерміновими замовлення до державного оператора Укрпошти. Впровадження заходів сприятиме збільшенню лояльності клієнтів та дозволить за рахунок запропонованої цифровізації суттєво понизити вартість послуг, досягнувши цінової переваги у конкуренції із Укрпоштою. Цифровізація процесів дозволить встановити єдині ціни в Україні:

- на доставку відправлень до 10 кг в межах області – 40 грн.;
- на доставку відправлень до 20 кг в межах області – 60 грн.;
- на доставку відправлень до 10 кг між областями – 50 грн.;
- на доставку відправлень до 20 кг між областями – 70 грн.;
- на грошовий переказ фіксовано – 15 грн.;

Це дозволить активувати роздрібних торгівців користуватися послугами

ТОВ «УкрПошта». Крім того, пониження тарифів дозволить уникнути досягнення переваг пунктам видачі Розетка, які активно на сьогодні розвиваються та пропонують комплексні рішення для торговців маркетплейсу, які надають перевагу доставці до пунктів видачі Розетка. Необхідно відзначити, що Розетка наразі активно розвиває мережу пунктів видачі і після війни ці процесу (які наразі призупиненні) будуть посилено розвиватися, що теж у перспективні ускладнювати операційний розвиток компанії.

Крім цього, цифровізація процесів дозволить пришвидшити послуги доставки та знизити їх собівартість і досягти ключового показника: обробка 400 відправлень одним співробітником за годину на терміналі (наразі даний показник складає 225). Натомість у Німеччини даний показник за рахунок автоматизації процесів складає 667 на особу за годину. Для цього компанії необхідно посилити співпрацю з Lean Institute для запуску інструментів ощадливого виробництва. Наприклад, компанії важливо знизити дві суперечливі втрати: пробіг і простій співробітника. І те, і інше – проблема не співробітника, а менеджера [14].

За наведеною вище інформацією у таблиці 3.1 спрогнозуємо зміни ключові параметри ефективності процесу управління відносинами із клієнтами

Таблиця 3.1. – Узагальнення оцінки ефективності процесу управління відносинами із клієнтами

№ п/п	Назва	Діюча оцінка за 10-бальною шкалою	Прогнозний рівень після впровадження заходів (2025 рік)	Прогнозні зміни
1	2	3	4	5
1	Процеси основної діяльності			
1.1	швидкість надання послуг доставки	10	10	
1.2	якість послуг доставки	8	9	+1
1.3	якість обслуговування працівниками	5,8	8	+2,2
1.4	доступність відділень та поштоматів	9	10	+1
2	Процеси допоміжної діяльності ТОВ "Нова Пошта"			

Кінець таблиці 3.1

1	2	3	4	5
2.1	рівень технологічності	10	10	
2.2	канали комунікації із клієнтами	10	10	
2.3	привітність та чемність персоналу	8	9	+1
2.4	спектр додаткових послуг (зберігання, переадресація, кур'єрські послуги,)	10	10	
	Загальна оцінка	8,85	9,5	0,65

Джерело: складено автором

Тож на рис. 3.1 зобразимо очікувані зміни від запровадження даних заходів у розрізі запропонованих заходів

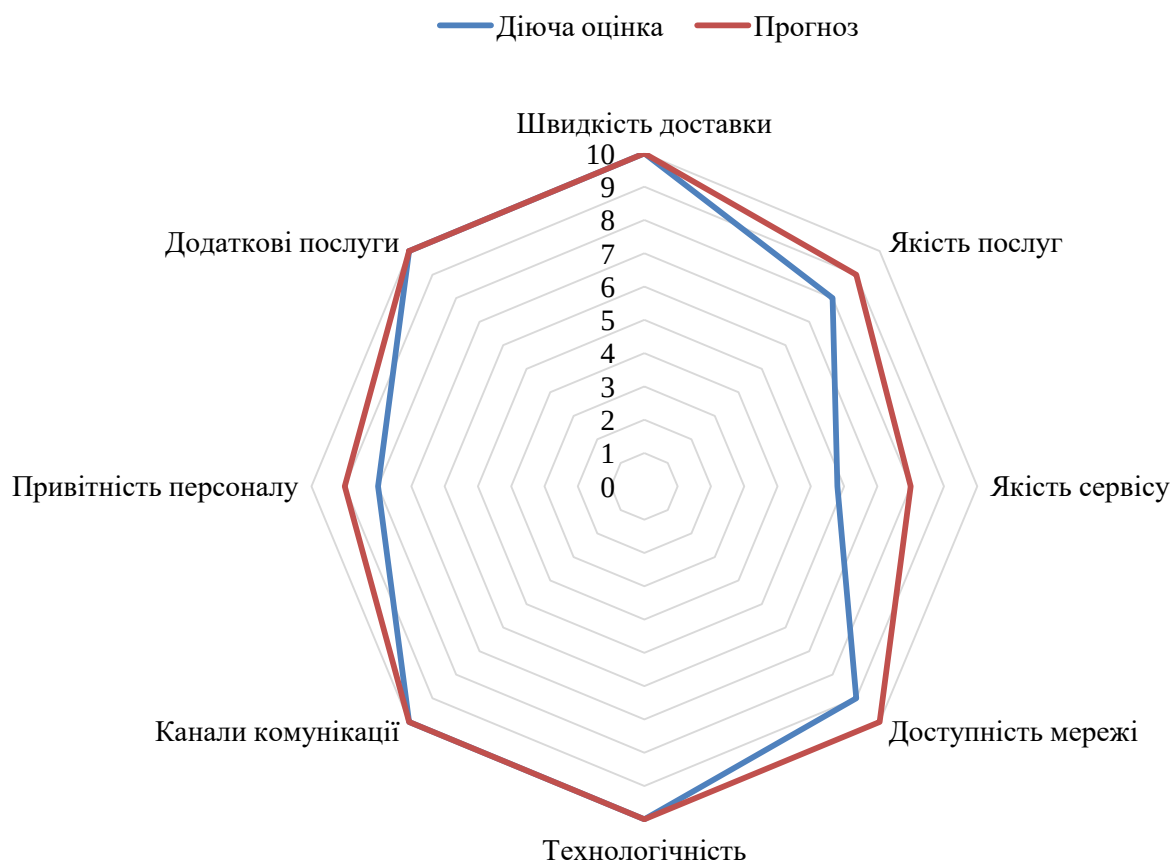


Рисунок 3.1. – Прогнозу оцінки управління відносинами із клієнтами

Джерело: складено автором

Запропоновані заходи дозволять посилити систему управління відносинами із клієнтами, за рахунок чого прогноз її оцінки збільшиться на 0,65 бали і досягне рівня в 9,5 балів. Запропоновані заходи матимуть комплексний характер та вплинуть на усі показники і процеси компанії.

У таблиці 3.2 спрогнозуємо очікуваний економічний вплив від запропонованих заходів.

Таблиця 3.2. – Очікуваний вплив від запропонованих заходів удосконалення процесу управління відносинами із клієнтами

№ п/п	Назва	Очікувані досягнення	Очікуваний результат
1	Заходи посилення орієнтації на клієнта		
1.1	Навчання працівників	Сприятиме збільшенню обсягів відправлень	+20% виручки щороку
1.2	Розвиток працівників	Знизить рівень витрат на пошук нових працівників	-1% до собівартості
2	Заходи оптимізації організаційного рівня надання послуг		
2.1	Автоматизація процесів	Зниження собівартості	-2% до собівартості
2.2	Встановлення камер	Зниження рівня відшкодування за втрати та пошкодження	-3% операційних витрат
2.3	співпраця із правоохоронними працівниками щодо розслідування фактів втрати відправлення	відшкодування за втрати та пошкодження за рахунок винуватої особи	
2.4	Уникнення перебоїв із онлайн-оплатою	Зниження витрат на інкасацію коштів	-1% від операційних витрат
2.5	виконати стратегію охоплення території України поштоматами	Сприятиме збільшенню обсягів відправлень	+10% виручки щороку
2.6	Зниження цін	Сприятиме збільшенню обсягів відправлень	+10% виручки щороку
3.	Подальша цифровізація	Зменшення собівартості послуг	-10% собівартості
		Збільшення виручки за рахунок збільшення асортименту послуг	+5% виручки щороку

Джерело: складено автором

Очікувані результати матимуть вплив на економічні результати діяльності ТОВ «Нова Пошта». Прогноз економічних результатів представимо на рис. 3.2

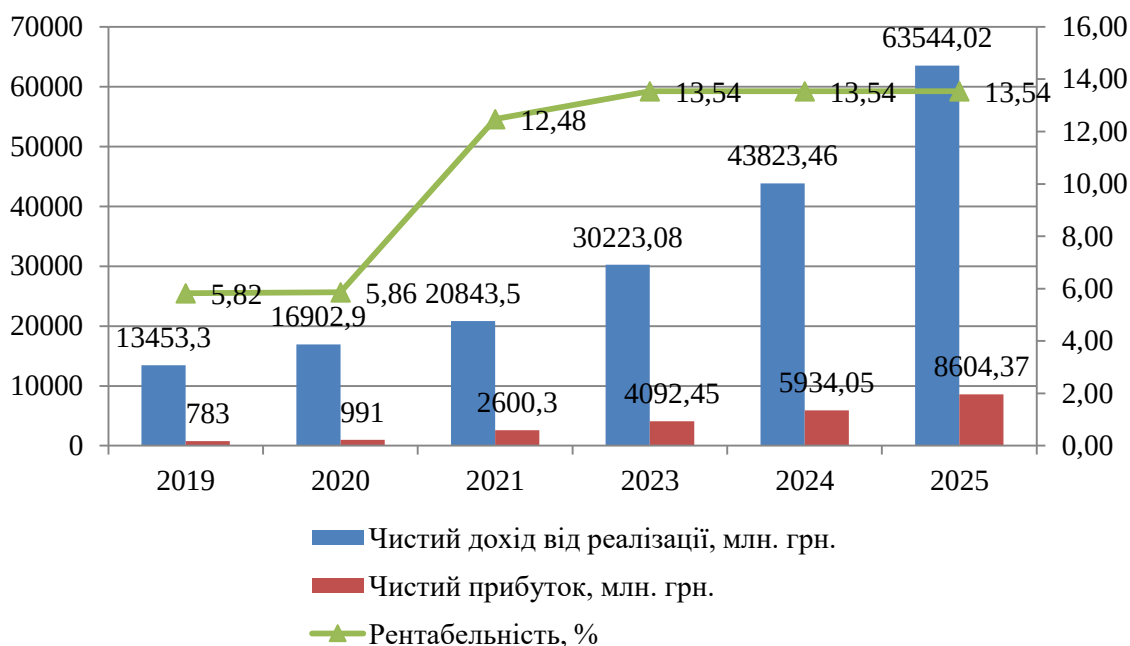


Рисунок 3.2. – Прогноз фінансових результатів ТОВ «Нова Пошта» на 2023-2025 рр., млн. грн.

Джерело: складено автором.

Отже, запропоновані заходи дозволять компанії досягти стабільного зростання доходів на 2023-2025 роки та суттєво збільшити обсяги отриманого прибутку. Це, у свою чергу, сприятиме накопичення чистого прибутку, який можливо буде спрямовувати на подальший розвиток компанії. Запровадження заходів щодо посилення орієнтації на клієнтів; оптимізації організаційного рівня надання послуг та подальшої їх цифровізації забезпечить рентабельність діяльності компанії на рівні 13,54%. Це забезпечить лідерські позиції компанії на ринку за рахунок удосконалення управління відносинами із клієнтами.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило узагальнити та систематизувати наступні висновки.

1) Ланцюг створення споживчої цінності орієнтується на клієнта, виступаючи процесом у якому клієнт посідає чільне місце. Ланцюг створення цінності споживача включає потреби клієнтів, те, як вони використовують продукт чи послугу і пропозиції, як полегшити клієнтський досвід використання такого продукту чи послуги. Сучасні компанії повинні орієнтуватися на цінність клієнта та забезпечувати її винятковість. Надійні відносини з клієнтами забезпечують лояльність та покращують ефективність бізнесу. Економічне, глобальне та технологічне бізнес-середовище різко змінилося за останнє десятиліття. Щоб успішно конкурувати, цінність клієнта має бути загальною основою стратегії. Культура, орієнтована на клієнта, забезпечує орієнтацію та напрямок для організацій, забезпечуючи виняткову цінність; це, у свою чергу, забезпечує видатну ефективність бізнесу. Сучасна економіка призвела до зростання очікувань споживачів/користувачів. Сучасні клієнти хочуть чесних цін і високої якості, надійної вартості та оцінки свого бізнесу, інноваційності та статусу іміджу, фізичних товарів і послуг з доданою вартістю, роздрібних торгових центрів, а також онлайн-продавців. Компанії, які створюють максимальну цінність для своїх клієнтів, процвітатимуть і створюватимуть стійкі конкурентні переваги на ринку. Концепція ланцюга створення цінності вимагає від продукції максимальної відповідності ринковим вимогам та формує основну задачу – набуття підприємством ключових конкурентних переваг за рахунок задоволення потреб своїх клієнтів.

2) Позитивні відносини з клієнтами допомагають спілкуватися з клієнтами на набагато більш особистому рівні. Коли компанія спілкується з цільовою аудиторією, це сприяє розумінню потреб та вимоги споживачів, їх вирішення створить відчуття взаєморозуміння. За своєю суттю, управління взаємовідносинами з клієнтами – це всі дії, стратегії та технології, які компанії

використовують для керування взаємодією зі своїми поточними та потенційними клієнтами. Сьогодні управління взаємовідносинами з клієнтами використовують сучасні інформаційні технології. Задля утримання клієнтів та формування лояльності підприємства працюють над процесами управління відносинами із клієнтами, залучаючи до цього власних працівників. В управлінні відносинами із клієнтами можливо впроваджувати короткостроковий та довгостроковий підходи. Формування позитивним відносин із клієнтами призводить до встановлення довірчих відносин, за яких компанія отримує додаткову інформацію стосовно потреб клієнтів задля їх повного задоволення. Результатом ефективного управління відносинами із клієнтами є їх залучення, утримання та високий рівень задоволеності. Організацію управління відносинами із клієнтами доцільно розглядати як шести-етапний процес, який переходить від збору інформації про клієнтів і її обробки до використання цієї інформації для покращення маркетингу та клієнтського досвіду. Задля підвищення ефективності у процесі управління відносинами із клієнтами використовуються сучасні інформаційні технології.

3) Клієнтоорієнтований підхід останнім часом набуває значної актуальності і для провідних підприємств стає ведучою парадигмою ведення бізнесу. Розвиток концепції орієнтації на клієнта викликано наступними передумовами: зміни ролі і поведінки споживачів; розвиток Інтернету і мобільного зв'язку; розвиток технологій збору та інтелектуального аналізу даних. Клієнтоорієнтованість необхідно розуміти як сучасну концепцію управління підприємством, в основі якої лежать знання про клієнтів та їх потреби, що дозволяє формувати споживчу лояльність, утримувати постійних і залучати нових клієнтів за рахунок пропозицій, які максимально задовольняють їх потреби. Клієнтоорієнтована компанія формує специфічну культуру навколо своїх клієнтів. Крім успіху в бізнесі, це забезпечує лояльність клієнтів. Як правило, клієнтоорієнтований менеджмент розповсюджується на всіх працівників компанії.

4) Дослідження стану управління відносинами із клієнтами виконана на матеріалах діяльності ТОВ «Нова Пошта». Основними напрямками діяльності ТОВ «Нова Пошта» є надання комплексу логістичних послуг. Мережа компанії

налічує більше 8000 відділень по всій Україні, а кількість відправлень в рік перевищує 284 млн. Основними перевагами ТОВ «Нова Пошта» є: доступність; простота використання сервісів; мобільність та мережеве покриття; оперативність; безпечність; ціна сервісів. Підприємство є прибутковим, має ефективну бізнес-модель, активно розвивається. Крім того, ТОВ «Нова пошта» займає лідерські позиції у сегменті. Це фінансово стійке підприємство.

5) ТОВ «Нова Пошта» обслуговую корпоративних та приватних клієнтів, пропонуючи їм повний спектр логістичних та пов'язаних із ними послуг. Для цього діяльність ТОВ «Нова Пошта» включає бізнес-сегменти: Нова пошта; Новапай; Нова пошта Глобал. Місія компанії ТОВ «Нова Пошта» – легкість доставки для життя і бізнесу. Клієнти компанії визнані однією із чотирьох цінностей компанії ТОВ «Нова Пошта». Цінностями управління відносинами із клієнтами визначено чотири елементи: клієнти, технології, працівники та ефективність. Для удосконалення якості обслуговування ключовим елементом політики компанії у відносинах із клієнтами є формування розгалуженої мережі, що дозволяє спрощувати доступ клієнтів до послуг компанії. Для покращення обслуговування клієнтів ТОВ «Нова Пошта» розробила та впровадила мобільний додаток. ТОВ «Нова пошта» слала беззаперечним лідером вітчизняного ринку експрес-доставки. Щорічний оборот компанії перевищує мільйони відправлень. ТОВ «Нова пошта» активно працює над розширенням мережі відділень, збільшенням асортименту послуг для клієнтів та вдосконаленням якості обслуговування клієнтів.

6) Проведено оцінку ефективності кожного елементу процесів основної та допоміжної діяльності ТОВ «Нова Пошта». Визначено, що загальна оцінка ефективності процесу управління відносинами із клієнтами складає 8,85 балів. Це достатньо високий показник, який свідчить про те, що компанія у своїй діяльності націлена на клієнтів та його потреби, що є логічним для діяльності поштового оператора. У той же час сьогодні ТОВ «Нова Пошта» займає практично монопольне становище на ринку, не враховуючи державного підприємства «Укрпошта». Але ефективний процес управління відносинами із клієнтами ТОВ

«Нова Пошта» дозволили за короткий час існування досягти лідерських позицій на ринку України та розпочати міжнародне просування своїх послуг.

7) Із посилення глобалізації економіки та світової торгівлі відбувається збільшенням обсягів товаропотоку. Організації та власники бізнесу мають бути впевнені, що вони співпрацюють із надійним постачальником логістичних послуг, щоб виправдати очікування своїх клієнтів. Логістична галузь є однією з основ міжнародної торгівлі. Основна роль логістичного бізнесу полягає в тому, щоб запропонувати найкраще в своєму класі операційне управління, тому цей сектор визнає важливість підходу, орієнтованого на клієнта. Загалом великі логістичні оператори у своїй роботі стикаються із трьома основними проблемами: орієнтація на клієнта, організаційні проблеми, необхідність цифрової трансформації. Звичайно, існує кілька стратегій, які можуть вирішити різні аспекти проблем, з якими стикається логістика. У той же час найбільш доцільним сьогодні є підхід, який використовує технології для стимулювання організаційних змін і прискорення оцифрування логістичних процесів. Зосередження на досконалості для клієнта є одним із ключів до розуміння конкурентоспроможності ринку. Тому організації повинні створювати стратегії цифрової трансформації, орієнтовані на клієнтоорієнтованість.

8) Узагальнено проблеми процесу управління відносинами із клієнтами, які мають суттєвий негативний вплив на діяльність компанії: поодинокі випадки втрати або пошкодження відправлення; перебої із онлайн оплатою; високі ціни; випадки непрофесіоналізму працівників; неправомірні додаткові послуги; недостатній рівень охоплення мережі поштоматів; випадки непривітної поведінки працівників.

Тож для підвищення ефективності запропонуємо напрями оптимізації процесу управління, які умовно розділимо на три групи, зважаючи на зарубіжний досвід:

- заходи посилення орієнтації на клієнтів: запровадження навчання працівників; введення програми розвитку працівників;
- заходи оптимізації організаційного рівня надання послуг: подальша

автоматизація процесів задля уникнення втрат та пошкодження відправлень; контроль відправлень із спеціальним маркуванням та нестандартними габаритами; охоплення операційного простору камерами відео-спостереження; співпраця із правоохоронними працівниками щодо розслідування фактів втрати відправлення; для уникнення перебоїв із онлайн-оплатою обрати альтернативного фінансового посередника; виконати стратегію охоплення території України поштоматами; встановити єдині ціни на послуги в межах України;

– продовження цифровізації послуг задля досягнення зниження їх вартості та підвищення їх ефективності.

Це дозволить і надалі компанії залишатися конкурентоспроможною у швидко мінливому світі бізнесу за рахунок оптимізації процесу управління відносинами з клієнтами.

9) Запроваджені заходи матимуть суттєвий вплив на посилення конкурентоспроможності на вітчизняному ринку та збільшить розрив із державним оператором. Крім того, пониження тарифів дозволить уникнути досягнення переваг пунктам видачі Розетка, які активно на сьогодні розвиваються та пропонують комплексні рішення для торговців маркетплейсу. Запропоновані заходи дозволять компанії досягти стабільного зростання доходів на 2023-2025 роки та суттєво збільшити обсяги отриманого прибутку. Це, у свою чергу, сприятиме накопичення чистого прибутку, який можливо буде спрямовувати на подальший розвиток компанії. Запровадження заходів щодо посилення орієнтації на клієнтів; оптимізації організаційного рівня надання послуг та подальшої їх цифровізації забезпечить рентабельність діяльності компанії на рівні 13,54%. Це забезпечить лідерські позиції компанії на ринку за рахунок удосконалення управління відносинами із клієнтами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. «Нова Пошта» сьогодні. URL: https://novaposhta.ua/o_kompanii/nova_poshta_sogodni (дата звернення: 24.01.2023).
2. Бікулов Д. Т., Головань О. О., Маркова С. В., Олійник О.М., Чкан А. С. Клієнтоорієнтований менеджмент: навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійних програм «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Менеджмент організацій і адміністрування». Запоріжжя: ЗНУ, 2019. 90 с.
3. Витяг з ЄДР ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://opendatabot.ua/pdf/company/3301/31316718-3301205-4386039-8169e3ccf42f09a07cbb752825e3aab9.pdf> (дата звернення: 24.01.2023).
4. Городецький М.А. Цифрова модель оцінки впливу клієнтського досвіду на прибуток. БізнесІнформ. 2020. № 7. С. 331-338. URL: <https://oaji.net/articles/2020/727-1600085357.pdf> (дата звернення: 27.12.2022).
5. Додаткові послуги. URL: https://novaposhta.ua/privatnim_klientam/dopuslugi (дата звернення: 24.01.2023).
6. Звіт зі сталого розвитку ТОВ «Нова Пошта» за 2020 рік. URL: https://novaposhta.ua/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2020/#!/management (дата звернення: 24.01.2023).
7. Звіт про управління ТОВ «Нова Пошта» за 2020 рік. URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%202020.pdf> (дата звернення: 27.12.2022).
8. Красовська О. Ю. Управління споживчим сприйняттям маркетингових інструментів підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/103.pdf (дата звернення: 27.12.2022).
9. Мазур В. С. Клієнторієнтований підхід – ефективний інструмент ведення готельно – ресторанного бізнесу. ВУНУ. 2018. URL:

<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/30602/1/%D0%9A%D0%9B%D0%86%D0%84%D0%9D%D0%A2%D0%9E%D0%A0%D0%86%D0%84%D0%9D%D0%A2%D0%9E%D0%92%D0%90%D0%9D%D0%98%D0%99%20%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%A5%D0%86%D0%94.pdf> (дата звернення: 27.12.2022).

10. Мобільний додаток Нова Пошта. URL: <https://play.google.com/store/apps/details?id=ua.novaposhtaa&hl=uk&gl=US&pli=1> (дата звернення: 24.01.2023).

11. Мобільний додаток. URL: https://novaposhta.ua/mobile_app (дата звернення: 24.01.2023).

12. Мостенська Т. Л., Тур О. В. Роль ланцюга створення цінності у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Вісник Черкаського університету. 2018. № 4.с с. 75-84. URL: <https://econom-ejournal.cdu.edu.ua/article/download/3023/3183/7443> (дата звернення: 27.12.2022).

13. Основні послуги ТОВ «Нова Пошта». URL: https://novaposhta.ua/basic_services_k (дата звернення: 24.01.2023).

14. Підгайна Є. «Нова Пошта» у цифрах: близько 20,5 млрд грн обороту, понад 200 робіт і два Boeing 757. Mind. 07 лютого 2022. URL: <https://mind.ua/publications/20235883-nova-poshta-u-cifrah-blizko-205-mlrd-grn-oborotu-ponad-200-robotiv-i-dva-boeing-757> (дата звернення: 24.01.2023).

15. Показники компанії. URL: https://novaposhta.ua/pokaznyky_kompanii (дата звернення: 24.01.2023).

16. Про сталий розвиток Нової пошти. URL: <https://novaposhta.ua/csr/#reports> (дата звернення: 24.01.2023).

17. Прошукало І.Л. Клієнтоорієнтований підхід у формуванні організаційної культури сучасної організації в сфері послуг. Budapest, Magyarország. 2020. Szeptember 18. С 118-121. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/logos/article/download/4667/4618/> (дата звернення: 27.12.2022).

18. Стандарти швидкості доставки ТОВ «Нова Пошта». URL:<https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/%D0%A8%D0%B2%D0%B8%D0>

%B4%D0%BA%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%B4%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%B2%D0%BA%D0%B8%20%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D1%8C%202022.pdf (дата звернення: 24.01.2023).

19. ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://opendatabot.ua/c/31316718> (дата звернення: 27.12.2022).

20. ТОВ «Нова Пошта». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31316718/ (дата звернення: 27.12.2022).

21. Фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта» за 2020 рік. URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%202020.pdf> (дата звернення: 27.12.2022).

22. Фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта» за 2021 рік. URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%202021.pdf> (дата звернення: 27.12.2022).

23. Хуторської П. О., Степура В. А. Клієнтоорієнтованість стратегічного менеджменту як виклик економічній нестабільності. 2017. URL: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/5_hutor_stepura.htm (дата звернення: 27.12.2022).

24. 4 Ways Digital Transformation Is Transforming Logistics and Supply Chain. Logistics & supply chainfebruary. 2022. URL: <https://rtslabs.com/how-digital-transformation-is-transforming-logistics-and-supply-chain/> (дата звернення: 24.01.2023).

25. 75+ Digital Transformation Statistics and Trends To Help You Navigate it in 2023. URL: <https://quixy.com/blog/top-digital-transformation-statistics-trends-forecasts> (дата звернення: 24.01.2023).

26. Agarwal S. How to Deliver the Perfect Consumer Support System for SaaS

Companies. URL: <https://blog.loginradius.com/growth/saas-consumer-support/> (дата звернення: 27.12.2022).

27. Aguilera Moyano J., Baños González M. Las comunicaciones en el nuevo paradigma de marketing. Experiencias, relevancia, engagement y personalización. Presentación. Rev. Icono14 Rev. Cient. Comun. Y Tecnol. Emerg. 2017. №15. P. 1-15.

28. Berger P.G., Ofek E., Swary I. Investor valuation of the abandonment option. J. Financ. Econ. 1996. № 42, 257-287. URL: [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(96\)00877-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(96)00877-X) (дата звернення: 27.12.2022).

29. Cambra-Fierro J., Melero-Polo I., Javier Sese F. Can complaint-handling efforts promote customer engagement? Serv. Bus. 2016. № 10. P. 847-866. URL: <https://doi.org/10.1007/s11628-015-0295-9> (дата звернення: 27.12.2022).

30. Client Relationship Management – Suitable for All Businesses. 2020. URL: <https://salestack.in/blog-details/32/Client-Relationship-Management---Suitable-for-All-Businesses> (дата звернення: 27.12.2022).

31. Cuofano G. What Is The Customer Value Chain And Why It Matters. Business. 2021. December 8. URL: <https://fourweekmba.com/customer-value-chain/> (дата звернення: 27.12.2022).

32. Digital Transformation for Logistics- What, Why and How. 2022. URL: <https://www.telematicswire.net/digital-transformation-for-logistics-what-why-how%E2%82%AC/> (дата звернення: 24.01.2023).

33. Digital Transformation of Industries. Weforum. 2016. URL: <https://reports.weforum.org/digital-transformation/the-digital-transformation-of-logistics-threat-and-opportunity/> (дата звернення: 24.01.2023).

34. Flint D.J., Woodruff R.B., Gardial S.F. Exploring the phenomenon of customers' desired value change in a business-to-business context. J. Mark. 2002. № 66, p. 102-117. URL: <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.4.102.18517> (дата звернення: 27.12.2022).

35. Fortune. The world's most admired companies. URL: <http://fortune.com/worlds-most-admired-companies/> (дата звернення: 27.12.2022).

36. France C., Grace D., Lo Iacono J., Carlini J. Exploring the interplay

between customer perceived brand value and customer brand co-creation behaviour dimensions. *Journal of Brand Management*. 2020. № 27(3). URL: <https://doi.org/10.1057/s41262-020-00194-7>. (дата звернення: 27.12.2022).

37. Gallarza M.G., Gil I. Value dimensions, perceived value, satisfaction and loyalty: An investigation of university students' travel behaviour. *Tour. Manag.* 2006. №27. P. 437-452. URL: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.12.002> (дата звернення: 27.12.2022).

38. Gallo A. The Value of Keeping the Right Customers. *Harvard Business Review*. 2014. October 29. URL: <https://hbr.org/2014/10/the-value-of-keeping-the-right-customers> (дата звернення: 24.01.2023).

39. Global logistics market worth €5.725 trillion in 2020. *Transport Intelligence*. 2021. January 26. URL: <https://www.ti-insight.com/briefs/global-logistics-market-worth-e5-725-trillion-in-2020/> (дата звернення: 24.01.2023).

40. Jaakkola E.; Alexander M. The role of customer engagement behavior in value co-creation: A service system perspective. *J. Serv. Res.* 2014. № 17. P. 247-261. URL: <https://doi.org/10.1177/1094670514529187> (дата звернення: 27.12.2022).

41. Kim M.-S., Hunter J.E. Relationships among Attitudes, Behavioral Intentions, and Behavior A Meta-Analysis of Past Research, Part 2. *Commun. Res.* 1993. № 20. P. 331-364. URL: <https://doi.org/10.1177/009365093020003001> (дата звернення: 27.12.2022).

42. Kulpa J. Why Is Customer Relationship Management So Important? URL: <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2017/10/24/why-is-customer-relationship-management-so-important/?sh=85638977dacd> (дата звернення: 27.12.2022).

43. Levine D. How to Use Customer Value Chains in Your Product Development Strategy. *Amplitude*. 2020. November 17. URL: <https://amplitude.com/blog/product-development-strategy> (дата звернення: 27.12.2022).

44. Lewis B.R., Soureli M. The antecedents of consumer loyalty in retail banking. *J. Consum. Behav.* 2006. №5. P. 15-31. URL: <https://doi.org/10.1002/cb.46>

(дата звернення: 27.12.2022).

45. McDougall G.H., Levesque T. Customer satisfaction with services: Putting perceived value into the equation. *J. Serv. Mark.* 2000. № 14. P. 392-410. URL: <https://doi.org/10.1108/08876040010340937> (дата звернення: 27.12.2022).

46. Meet the 2020 consumers driving change. IBM. 2020. URL: <https://www.ibm.com/downloads/cas/EXK4XKX8> (дата звернення: 27.12.2022).

47. Meyassed D., Burgess P., Daniel P. Empower. URL: <https://www.marketingsociety.com/the-library/co-creation-here-we-can%E2%80%99t-ignore-it> (дата звернення: 27.12.2022).

48. Oliver R.L. Value as excellence in the consumption experience. In *Consumer Value. A Framework for Analysis and Research* Routledge; Holbrook, M.B., Ed.; Routledge: London. UK. 1999. Pp. 43-62. URL: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780203010679-7/value-excellence-consumption-experience-richard-oliver> (дата звернення: 27.12.2022).

49. Porter M.E., Kramer, M.R. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harv. Bus. Rev.* 2006. №84. P. 78-92. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/17183795> (дата звернення: 27.12.2022).

50. Rakesh Soni. Why Is Customer Relationship Important for Every Business in 2021. URL: <https://blog.loginradius.com/growth/customer-relationship-business/> (дата звернення: 27.12.2022).

51. Servera-Francés D., Fuentes-Blasco M., Piqueras-Tomás L. The Importance of Sustainable Practices in Value Creation and Consumers' Commitment with Companies' Commercial Format. *Sustainability.* 2020. № 12, 9852. URL: <https://doi.org/10.3390/su12239852> (дата звернення: 27.12.2022).

52. Size of the global logistics industry from 2018 to 2021, with forecasts until 2027(in trillion euros). URL: <https://www.statista.com/statistics/943517/logistics-industry-global-cagr/> (дата звернення: 24.01.2023).

53. Smith M. Building a Customer-Oriented Company: Strategies & Examples. 2022. June 4. URL: <https://www.helpscout.com/blog/customer-oriented/> (дата звернення: 27.12.2022).

54. Strandvik T., Holmlund M., Edvardsson B. Customer needing: A challenge for the seller offering. *J. Bus. Ind. Mark.* 2012. №27. P. 132-141. URL: <https://doi.org/10.1108/08858621211196994> (дата звернення: 27.12.2022).
55. Swait J., Sweeney J.C. Perceived value and its impact on choice behavior in a retail setting. *J. Retail. Consum. Serv.* 2000. № 7. P. 77-88. URL: [https://doi.org/10.1016/S0969-6989\(99\)00012-0](https://doi.org/10.1016/S0969-6989(99)00012-0) (дата звернення: 27.12.2022).
56. Tabirao M. A. Customer centricity – the digital transformation driver in the logistics sector. *Ubuntu*. 21 April 2022. URL: <https://ubuntu.com/blog/digital-transformation-logistics> (дата звернення: 24.01.2023).
57. Tseng Y.Y., Yue Wen Long, Taylor M. A. P. The role of transportation in logistics chain. 2005. January. 2005. URL: https://www.researchgate.net/publication/281230908_The_role_of_transportation_in_logistics_chain (дата звернення: 24.01.2023).
58. Vargo S.L., Lusch R.F. Service-dominant logic: Continuing the evolution. *J. Acad. Mark. Sci.* 2008. №36. P. 1-10. URL: <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6> (дата звернення: 27.12.2022).
59. Verhoef P.C.; Reinartz W.J.; Krafft M. Customer engagement as a new perspective in customer management. *J. Serv. Res.* 2010. №13. P. 247-252. URL: <https://doi.org/10.1177/1094670510375461> (дата звернення: 27.12.2022).
60. Weinstein A. Creating Superior Customer Value in the Now Economy. *Journal of Creating Value*. 2020. № 6(1), p. 20-33. URL: <https://doi.org/10.1177/2394964319898962> (дата звернення: 27.12.2022).
61. Woodruff R.B. Customer value: The next source for competitive advantage. *J. Acad. Mark. Sci.* 1997. № 25. P. 139-153. URL: <https://doi.org/10.1007/BF02894350> (дата звернення: 27.12.2022).
62. Woodruff R.B., Gardial S. *Know Your Customer: New Approaches to Customer Value and Satisfaction*; Blackwell Business: Cambridge, UK, 1996. URL: [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntv-nsjt1aadkposzje\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1577276](https://www.scirp.org/(S(351jmbntv-nsjt1aadkposzje))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1577276) (дата звернення: 27.12.2022).

63. Zeithaml V.A. Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. J. Mark. 1988. № 52, 2-22. URL: <https://doi.org/10.1177/002224298805200302> (дата звернення: 27.12.2022).

ДОДАТКИ

Додаток А

Витяг з ЄДР ТОВ «Нова Пошта» [3]



ТОВ "НОВА ПОШТА"

Витяг з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань на 25.01.2023 08:50:43

Повна назва: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"

Код: 31316718

Реєстраційний номер: 15881200000001718

Дата реєстрації: 19.01.2001

Адреса: Україна, 03026, місто Київ, СТОЛИЧНЕ ШОСЕ, будинок 103, корпус 1, ПОВЕРХ 9

Статус: зареєстровано

Керівник: Бульба Олександр Миколайович

Підписант: Бульба Олександр Миколайович

Відомості про органи управління: ВИЩИЙ-ЗАГАЛЬНІ ЗБОРИ УЧАСНИКІВ, ВИКОНАВЧИЙ-ДИРЕКТОР, ІНШИЙ - НАГЛЯДОВА РАДА, РЕВІЗОР

Засновник: КОМПАНІЯ "НП ХОЛДИНГС ЛІМІТЕД"

Адреса: Кіпр, 1075, Нікосія, Чапо Централ, Спіру Кіпріану, будинок 20, 3 поверх

Статутний внесок: 4 188 667.5 (90%)

Засновник: ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЗАКРИТИЙ НЕДИВЕРСИФІКОВАНИЙ ВЕНЧУРНИЙ КОРПОРАТИВНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ФОНД "ПРАЙД"

Адреса: Україна, 01001, місто Київ, ВУЛИЦЯ ВЕЛИКА ЖИТОМИРСЬКА, будинок 6/11, кімната 307

Статутний внесок: 465 407.5 (10%)

Кінцевий бенефіціарний власник: Климів Вячеслав Валерійович

Адреса: Україна, 01054, місто Київ, вул.Гончара Олеся, будинок 62, квартира 52

Кінцевий бенефіціарний власник: Поперешнюк Володимир Анатолійович

Адреса: Україна, 03194, місто Київ, б.Кольцова, будинок 14-К, квартира 25

Статутний капітал: 4 654 075 грн

Види діяльності

Основний:

- 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту

Додаткові:

- 46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами
- 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту
- 78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами
- 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.
- 47.19 Інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах
- 47.43 Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення
- 47.54 Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах
- 47.62 Роздрібна торгівля газетами та канцелярськими товарами в спеціалізованих магазинах
- 47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах
- 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу

Інтернет

- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт
- 52.10 Складське господарство
- 53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність
- 64.19 Інші види грошового посередництва
- 66.22 Діяльність страхових агентів і брокерів
- 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування
- 73.11 Рекламні агентства
- 86.21 Загальна медична практика
- 86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я

Контактна інформація

Електронна пошта: corp.com@novaposhta.ua

Дані про взяття на облік

Органи статистики:

Назва: ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ

Дата: 23.01.2001

Ідентифікаційний код: 37507880

Реєстр платників податків:

Назва: ПІВНІЧНЕ МІЖРЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС ПО РОБОТІ З ВЕЛИКИМИ ПЛАТНИКАМИ ПОДАТКІВ

Дата: 25.01.2001

Ідентифікаційний код: 44131658

Реєстр платників єдиного внеску:

Назва: ПІВНІЧНЕ МІЖРЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС ПО РОБОТІ З ВЕЛИКИМИ ПЛАТНИКАМИ ПОДАТКІВ

Дата: 24.01.2001

Ідентифікаційний код: 44131658

Стандарти швидкості доставки ТОВ «Нова Пошта» від травня 2022 р. [183]

Швидкість доставки між обласними центрами "відділення-відділення"
для відправлень до 30кг (П,ДВ) з понеділка по суботу

Відправник / Отримувач	Примітка на відділенні	для відправлення до всіх (міста) є поштовими на бусі																								
		Вінниця	Дніпро	Житомир	Запоріжжя	Івано-Франківськ	Київ	Кременчук	Кривий Ріг	Кропивницький	Луцьк	Львів	Мукачево	Одеса	Полтава	Рівне	Тернопіль	Умань	Харків	Хмельницький	Черкаси	Чернівці	Суми	Миколаїв	Ужгород	Чернігів
Вінниця	18:00	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1
Дніпро	18:00	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2
Житомир	18:00	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1
Запоріжжя	18:00	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2
Івано-Франківськ	18:00	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2
Київ	18:00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
Кременчук	18:00	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	1
Кривий Ріг	17:00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1
Кропивницький	18:00	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1
Луцьк	18:00	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1
Львів	18:00	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2
Мукачево	18:00	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2
Одеса	18:00	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2
Полтава	18:00	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1
Рівне	18:00	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1
Тернопіль	18:00	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1
Умань	18:00	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1
Харків	14:00	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1
Хмельницький	18:00	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2
Черкаси	18:00	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1
Чернівці	18:00	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2
Суми	17:00	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1
Миколаїв	15:30	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2
Ужгород	18:00	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2
Чернігів	18:00	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1

1 next day
2 2 days

Послуги перевезень відправлень не здійснюються на тимчасово окупованих територіях, зон бойових дій, зон зіткнення з ворожими силами, серед яких території Донецької, Луганської, Херсонської, Запорізької та Харківської області.