

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВНЗ «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук
Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота

на тему:

**«Розвиток мережі відділень «Нова пошта» шляхом модернізації
технологій надання послуг 2020–2022 рр.»**

Виконав: студент 6 курсу, групи СБ18/М
спеціальності 073 « Менеджмент»

Поліщук І.Є.

Керівник: Гвоздьов С.С.

Консультант: Кушнір І. І.

Рецензент:

Львів 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	3
Розділ 1. КОМПАНІЯ «НОВА ПОШТА» НА РИНКУ ПОШТОВИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ.....	7
1.1. Аналіз вітчизняного ринку поштових послуг.....	7
1.2. Зовнішнє середовище та місце компанії «Нова пошта» на ринку.....	11
1.3. Роль і функції мережі відділень у бізнесі компанії.....	13
1.4. Характеристика мережі відділень «Нова пошта».....	17
Висновки до розділу 1.....	19
РОЗДІЛ 2. БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ПРОЄКТУ РОЗВИТКУ МЕРЕЖІ ВІДДІЛЕНЬ «НОВА ПОШТА» ШЛЯХОМ МОДЕРНІЗАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЙ НАДАННЯ ПОСЛУГ У 2020–2022 РР.	20
2.1. Етапи реалізації проєкту.....	20
2.2. Знання клієнтів як умова підвищення ефективності роботи компанії «Нова пошта».....	22
2.3. Сегментація клієнтів як інструмент стратегічного аналізу галузі.....	23
Висновки до розділу 2.....	28
РОЗДІЛ 3. ТЕХНОЛОГІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТУ.....	29
3.1. Методики вибору локації для відкриття відділення.....	29
3.2. Управління клієнтським досвідом.....	33
3.3. Формати відділень.....	35
3.3.1. Історія проєкту «Digital-відділення».....	35
3.3.2. Нові формати відділень.....	37
3.3.3. Модернізація формату «Parcel-shop».....	48
3.4. Поштомати як альтернативна точка присутності.....	49
3.5. Самообслуговування на відділеннях «Нової пошти».....	55
Висновки до розділу 3.....	60
РОЗДІЛ 4. РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЄКТУ РОЗВИТКУ МЕРЕЖІ ВІДДІЛЕНЬ «НОВА ПОШТА» ШЛЯХОМ МОДЕРНІЗАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЙ НАДАННЯ ПОСЛУГ У 2020–2022 РР.....	62

4.1. Фінансове обґрунтування проєкту.....	62
4.2. Організаційна структура проєкту.....	65
4.3. Обмеження проєкту.....	66
Висновки до розділу 4.....	68
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ	72
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

Актуальність обраної теми магістерської роботи зумовлена тим, що в Україні, як і у світі, доставка товарів займає чільне місце у функціонуванні національної економіки держави, все ще залишається єдиним загальнодоступним механізмом адресного спілкування громадян, а також одним з чинників, що забезпечують політичну цілісність та інформаційну єдність країни. При цьому, незважаючи на сучасні досягнення в сфері ІКТ, поштовий зв'язок лишається одним із самих доступних засобів зв'язку і спілкування у світі.

Поява недержавних операторів різних форм власності у секторі поштового зв'язку створює конкурентне середовище, можливість для споживача вибору одного з них для передачі свого повідомлення. Важливими критеріями цього вибору в багатьох випадках являються якісні параметри послуг, які надаються різними операторами, цінова політика, технології надання послуг.

«Нова Пошта» – лідер логістичного ринку, який забезпечує легку доставку кожному клієнту – до відділення, поштомату, за адресою – і дає змогу тисячам підприємців створювати і розвивати бізнес не тільки в Україні, а й за кордоном. Мережа компанії налічує більше 6000 відділень по всій Україні, а кількість відправлень за 2019 рік перевищила 212 млн.

Місією компанії «Нова пошта» є легкість доставки для життя і бізнесу. Для цього «Нова Пошта» впроваджує нові продукти і сервіси, орієнтуючись на міжнародні стандарти і найкращий світовий досвід.

Актуальність теми дослідження визначається Стратегією компанії розвитку «Нова пошта» на 2020–2022 рр., яка, ґрунтуючись на аналізі конкурентних профілів, фокусується на наступних чинниках успіху у споживачів:

- найкраща доступність і покриття;
- недосяжний рівень: швидкості, сервісу і якості;
- інноваційні продукти і послуги;
- інструменти для утримання клієнтів і розвитку лояльності [23].

За час свого існування «Нова пошта» не просто набула національного масштабу – упродовж останнього десятиліття вона є лідером і трендсеттером українського ринку експрес-доставки. Це компанія, що стрімко розвивається та допомагає людям скорочувати відстані один між одним. Завдяки цій динаміці компанію асоціюють з постійним рухом. Упродовж усього існування компанія не лише ставила нові рекорди в кількості доставок, але й впроваджувала якісні внутрішні зміни. Зокрема, потужні інноваційні термінали у містах Київ, Львів, Хмельницький – найбільші інфраструктурні проєкти такого роду в Україні, суттєво автоматизують обробку вантажів та прискорюють процес доставки. Це не лише власний успіх, але й щасливий клієнт, задоволений працівник, заможна та мирна Україна.

«Нова Пошта» постійно розширює та оновлює мережу своїх відділень. Приміром, відповідно до стратегії розвитку компанії, упродовж 2018 року було відкрито близько 1000 відділень (як власних, так і партнерських) по всій Україні. На сьогодні в компанії триває аналіз існуючих та потенційних локацій розташування відділень та оцінка їх ефективності. Що, своєю чергою, зумовлює актуальність й необхідність подальшого прогностичного аналізу розвитку мережі відділень у контексті модернізації технологій обслуговування клієнтів.

При цьому визначено два ключових напрями розвитку:

1. Відкриття точок контакту нового типу:
 - новітні технології пошуку локацій;
 - нові відділення;
 - поштомати.

2. Поступова зміна технологічної схеми обслуговування клієнтів в існуючій мережі через впровадження новітніх технологій:

- онлайн-сервіси;
- «селф-сервіс».

Кожен із запропонованих форматів можна розглядати як окремий проєкт. У пропонованій магістерській роботі представлено загальний опис та ключові характеристики кожного із форматів та технологій. Ефективність запропонованих заходів можлива лише за умови їх одночасного запровадження і реалізації, тому цей процес є **темою** магістерського дослідження: **«Розвиток мережі відділень «Нова пошта» шляхом модернізації технологій надання послуг 2020-2022 рр.»**.

Мета магістерської роботи: обґрунтувати розвиток мережі відділень «Нова пошта» шляхом модернізації технологій надання послуг через запровадження нових форм обслуговування клієнтів: відділення нового типу, поштомати та самообслуговування.

Досягнення поставленої мети дослідження зумовило вирішення таких **завдань**:

1. Проаналізувати зовнішнє середовище та місце компанії «Нова пошта» на ринку; визначити роль і функції мережі відділень у бізнесі компанії.

2. Представити бізнес-модель проєкту розвитку мережі відділень «Нова пошта» шляхом модернізації технологій надання послуг у 2020–2022 р.; схарактеризувати етапи реалізації проєкту.

3. Дослідити потреби клієнтів та провести їх сегментацію; сформулювати ціннісні пропозиції для клієнтів з огляду на роботу мережі відділень.

4. Запропонувати дієві методики вибору локацій для розвитку інфраструктури відділень та інших точок контакту.

5. Запропонувати модернізовані формати точок контакту з клієнтами, виходячи із сегментації та ціннісних пропозицій. Схарактеризувати нову технологію обслуговування на відділеннях – «Self-Service».

6. Обґрунтувати інвестиційну доцільність запропонованого проєкту.

7. Визначити нову організаційну структуру для реалізації проєкту, обмеження проєкту та встановити напрями їх подолання.

Об'єкт дослідження – діяльність мережі відділень «Нова пошта».

Предмет дослідження: модернізація технологій надання послуг в мережі відділень «Нова пошта».

Відповідно до логіки дослідження в магістерській роботі були застосовані такі **методи дослідження**: аналіз, синтез (аналіз ринку послуг поштового зв'язку); метод узагальнення (систематизація теоретичних даних, статистичне оброблення вихідних даних і результатів); метод порівняння – для аналізу економічних показників діяльності. У роботі використані економіко-математичні методи, методи фінансового аналізу; метод експертних оцінок; графічні методи – для побудови схем, графіків, діаграм.

Структура і обсяг роботи. Магістерська робота складається з чотирьох розділів, висновків до розділів, висновків, списку використаних джерел і літератури (33 найменування, із них 5 джерел іноземними мовами) та додатків. Загальний обсяг роботи становить 97 сторінок, із них основного тексту магістерської роботи – 71 сторінка. Робота містить 5 додатків, 16 таблиць, 39 рисунків.

РОЗДІЛ 1

КОМПАНІЯ «НОВА ПОШТА» НА РИНКУ ПОШТОВИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ

1.1. Аналіз вітчизняного ринку поштових послуг

Сучасний поштовий зв'язок – це складний господарський механізм, який функціонує в системі соціально-економічного комплексу держави та є однією з найважливіших галузей народного господарства України. Досліджуючи ринок поштового зв'язку України за останні десятки років, очевидно, що він докорінно змінився. Це, насамперед, вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на розвиток зв'язку. Підприємства поштового зв'язку розвиваються як територіально (тобто їхнє місце знаходження розповсюджується по всі території України), так і збільшується сфера їхніх послуг (види послуг) [12].

Згідно Закону України «Про поштовий зв'язок», послуги поштового зв'язку – продукт діяльності оператора поштового зв'язку з приймання, обробки, перевезення та доставки (вручення) поштових відправлень, виконання доручень користувачів щодо поштових переказів, банківських операцій, спрямований на задоволення потреб користувачів [17].

З метою виявлення й оцінки впливу чинників макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства доцільно здійснити PEST-аналіз зовнішнього середовища, який передбачає аналіз: P – Political -legal – політико-правових, E – Economic – економічних, S – Sociocultural – соціокультурних, T – Technological forces – технологічних чинників [32].

У нашому випадку метою PEST-аналізу є відстеження (моніторинг) змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій,

подій, невідконтрольних підприємству, але здійснюючих вплив на прийняття стратегічних рішень. Отож:

1. Політичні аспекти:

В рамках держрегулювання простежуються наступні тенденції:

- збільшення тиску на бізнес контролюючих повноважень Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації (НКРЗІ);

- посилення правил надання послуг поштового зв'язку; зміна умов порогу безмитного ввезення, в тому числі на ФОП, через прийняття законів №128-IX і 129-IX (про РРО та кешбек);

- посилення вимог до діяльності ЦСС;

- посилення відповідальності за порушення вагових обмежень великотонажного транспорту. Неврегульована ситуація в Донецькій і Луганській областях.

2. Економічні аспекти:

- прогноз зростання ВВП в 2018-2022 роках: + 3-4% в рік;

- ревальвація національної валюти за рахунок зростання обсягів ОВДП, що негативно впливає на виробництво і експорт України;

- розвиток омніканальності продажів у ритейлі;

- безготівкова економіка (cashless economy);

- високий ступінь глобалізації економіки.

- в українського бізнесу і споживача з'являється доступ до зарубіжних ринків і світових торгових майданчиків (Ebay, Amazon);

- доступні покупки за кордоном, особливо на ринках Китаю, США, Європи.

3. Соціальні аспекти:

- демографічна криза: зменшення населення України, еміграція економічно активного населення, дефіцит робочої сили;

- зростання частки міленіалів (покоління Y), що характеризуються перш за все глибокою залученістю в цифрові технології;
 - урбанізація, триває внутрішня міграція населення із сіл в міста;
 - прагнення до здорового, екологічного та більш технологічного способу життя;
 - селективна та обізнана поведінка клієнтів, особливо онлайн-покупців
 - кризи пов'язані з епідеміологічними ситуаціями.
4. Технологічні аспекти:
- зростання пенетрації інтернету, розвиток мобільного інтернету;
 - діджіталізація: розумні пристрої, смартизація тіла і навколишнього середовища;
 - технології Self Service для кінцевих користувачів в ритейлі, банківській сфері, доставці;
 - запуск і розвиток в Україні світових стартапів: UberEats, Glovo, Bolt тощо;
 - роботизація та автоматизація процесів доставки;
 - використання великих даних Data Science (big data, machine learning);
 - енергоефективна логістика (електромобілі, безпілотники) [32].

Водночас, вважаємо за доцільне здійснити також і *SWOT-аналіз* – метод стратегічного планування, що полягає у виявленні чинників внутрішнього й зовнішнього середовища організації й поділі їх на чотири категорії: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості), Threats (загрози) [11].

Таблиця 1.1.

SWOT-аналіз діяльності «Нова пошта»

Сильні сторони:	Слабкі сторони :
------------------------	-------------------------

<ol style="list-style-type: none"> 1. Швидкість та своєчасність доставки 2. Доступність точок доставки (відділень). 3. Customer Service – краще ніж в будь якій мережі конкурента – 65 %. 4. Перевага у виборі «С» клієнтів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока ціна по відношенню до конкурентів 2. Відсутність сегментних продуктів та пропозицій клієнтам у відділеннях. 3. Відсутність стандартизованої роботи у точках контакту.
Можливості:	Загрози:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Непокриті території та розміщення в місцях високого трафіку 2. Колаборації з e-com партнерами та мережами 3. Можливості впливати на стандарти ринку 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток власної мережі e-com 2. Вихід нових гравців на ринок – прямих і непрямих конкурентів 3. Концентрація онлайн продажів тільки на маркетплейсах. 4. Потенційна приватизація Укрпошти (мережі відділень)

Наступним кроком логічно здійснити конкурентне позиціонування, під яким розуміємо забезпечення товару конкурентного положення на ринку і розробка детального комплексу маркетингу. В основі такої стратегії позиціонування – протиставлення бренду конкуренту, у якого планується відвоювати частку ринку. Бренд може представлятися як антипод конкурентам або як той, що перевершує за якістю. Така стратегія позиціонування бренду використовується проти лідерів ринку тими компаніями, які займають 2-3 місця. Конкурентне позиціонування враховує слабкі сторони лідируючої компанії та будується на незадоволених бажаннях споживачів [16].

Конкурентне позиціонування компанії «Нова пошта» на поштовому ринку України пропонуємо на рис.1.1.

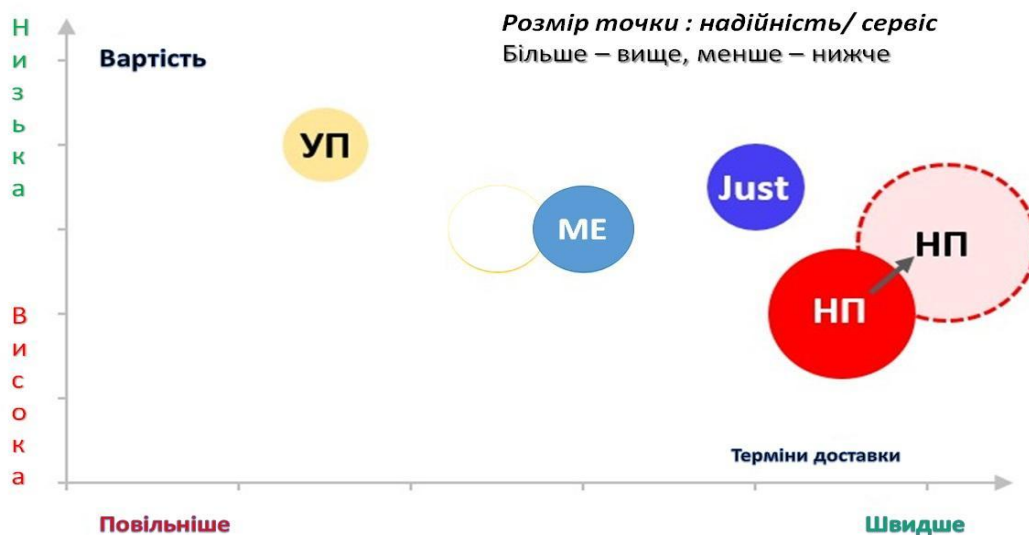


Рис.1.1. Конку rentне позиціювання компанії «Нова пошта».

Отже, на ринку послуг поштового зв'язку на сьогодні функціонує чимало операторів поштового зв'язку, яким Національною комісією з регулювання зв'язку видані відповідні ліцензії на надання послуг з пересилання поштових відправлень і поштових переказів. На ринку послуг поштового зв'язку працює понад 50 українських та міжнародних недержавних операторів [10]. Щодо конкурентів, то основними гравцями на поштовому ринку є УДППЗ «Укрпошта», «Нова Пошта», «Justin», «Міст-Експрес» та ін. При цьому у кожній з перелічених компаній є власна стратегія розвитку, переваги у порівнянні з іншими представниками ринку послуг поштової логістики тощо.

1.2. Зовнішнє середовище та місце компанії «Нова пошта» на ринку

До недавнього часу ринок послуг поштового зв'язку в Україні був повністю монополізованим НОПЗ УДППЗ «Укрпошта» і споживачі не мали альтернативи при отриманні послуг поштового зв'язку, тобто ринок цих послуг являв собою, за висловом О. Князевої та С. Новицької, «ринок одного гравця» [10].

На сьогодні близько 60% в структурі ринку з доставки займають комерційні організації, однією з найбільших, як ми вже зазначали вище, є компанія «Нова пошта».

Компанія «Нова пошта» – це українська компанія, яка заснована у лютому 2001 р. з метою надання послуг експрес-доставки документів, вантажів і посилок для фізичних осіб та бізнесу. З приватного експрес-перевізника на 8 співробітників «Нова пошта» перетворилася в компанію національного масштабу. Так, американське видання Inc. у 2016 р. включило компанію «Нова Пошта» до рейтингу топ-5000 європейських компаній, що демонструють найшвидший темп розвитку [31].

Компанію «Нова Пошта» можна описати, як успішну і з великим потенціалом зростання.

Ключовими особливостями розвитку на сьогодні є:

- швидке зростання (+ 22% рік до року) – компанія постійно вимагає розвитку інфраструктури і розширенні «вузьких місць», пов'язаних з ростом;
- лідерство за показниками сервісу – найвищий рівень задоволеності і лояльності Клієнтів (+2% NPS рік до року) в доставці, однак клієнти вже порівнюють «Нова Пошта» не з логістичними конкурентами, а з іншими індустріями (послуги та ритейл), тому необхідно орієнтуватись на кращі бенчмарки для кожного каналу обслуговування клієнта;
- збільшення швидкості доставки – вимагає постійного вдосконалення технологій обслуговування в точках контакту (відділеннях) для збільшення пропускної здатності процесів приймання і видачі відправлень;
- зниження операційної собівартості – це можливо завдяки інвестиціям в автоматизацію процесів і модернізації технологій обслуговування.

Компанія не тільки стежить за метрикою з питань якості обслуговування, але й ділиться нею у відкритому доступі. Власне, цінності компанії – це фундамент, на якому базується її успіх (Рис. 1.2):

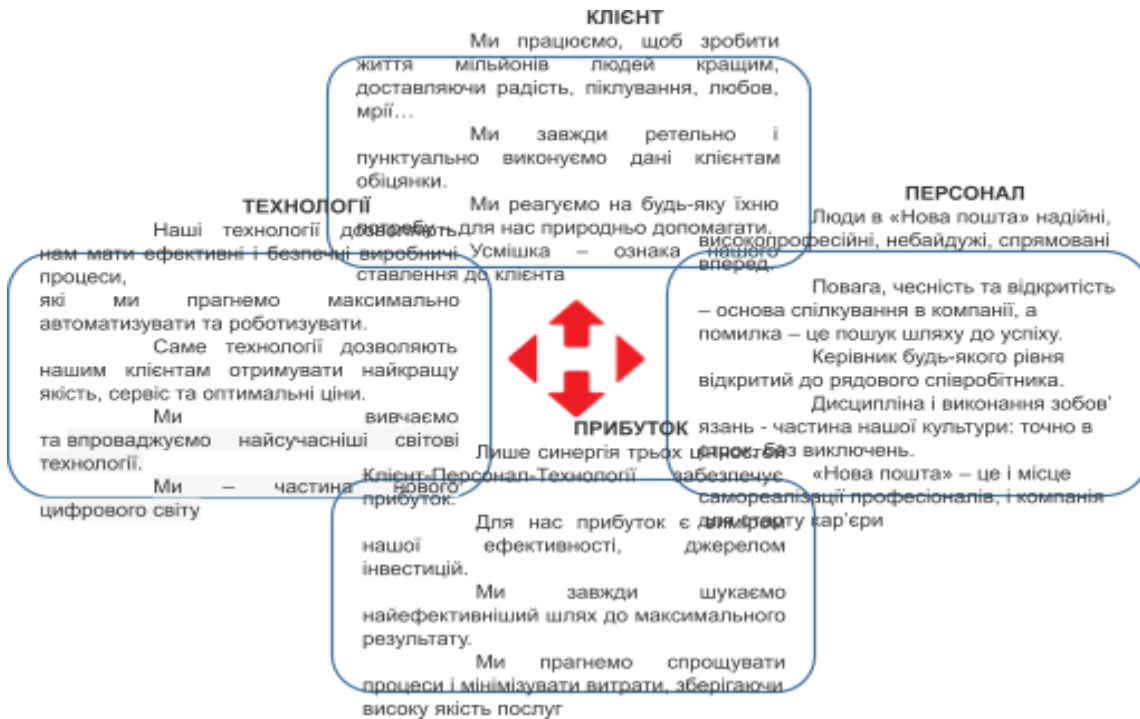


Рис.1.2. Цінності компанії – це фундамент, на якому базується її успіх.

Серед основних пріоритетів стратегії розвитку компанії – підвищення ефективності внутрішньокорпоративних і логістичних процесів, використання інноваційних рішень, удосконалення існуючих і запуск нових продуктів і сервісів (адресна доставка, запуск і розвиток мережі власних поштоматів, інновації у мережі відділень).

Крім того, в компанії прагнуть до того, щоб в найближчі роки «Нова пошта» стала для українців Love mark – улюбленим сервісом експрес-доставки, яким користуються регулярно і з задоволенням, а також рекомендують іншим. Тут постійно працюють над удосконаленням сервісу для

того, щоб кожен контакт клієнта з компанією приносив йому тільки позитивні враження.

Структура фронт-офісу компанії включає в себе мережу відділень та поштоматів (міста-мільйонники, обласні центри та великі районні центри), франчайзингову мережу (малі міста та села) та службу адресного обслуговування (кур'єрська доставка). Найвагомішу роль у реалізації послуг відіграє мережа відділень. Показовою є частка напрямів бізнесу в обороті компанії (Рис.1.3.):



Рис. 1.3. Частка напрямів бізнесу в обороті компанії.

Роль і функції мережі відділень у бізнесі компанії схарактеризуємо у наступному підрозділі.

1.3. Роль і функції мережі відділень у бізнесі компанії

З огляду на визначальну роль мережі відділень в охопленні ринку, збільшенні точок присутності, зростанні кількості клієнтів, «Нова пошта» упродовж останнього десятиліття розвивала мережу відділень, у останні 3 роки до мережі додано поштомати як один із типів точок присутності.

У 2019 році компанія обрала пріоритетним напрямом розвиток мережі у малих населених пунктах (невеликі міста та села від 2 тис. мешканців). Це було досягнуто через франчайзингову модель розвитку територій обслуговування. Діаграма розвитку мережі відділень «Нова пошта», представлена нами на рис. 1.4 дає змогу уявити динаміку розвитку компанії.



Рис.1.4. Розвиток мережі відділень «Нова пошта».

Структура мережі компанії «Нова пошта» представлена нами на рис. 1.5.



Рис.1.5. Структура мережі компанії «Нова пошта».

Компанія регулярно заміряє індекс CSI (рівень задоволеності сервісом) і NPS (готовність рекомендувати сервіс іншим). Зараз ці показники становлять 8 з 9 (CSI) і 63% (NPS) [2].

«Нова Пошта» – один з найбільших в Україні роботодавців, наразі в компанії працює більше 28 000 осіб [1].

«Нова Пошта» – соціально відповідальна компанія, яка виконує одну з головних ролей на ринку поштового зв'язку України.

Функції компанії постійно розширюються. «Нова пошта» перестала бути лише сервісом доставки. Нова корпоративна структура являє собою групу компаній, що надають клієнтам комплекс логістичних та супутніх сервісів. Сьогодні у відділеннях можна не тільки отримати/відправити посилку або вантаж і замовити адресну доставку, а й здійснити електронний грошовий переказ через каси ForPost, замовити послугу фулфілмента («НП Логістик»).

Для зручності клієнтів в компанії впроваджують сучасні ІТ рішення. Одним з таких став запуск мобільного додатку, що дає змогу максимально легко користуватися сервісами компанії. Приміром, станом на кінець 2015 року додаток завантажили понад 1,5 млн українців.

Успішно розвиваються прогресивні формати сервісу: вантажі обробляються і сортуються на терміналах, а самі відправлення доставляються не тільки на відділення, а й через поштомати і міні-відділення (parcel shops). Завдяки їм клієнти можуть отримувати посилки в пішій доступності не тільки від своїх будинків, але й від офісів.

Окрім цього, компанія розвиває ряд соціальних та екологічних проєктів: доставляє вантажі для волонтерів; впроваджує збір вторсировини у своїх відділеннях і на терміналах; поступово переходить на новий тип упаковки: замість пінопласту буде використовуватись папір вторинної переробки [22].

Роль мережі відділень компанії «Нова пошта» у реалізації її місії: «Легкість доставки для життя та бізнесу». Для цього команда «Нова Пошта» впроваджує нові продукти і сервіси, орієнтуючись на міжнародні стандарти і найкращий світовий досвід.

Компанію «Нова пошта» на ринку вирізняють:

- доступність (одна з найбільших бізнес-мереж в Україні);
- сервіс (зручність, відсутність черг, приязне обслуговування, швидка доставка, трекінг, мінімізація ризиків);
- продаж різних видів послуг (відправка, видача, посилок та грошових переказів, пакування відправлень, переадресація, оплата послуг тощо) [1].

Водночас, аналіз ринку свідчить про існування низки загроз як для мережі відділень, так і для компанії загалом. Це, насамперед:

1. Нові сервіси.

Загрозою є те, що топ-гравці сегмента e-commerce починають розвивати власну доставку, відкривати свої пункти видачі або ж магазини (Rozetka, Kasta, Parfums, інші). Це пов'язано як з омніканальністю, так і з необхідністю здешевити доставку, зробити її більш гнучкою і сервісною. З'являються сегментні сервіси: LIKI24, Glovo, Bolt.

2. Внутрішньогалузева конкуренція.

Ринок не насичений і продовжує динамічно зростати. Зростає боротьба між конкурентами. Є виражений лідер ринку, наступні за ним гравці займають значно менші частки. «Укрпошта» сфокусована на доставці товарів із закордонного eCommerce, при цьому компанія заявляє про бажання продати свої акції, а також привести в Україну Amazon та AliExpress. Решта гравців намагаються не відставати від «Нова Пошта» у покращенні сервісу і збільшенні мережі.

3. Нові гравці.

Бар'єри входу високі, але компанії з необхідним ресурсом в Україні є. Це підтверджується виходом на ринок нового гравця Justin, який агресивно відкриває пункти прийому і видачі («Сільпо», «Фуршет», інший рітейл), а також залучає топових eCommerce рітейлерів (Rozetka, Parfums, le Boutique, Prom), в тому числі за рахунок демпінгу цін і відкриття кобрендових відділень.

У зв'язку з цим, компанії життєво необхідно посилювати конкурентні переваги: скорочувати терміни доставки, покращувати сервіс, пропонувати розширені можливості селф-сервісу, працювати над оптимізацією процесів для зниження собівартості.

1.4. Характеристика мережі відділень «Нова пошта»

На сьогодні інфраструктура мережі «Нова пошта» покликана забезпечити потреби усіх сегментів ринку, при цьому відділення являються точкою контакту для усіх сегментів одночасно. Станом на 30 квітня 2020 р. компанія «Нова пошта» налічувала 1925 відділень. Їх розподіл пропонуємо у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

**Кількість відділень мережі ТОВ «Нова пошта»
(станом на 30.04.2020)**

Філія	Всього відділень	Вантажні відділення	Поштові відділення	Міні відділення	Поштомаг
Філія м.Біла Церква	44	6	31	2	5
Філія м.Білгород-Дністровський	18	5	10	3	0
Філія м.Бровари	50	13	30	2	5
Філія м.Вінниця	27	3	20	1	3
Філія м.Дніпро	132	15	104	8	5
Філія м.Житомир	48	6	35	2	5
Філія м.Запоріжжя	69	10	56	2	1
Філія м.Івано-Франківськ	27	4	21	2	0
Філії м.Київ	537	31	220	48	238

Філія м.Кривий Ріг	41	10	29	2	0
Філія м.Кропивницький	30	4	25	1	0
Філія м.Луцьк	36	6	30	0	0
Філія м.Львів	115	17	78	12	8
Філія м.Маріуполь	45	9	30	2	4
Філія м.Миколаїв	45	7	37	1	0
Філія м.Одеса	127	9	73	42	3
Філія м.Полтава	61	9	48	0	4
Філія м.Рівне	35	6	24	3	2
Філія м.Северодонецьк	21	4	17	0	0
Філія м.Слов'янськ	47	15	28	4	0
Філія м.Суми	36	6	27	3	0
Філія м.Тернопіль	20	3	13	1	3
Філія м.Ужгород	20	3	15	0	2
Філія м.Харків	118	23	71	21	3
Філія м.Херсон	35	6	22	3	4
Філія м.Хмельницький	47	7	36	3	1
Філія м.Черкаси	33	5	26	2	0
Філія м.Чернівці	34	3	22	1	8
Філія м.Чернігів	27	3	21	1	2
Всього	1925	248	1199	172	306

Універсальність відділень для усіх категорій клієнтів є значною конкурентною перевагою. Разом з тим, відсутність аналізу структури клієнтської бази з огляду на потреби кожного сегмента часто призводить до помилкових рішень при відкритті відділень.

Наприклад, у 2019 році компанією було закрито 206 відділень.

Причини закриття:

1. Нерентабельні (43%):

- малий оборот;
- великі затрати

2. Не відповідають стандартам (54%):

- пожежна безпека, охорона праці;
- доступність (погана транспортна інфраструктура, архітектурні

труднощі);

- площа не відповідає потребам (замала або зavelика).

3. Форс-мажор (3%).

Аналіз причин, що призвели до закриття відділень, свідчить, що у 76% випадків ключовою проблемою є невдалий вибір локації.

Зважаючи на існуючу проблему, в компанії прийнято рішення розробити дієву стандартизовану систему вибору локацій для відкриття відділень та вивчення сегментів ринку та клієнтів.

У роботі представлено опис та характеристики форматів мережі відділень, а також окремі модернізовані технології обслуговування клієнтів, які у 2020–2022 роках стануть важливою ланкою у прагненні компанії стати головною складовою національної інфраструктури, яка допомагає людям і бізнесу доставляти один одному цінності, створюючи умови для розвитку економіки країни. Бренд «Нова Пошта» має стійку позитивну репутацію. Головні риси компанії – доступність, надійність, швидкість, повага до клієнтів.

Висновки до розділу 1

Здійснивши аналіз вітчизняного ринку поштових послуг, з'ясовано, що на сьогодні вітчизняні підприємства поштового зв'язку розвиваються як територіально (тобто їхнє місце знаходження розповсюджується по всій території України), так і збільшується сфера їхніх послуг (види послуг).

На ринку послуг поштового зв'язку на сьогодні працює понад 50 українських та міжнародних недержавних операторів: основними гравцями на поштовому ринку України є УДППЗ «Укрпошта», «Нова Пошта», «Justin», «Міст-Експрес» та ін. Близько 60% в структурі ринку з доставки займають комерційні організації, однією з найбільших є компанія «Нова пошта».

Компанія «Нова пошта» – це українська компанія, яка заснована у лютому 2001 р. з метою надання послуг експрес-доставки документів,

вантажів і посилок для фізичних осіб та бізнесу. «Нова Пошта» – один з найбільших в Україні роботодавців, наразі в компанії працює більше 28 000 осіб.

У розділі схарактеризовано роль і функції мережі відділень у бізнесі компанії, з'ясовано, що на сьогодні інфраструктура мережі «Нова пошта» покликана забезпечити потреби усіх сегментів ринку, при цьому відділення являються точкою контакту для усіх сегментів одночасно. Здійснено характеристику мережі 1925 відділень компанії «Нова пошта» (станом на 30 квітня 2020 р.).

Таким чином з'ясовано, що компанія «Нова Пошта» займає вагоме місце на ринку поштових послуг України.

РОЗДІЛ 2

БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ПРОЄКТУ РОЗВИТКУ МЕРЕЖІ ВІДДІЛЕНЬ «НОВА ПОШТА» ШЛЯХОМ МОДЕРНІЗАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЙ НАДАННЯ ПОСЛУГ У 2020–2022 РР.

Метою нашого проєкту, який буде представлений у магістерській роботі, є обґрунтувати технологію розвитку мережі відділень «Нова пошта» шляхом модернізації технологій надання послуг у 2020–2022 рр.

При цьому кінцевими завданнями проєкту є:

1. Розширити мережу відділень та поштоматів у 2020–2022 роках – збільшити точки присутності на 20% щороку.
2. Зменшити собівартість процесів на 5% щороку до 2022 року шляхом модернізації технологій в існуючій мережі.
3. Покращити клієнтський досвід – збільшити показник NPS на 2% щороку до 2022 року.

Задля виконання завдань проєкту і реалізації мети доцільним є схарактеризувати етапи його реалізації.

2.1. Етапи реалізації проєкту

Етап 1 (2020 рік) – Охоплення.

Цілі етапу:

- Забезпечити доступність (1 частина, відкриття 36 відділень нових типів, 600 поштоматів);
- Запровадити новий продукт (1250 робочих місць самообслуговування на 1150 відділеннях);
- Навчити Клієнта (консультаційна робота на відділеннях, забезпечити 18% відправок із робочого місця самообслуговування);

- Поліпшити сервіс (+2% NPS);
- Поліпшити швидкість обслуговування на відділеннях (за рахунок розділення потоків відправників та отримувачів відповідно до сегментів);
 - Підвищити продуктивність (за рахунок самообслуговування та розділення потоків);
 - Автоматизувати процеси відправки (1 частина, на відділеннях типу «Professional»).

Етап 2 (2021 рік) – Збільшення покриття.

Цілі етапу:

- Забезпечити доступність (2 частина, відкриття 12 відділень нових типів, 1600 поштоMATів);
- Збільшити охоплення новим продуктом (1600 робочих місць самообслуговування на 1350 відділеннях);
- Розробити пакувальні рішення для технології самообслуговування;
- Збільшити кількість клієнтів самообслуговування (до 25% відправок);
 - Поліпшити сервіс (+2% NPS);
 - Знизити собівартість (за рахунок підвищення продуктивності та оптимізації персоналу);
 - Автоматизувати процеси відправки (2 частина, масштабувати автоматизацію відправки на традиційних вантажних відділеннях).

Етап 3 (2022 рік) – Масштабування

Цілі етапу:

- Забезпечити доступність (3 частина, відкриття 26 відділень нових типів, 2600 поштоMATів);
- Масштабувати новий продукт (1550 робочих місць самообслуговування на 1500 відділеннях);

- Сформувати сегмент клієнтів, які користуються самообслуговуванням (система бонусів, забезпечити 31% відправок із робочого місця самообслуговування);
- Поліпшити сервіс (+2% NPS);
- Знизити собівартість (за рахунок підвищення продуктивності та оптимізації персоналу – 5%);
- Автоматизувати процеси отримання (3 частина, на відділеннях типу «Professional»).

2.2. Знання клієнтів як умова підвищення ефективності роботи компанії «Нова пошта»

Одним з перших етапів реалізації проєкту є вивчення клієнтів як умови підвищення ефективності роботи компанії «Нова пошта».

Насамперед, необхідно створити портрет клієнта та маркетингову стратегію.

У Соціальному звіті компанії «Нова пошта» чітко зазначено, що задоволений клієнт – мета діяльності компанії [22].

Основу спілкування з Клієнтами складають легкість, зрозумілість, привітність і компетентність.

Діяльність компанії побудована на створенні і постійному розвитку конкурентних переваг, диференціюванні своїх послуг порівняно з конкурентами, наданні клієнтам нових можливостей раніше, ніж конкуренти.

Компанія «Нова пошта» працює з малим, середнім і великим бізнесом, також індивідуально з кожним клієнтом, легко пристосовуючись до його потреб. У компанії є комплексні рішення як для корпоративних клієнтів, так і для Інтернет-магазинів.

Компанія «Нова пошта» упроваджує стратегію «Бути ближчими до клієнта», розміщує відділення у пішій доступності від домівок та офісів, а також у торговельних центрах та супермаркетах. Зручність такого формату роботи полягає в тому, що дозволяє клієнту відправити або отримати посилку під час звичного візиту до магазину.

Перед мережею відділень «Нова Пошта» повинні бути поставлені такі завдання:

- фокус на створення цінності для Клієнта (розвиток і стандартизація точок контакту, скорочення часу обслуговування, запуск нових продуктів, поліпшення якості і сервісу, утримання клієнта);
- сегментація клієнтів та вибір форматів обслуговування відповідно до потреб сегментів;
- стандартизація середовища і бізнес-процесів (розвиток автоматизованої інфраструктури, розширення вузьких місць).

2.3. Сегментація клієнтів як інструмент стратегічного аналізу галузі

Нині ринок різних пропозицій настільки великий, що підготувати продукт і просто чекати продажів – погана стратегія. Результати останніх досліджень показують, що сегментування і індивідуальні пропозиції для невеликих груп людей з однаковими запитамі збільшують продажі в 18 разів, ніж ті, які спрямовані на широку аудиторію [14].

Сегментація клієнтів – це практика поділу клієнтської бази на групи окремих людей, схожих якимось чином, з точки зору маркетингу.

Бізнеси сегментують свою клієнтську базу відповідно до інформації, яку мають. Ось найбільш використовувані категорії:

1. Демографічна інформація; така як стать, вік, розмір сім'ї, сімейний стан, дохід, освіту, рід діяльності. Ця інформація допомагає визначити «ЩО» це за клієнти.

2. Географічна інформація; для великих компаній це означає місто клієнта, або навіть район і місце проживання. Ця інформація допомагає визначити «ДЕ» знаходяться клієнти.

3. Психографічні дані включають індивідуальні особливості, такі як соціальний клас, життєві цінності. Ця інформація допомагає зрозуміти «ХТО» наші клієнти.

4. Поведінкові дані містять інформацію про споживчі і купівельні звички, використання товарів / послуг та вигоди, які клієнти хочуть мати. Ця інформація допомагає визначити «ЯК» поведуться клієнти.

Аналізуючи різні аспекти клієнтської бази, можна отримати більш повне уявлення про те, хто наші клієнти, і що вони хочуть отримати від зв'язку з компанією.

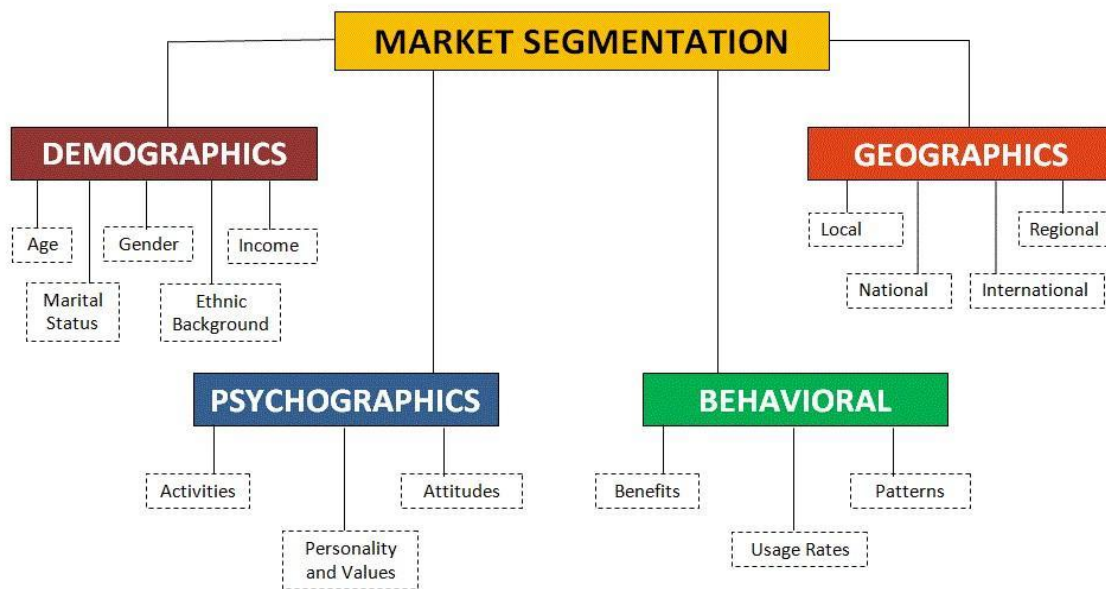


Рис. 2.1. Типи сегментації клієнтів [33].

Окрім сегментації клієнтів необхідно здійснювати цільовий профіль клієнта. Складаючи портрет цільової аудиторії, найкраще орієнтуватися на

сегменти клієнтів. Можна підготувати відразу декілька характеристик, в залежності від сегменту. Це допоможе визначити, що саме потрібно змінити для розвитку і просування компанії.

Схему визначення цільового профілю клієнта пропонуємо в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Цільовий профіль клієнта

Сегменти клієнтів	Опис
Великий бізнес (Big business)	Комерційна діяльність в мережі інтернет або в офлайн. Обробка і відправлення від декількох тисяч ЕН в місяць. У компанії працює від кількох десятків чоловік. Логістикою займається окремий підрозділ. Витрати на логістику фіксуються і контролюються. Є точки видачі для локальних замовлень в одному або в декількох обласних центрах. Є складські приміщення в одному або в декількох обласних центрах.
Малий бізнес (Small business)	Відправлення в комерційних цілях - продаж товару, як правило онлайн. Невеликий бізнес, в штаті до 10 осіб, витрати на доставку до 50 тис. грн. в міс. Продавати можуть як через соціальні мережі, маркетплейси так і через свій сайт. Найчастіше відправляють посилки, рідше - вантажі; в основному по Україні, для локальних відправок частіше використовують своїх кур'єрів.
Прямі клієнти (Direct)	Відправлення та отримання в особистих цілях: родичам, друзям, знайомим, в сервісні компанії і т.д. Більшою мірою документи і посилкової формат. Всі вікові категорії. При відправці родичам переважають представники старшого віку (40+). Більшою мірою відправки по Україні, локальних відправок небагато (можна відвести самому). Низька частота відправлень
Непрямі клієнти (Indirect)	Купують товари в інтернет-магазинах. Аудиторія віком від 16 до 55. Діляться на групи по частоті покупок. Більшою мірою жителі великих міст, з повною зайнятістю або самозайнятістю. Основні покупки – посилки.

В залежності від потреб доцільно здійснити сегментацію клієнтів. Ефективність процесу сегментації залежить від вибраних підходів, критеріїв, що лежать в основі сегментації та методів проведення сегментації ринку. Сутність сегментації клієнтів в залежності від потреб пропонуємо в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Сегментація клієнтів в залежності від потреб

Сегменти клієнтів	Ціннісна пропозиція	Потреби
Великий бізнес (Big business)	Швидкість	Мінімальний час з моменту відправлення до отримання коштів від продажу
	Якість доставки	Можливість обирати час і місце доставки, зменшення втрат
	Зручність	Частина операцій клієнтів виконується працівниками «Нової пошти», відділення на території клієнта
	Інтеграція	Спільні продукти для ефективності бізнесу. Синхронізація баз даних, розклад індивідуального сервісу
	Надійність	Здатність організувати процеси без втрат
Малий бізнес (Small business)	Швидкість	Мінімальний час з моменту відправлення до отримання коштів від продажів
	Зручність	Зручність локації, прості і зрозумілі процеси, залученість персоналу
	Якість доставки	Вчасна доставка, неушкоджений і в повному об'ємі доставлений вантаж, відповідно до часу і місця
	Довіра	Чесні і компетентні співробітники, впевненість у вчасній доставці та в повному об'ємі.
	Безпека	Захист вантажів і даних клієнтів, очікуване повернення коштів
Прямі клієнти (Direct)	Зручність	Усім відоме місце знаходження відділення, швидкість, якість
	Якість доставки	Швидка, відповідальна та надійна доставка
	Швидкість	Найшвидша доставка на ринку
	Довіра	Відповідальність за доставку вантажу/пошкодження вантажу
	Комфорт	Відсутність черг, привітне обслуговування та атмосфера, чистота
Непрямі клієнти (Indirect)	Зручність	Легкий доступ, покриття, розширення робочих годин
	Комфорт	Позитивна атмосфера, відчуття спокою і затишку. Просте та швидке використання обладнання, відсутність черг
	Безпека	Відповідальний підхід до потреб клієнтів та вантажів. Оплата після огляду. Виконання обіцянок
	Швидкість	Мінімальний час від замовлення до отримання. Просто, швидко, без затримок
	Якісне обслуговування у відділенні	Навчений персонал, скоординована робота, відсутність черг.

Разом з тим для успішного розвитку компанії «Нова пошта» важливо створити ціннісні пропозиції, тобто сукупність або пакет переваг, які організація пропонує споживачам та зацікавленим сторонам. Деякі ціннісні пропозиції можуть бути інноваційні та представляють нову або руйнівну пропозицію. Інші можуть бути схожими на наявні ринкові пропозиції, але з додатковими функціями та атрибутами. Основою розробки ціннісної пропозиції є застосування інструментів до процесу хаотичного пошуку ціннісних пропозицій, потрібних клієнтам, а потім узгодження відповідно до того, чого бажають клієнти на етапі післяпошуку.

Таблиця 2.3.

Ціннісні пропозиції

	Ранжування ціннісних пропозицій для сегментів	Великий бізнес (Big business)	Малий бізнес (Small businesses)	Непрямі клієнти (Indirect)	Прямі клієнти (Direct)	Всього
1	Зручність – легкий доступ, операції, що не викликають труднощів	3	4	4	4	15
2	Якість доставки – можливість вибирати місце і час	3	4	3	4	14
3	Безпека – захист продукту та інформації	2	4	4	4	14
4	Швидкість – мінімум часу, необхідного для відправки або отримання	4	3	3	3	13
5	Інформація – достатність даних, доступність, фідбек	3	3	4	3	13

6	Комфорт – комфортний фізичний та чуттєвий простір у відділенні	2	2	4	4	12
7	Довіра – виконання обіцянок, не підведуть, не обмануть	2	4	3	3	12
8	Інтеграція – сумісність систем та процесів	4	3	3	1	11
9	Репутація – соціальна оцінка надійності	2	1	3	4	10
10	Ефективність обслуговування у відділенні – позитивне співвідношення операційних навичок співробітників і очікувань клієнтів	1	4	3	2	10

Основою розробки ціннісної пропозиції є застосування інструментів до процесу хаотичного пошуку ціннісних пропозицій, потрібних клієнтам, а потім узгодження відповідно до того, чого бажають клієнти на етапі післяпошуку. При цьому необхідно зважати на те, що розробка ціннісної пропозиції є нескінченним процесом, під час якого ціннісна пропозиція має постійно розвиватися, щоб підтримувати зацікавленість клієнтів.

Висновки до розділу 2

У розділі представлено бізнес-модель проєкту, кінцевою метою якого є модель розвитку мережі відділень «Нова пошта» шляхом модернізації технологій надання послуг у 2020–2022 рр.

Схарактеризовано етапи реалізації проєкту (Етап 1 (2020 рік) – Охоплення; Етап 2 (2021 рік) – Збільшення покриття; Етап 3 (2022 рік) – Масштабування).

З'ясовано, що знання клієнтів є умовою підвищення ефективності роботи компанії «Нова пошта».

Схарактеризовано сегментацію клієнтів як інструмент стратегічного аналізу галузі. Проаналізовано типи сегментації клієнтів (демографічна інформація; географічна інформація; психографічні дані; поведінкові дані).

Описано механізм здійснення цільового профілю клієнта. Доведено, що складаючи портрет цільової аудиторії, найкраще орієнтуватися на сегменти клієнтів. Обґрунтовано сутність сегментації клієнтів в залежності від потреб (сегменти клієнтів, ціннісна пропозиція, потреби).

Визначено, що основою розробки ціннісної пропозиції є застосування інструментів до процесу хаотичного пошуку ціннісних пропозицій, потрібних клієнтам, а потім узгодження відповідно до того, чого бажають клієнти на етапі післяпошуку.

Зазначено, що розробка ціннісної пропозиції є нескінченним процесом, під час якого ціннісна пропозиція має постійно розвиватися, щоб підтримувати зацікавленість клієнтів.

РОЗДІЛ 3

ТЕХНОЛОГІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТУ

3.1. Методики вибору локації для відкриття відділення

Наступним етапом реалізації проєкту є характеристика методик, які дадуть змогу мінімізувати помилки при виборі місця розташування точок присутності відділень «Нова пошта».

1. Процес оцінки локації – метод «12 кроків».

1. Повний аналіз ринку.
2. Аналіз клієнтів, демографічний аналіз.
3. Аналіз конкурентів.
4. Аналіз міста та довкілля.
5. Аналіз потоку пішохідного та автомобільного трафіку.
6. Ідентифікація пішохідного та автомобільного трафіку.
7. Ідентифікація природної і штучної інфраструктури та перешкод.
8. Аналіз сусідів.
9. Аналіз торгівельної площі.
10. Аналіз місця.
11. Прогноз продажів.
12. Підготовка звіту про оцінку локації.

Критерії відбору відносних переваг окремих локацій подаємо у таблиці

3.1.

Таблиця 3.1.

Критерії відбору відносних переваг окремих локацій

Критерії	Бізнес-центр	Головна вулиця	Відкритий торговельний центр	Закритий торговельний центр	Окрема будівля
Густота клієнтів					
Розваги/дозвілля					

Захист від несприятливих погодних умов					
Безпека					
Робочі години					
Заплановані роздрібні торговельні площі по-сусідству					
Автопаркінг					
Оренда, загальні витрати					
Пішохідний рух					
Контроль власників					

Після такого відбору необхідно заповнити таблицю, у якій наочно зобразити переваги й недоліки окремих локацій (Див. Табл. 3.2.).

Таблиця 3.2.

Переваги й недоліки окремих локацій

	Найбільше переваг	Середнє значення	Найбільше недоліків
Бізнес-центр			
Головна вулиця			
Відкритий торговельний центр			
Закритий торговельний центр			
Окрема будівля			
Підсумок			

2. Технологія вибору локації передбачає надання відповідей на ключові питання:

✓ чи враховано відповідність запропонованого місця розташування до загальної стратегії розширення компанії?

✓ чи було проведено одногодинне спостереження у рекомендованому місці в різний час доби та в різні дні тижня?

✓ чи був визначений доступ до рекомендованого місця за допомогою громадського транспорту та пішої ходи?

✓ чи врахована топографічна структура середовища, природні та штучні перешкоди?

✓ чи відвідували конкурентів?

✓ чи були надані та переглянуті демографічні звіти?

✓ чи зроблений аналіз РТА (дороги і транспорт)?

✓ чи зроблені прогнози обороту?

3. Технологія «Теплова карта».

Для аналізу локацій (трафік клієнтів, довкілля, інфраструктура) використовується технологія «Теплові карти» – на основі даних про геолокацію клієнтів, у яких встановлений мобільний додаток «Нової пошти».

Карти відображають ключові дані про:

✓ кількість візитів на відділення;

✓ наявність Клієнтів на території;

✓ навантаженість на відділення (кількість бізнес-клієнтів та клієнтів-фізичних осіб);

✓ геоточки візуально вказують наявність унікальних користувачів

НП.

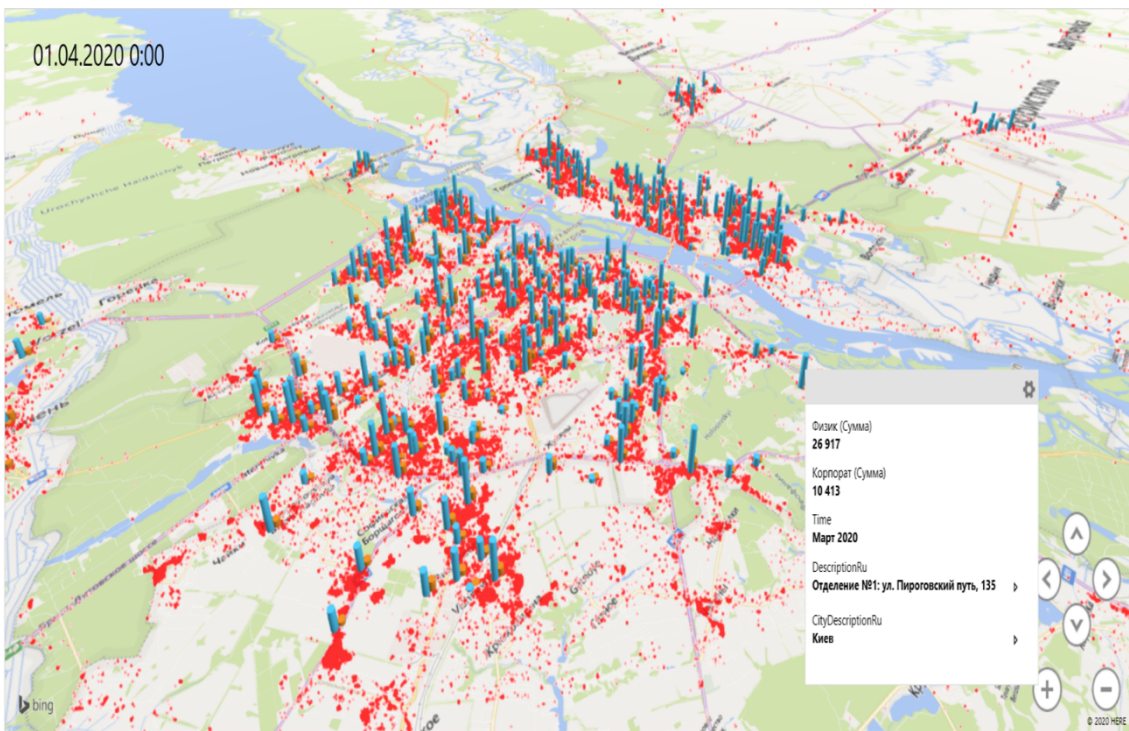


Рис. 3.1.1. «Теплові карти» геолокації клієнтів, у яких встановлений мобільний додаток «Нової пошти».

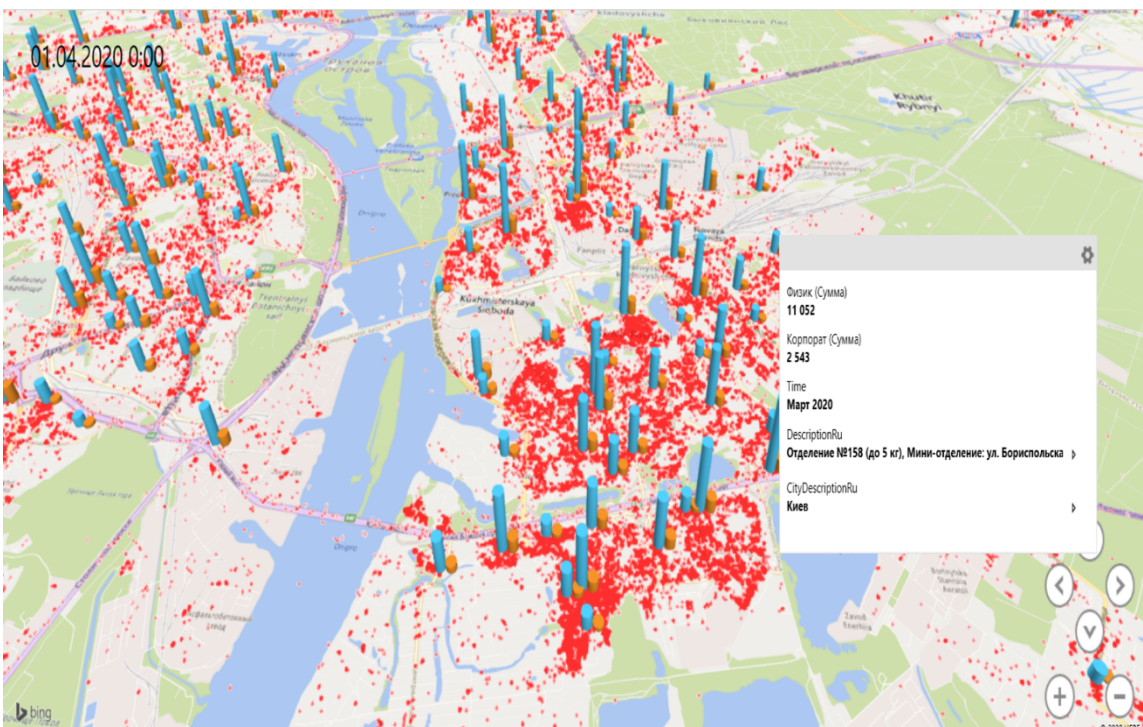


Рис. 3.1.2. «Теплові карти» геолокації клієнтів, у яких встановлений мобільний додаток «Нової пошти».

За допомогою методики «Теплові карти» ми можемо бачити повну й постійну картину користувацької поведінки клієнтів, виявляємо причини низької конверсії, визначаємо найкращі місця для розміщення нових відділень.

4. Чек-лист оцінки локації.

Для прийняття рішення про затвердження локації для відділення використовується чек-лист, у якому дається оцінка локації за низкою критеріїв (з урахуванням «ваги» – важливості кожного критерія для оцінки):

- видимість (приміщення видно з дороги, тротуару тощо);
- доступ (має вільний, безперешкодний доступ, відсутні сходи, бордюри та інші перешкоди);
- зручність для всіх типів клієнтів (локація має всі критерії для зручного обслуговування всіх типів клієнтів, незалежно від віку, фізіологічних особливостей, типу відправлення, кількості відправлення, запиту на отримання/відправку);
- стратегічне позиціонування (вдале розташування з точки зору стратегічного розвитку);
- простота операційної діяльності (планування приміщення не заважає виконувати операційну діяльність);
- конкурентна інтенсивність (наявність конкурентів в радіусі 500 м.);
- автостоянка (наявність місць для паркування автомобілів клієнтів та їх кількість);
- можливість розширення (є можливість орендувати додаткові площі в разі необхідності);
- безпека (приміщення відповідає стандартам технічного захисту, техногенної та пожежної безпеки, охорони праці);

- наявність умов для обслуговування клієнтів з особливими потребами (якщо наявні сходи, вони обладнані пандусом, або його можливо встановити).

Приклад Чек-Листа пропонуємо у Додатку 1.

Базуючись на аналізі присутності споживача в локаціях, де він проводить більшу кількість часу, визначені критерії точок контакту:

1. Для всієї України – піша доступність в 500 м;
2. Для міст-мільйонників з максимальною концентрацією онлайн-шопінгу – під'їзна доступність.

Таким чином, загальна кількість точок контакту зі споживачем виглядає наступним чином:

- 250 вантажних відділень;
- 2000 поштових відділень;
- 3750 поштоMATів.

3.2. Управління клієнтським досвідом

«Нова Пошта» є абсолютним лідером українського ринку з часткою 66% (в обсязі), при цьому продовжує зростати швидше за ринок, збільшуючи частку і стимулюючи зростання всього ринку. «Нова Пошта» для отримувача (покупця) представляється стандартом доставки, ключовими сильними сторонами якої визнаються: надійність/довіра, простота користування, покриття (велика мережа відділень, близькість відділень), швидкість доставки.

Нинішній стан бізнесу характеризує швидке зростання (+ 22% рік до року) за рахунок збільшення покриття і доступності, з одночасним поліпшенням основного продукту доставки – збільшення швидкості.

Показник «Швидкість» на сьогодні є однією з ключових ціннісних пропозицій для клієнтів усіх сегментів. При цьому поняття швидкості

розглядається не лише як комплекс логістичних рішень щодо мінімального часу доставки посилки від відправника до отримувача, а і як мінімізація часу перебування клієнта в точці контакту. Одним із індикаторів недостатньої швидкості обслуговування у відділенні є наявність черг.

Основним інструментом контролю черг у мережі відділень є відеофіксація (100% зон обслуговування клієнтів у відділеннях обладнані відеокамерами з онлайн-трансляцією). За встановленою в компанії нормою, інцидентом категорії «черга» вважається очікування обслуговування одним клієнтом більше, ніж 5 хвилин, тривалість черги – це час, який очікував клієнт понад нормою. В середньому у 1 кварталі 2020 року було зафіксовано 2800 інцидентів на місяць загальною тривалістю понад 600 годин на місяць. Вказаний показник постійно зменшується завдяки цільовим заходам з управління чергами, але все ще залишається проблемою.

«Нова пошта» постійно проводить опитування клієнтів для визначення рівня задоволеності (CSI) для усіх типів відділень. Анкетування здійснюється оператором підрядної організації на наступний день після обслуговування у відділенні. Під час опитування Клієнту ставиться запитання: *«Оцініть, будь ласка, наскільки Ви задоволені обслуговуванням під час останнього візиту до відділення «Нової Пошти»?». Оцінка виставляється за шкалою від 0 до 9, де 0 – Клієнт повністю незадоволений, а 9 – повністю задоволений. Оцінка від 0 до 6 вважається негативною, і клієнта просять уточнити причини низької оцінки. Аналіз причин свідчить, що у 16% випадків клієнти вказують чергу як негативний досвід. У кінці 2019 – на початку 2020 року мережі відділень вдалося досягти значного прогресу в роботі з чергами (для порівняння, у 2018 році за результатами CSI черги склали 63% ТОП причин незадоволеності). Для більшого охоплення респондентів, крім опитування CSI, збільшено кількість точок входу зворотнього зв'язку від клієнтів: СМС-повідомлення, скарги на колцентр, пости або коментарі у «Фейсбук» та оцінка «like/dislike» у*

мобільному додатку. Для прикладу, у березні 2020 року зафіксовано 2043 сигнали про чергу від клієнтів.

Досвід роботи компанії із управління чергами на відділеннях свідчить про пряму залежність Індексу Лояльності Клієнтів (NPS – Net Promoter Score) від швидкості обслуговування у відділеннях. Тому нові формати відділень покликані максимально вдосконалювати технології обслуговування для пришвидшення процесів.

Поточна бізнес-модель підприємства заснована на рішенні проблем зростання потужності і вимагає збільшення фінансування для розвитку інфраструктури та розширення «вузьких місць», пов'язаних з ростом.

Вибираючи між різними альтернативами, визначена стратегія диференціації, яка складається з наступних основних етапів:

- переорієнтація на створення цінності для Клієнта;
- інтеграція і покриття всіх ланок ланцюга Продавець – Покупець;
- диверсифікація бізнес-процесів на відділеннях з огляду на

сегментацію клієнтів (великий бізнес, малий бізнес – відправники, прямі і непрямі клієнти – отримувачі).

3.3. Формати відділень

3.3.1. Історія проєкту «Digital-відділення»

У 2019 році була здійснена спроба запропонувати формат відділення для окремих категорій клієнтів: отримувачів товарів з інтернет-магазинів та відправників – дрібних інтернет-магазинів. Для цього була розроблена модель «Digital-відділення», основними принципами роботи якого є:

1. Обслуговування Клієнтів відбувається виключно за допомогою смартфона чи планшета.

2. У відділенні відсутня готівкова оплата (можливий варіант розміщення зареєстрованих апаратів РРО для оплати через POS-термінал).

3. У відділенні доступна як видача, так і приймання вантажу.
4. Два варіанти розміщення: «острівцем» у межах ТЦ, ТРЦ, БЦ, відсутнє окреме приміщення; в окремому приміщенні.
5. Площа приміщення в обох варіантах має складати до 10 квадратних метрів [1].



Рис.3.2. Фото одного з Digital-відділень компанії «Нова пошта».

До кінця 2019 року було заплановано відкриття 300 відділень вказаного типу; у період березень-серпень 2019 року було відкрито 42 відділення формату Digital.

Аналіз фінансових показників упродовж 3-х місяців роботи показав, що оборот відділень недостатній для досягнення показників рентабельності, динаміка приросту була в 5 разів меншою від середнього приросту обороту мережі.

Основними причинами невдачі було визнано:

- обмежений спектр продуктів та послуг (відсутній готівковий розрахунок, акцент на клієнтів-отримувачів і незручність для відправників);
- недосконале програмне забезпечення збільшувало час обслуговування і створювало черги (збої в роботі мобільних додатків працівників, погана інтеграція з мобільним додатком клієнтів);
- несформована культура використання онлайн-сервісів (особливо платіжних) у клієнтів.

Було прийнято рішення відмовитись від вказаного формату і переформатувати Digital-відділення у звичайні міні-відділення в ТЦ і БЦ.

Описаний кейс дає змогу зробити наступні висновки:

- відсутність готівкових розрахунків – це обмеження послуг;
- обмеження послуг – це звуження «воронки продажів»;
- орієнтація на один сегмент клієнта (отримувача як здобувача товару) погіршує досвід іншого (відправника як постачальника товару);
- для успішної роботи відділення необхідно забезпечити рівноцінні послуги для усіх категорій клієнтів;
- при впровадженні форматів, орієнтованих на цифрові технології, необхідно враховувати сформованість «цифрової культури» у клієнтів.

3.3.2. Нові формати відділень

З огляду на досвід, схарактеризований вище, було розроблено нові формати відділень, проектування яких базується на даних про сегменти клієнтів, їх потреби та ціннісні пропозиції. У форматах нового покоління враховано досвід роботи існуючої мережі, запити клієнтів щодо якості обслуговування, кращі практики клієнтського досвіду.

Вихідні дані:

- поділ клієнтів на «фізиків» і «бізнес» для більш комфортного надання послуг у відділенні;
- виведення фінансових операцій в окреме місце – касу, з можливістю оплати карткою у оператора;
- вихід персоналу з-за своїх робочих місць в клієнтську зону;
- робоче місце оператора = Робоче місце клієнта (можливості: видача, огляд, пакування, маркування посилок).

Схарактеризуємо два нових ключових формати відділень, які, з огляду на цільові групи клієнтів, отримали умовні робочі назви «Professional» і «Loft». Для кращої візуалізації представимо основні характеристики відділень у вигляді таблиці (Таблиця 3.3).

Таблиця 3.3.

Основні характеристики відділень «Professional» і «Loft»

Основні характеристики відділень	Professional	Loft
Місце, де повинні бути розміщені відділення	<ul style="list-style-type: none"> - 1 відділення на 200-300 тис. населення; - локація з найвищою концентрацією підприємств і юридичних осіб-підприємців; - відстань до житлового масиву не менше ніж 300 м.; - розвинена інфраструктура локації: наявність, під'їзних шляхів, прилегла територія забезпечена паркувальними місцями для клієнтів, під'їзду транспортних засобів різного формату (20т, 10т, 5т, 3 т, бус) 	<ul style="list-style-type: none"> - у місцях, близьких до місця проживання (5-хвилинна доступність), або по дорозі додому з роботи (недалеко від зупинок громадського транспорту); - спальні райони міст; - центральні вулиці з великим пішохідним трафіком; - поруч розташовані продуктові магазини і магазини побутової хімії, аптеки.
Архітектурні аспекти: кількість входів, форма тощо	<ul style="list-style-type: none"> - окреме складське приміщення або його частина; - правильної прямокутної форми; - мінімум з 4-ма входами; - ширина входу становить не менше 2,5 м.; - висота стель 4-6 метрів; 	<ul style="list-style-type: none"> - частина приміщення комерційного призначення; - парковка (мінімум 2 постановочних місця); - 2 входи (1 клієнтський, 1 технічний – бажано з рампою);

	<ul style="list-style-type: none"> - кількість постановочних місць для завантаження та розвантаження клієнтських автомобілів від 5 шт. з наявністю рамп і від 2 постановочних місць для внутрішніх процесів (транспортування); - площа відділення + складська зона від 800 м.кв. (650 склад + 150 рампа в разі її наявності і 800 м в разі відсутності рампи); - покриття для підлоги: клієнтська зона - плитка, складське – наливні підлоги «антипил»; - ворота (вхідна група) ролетного типу. 	<ul style="list-style-type: none"> - ширина входу – мінімум 90 см; - прямокутна форма приміщення; - стеля – не менше 3 м.; - не більше 3-х сходинок на вхідній групі; - площа приміщення – від 120 м.кв.; - покриття для підлоги – плитка або наливні підлоги.
Простір і розподіл доступного простору	<p>Фронт-офіс – наявність 2х зон обслуговування:</p> <ul style="list-style-type: none"> - зона оформлення з відправленнями до 30 кг (стандарт поштового відділення); - зона оформлення відправлень понад 30 кг (стандарт вантажного відділення); <p>Бек-офіс:</p> <ul style="list-style-type: none"> - зона обробки посилкового формату, 50 м.кв.; - зона обробки вантажного формату, 250 м.кв.; - зона зберігання ТМЦ і упаковки, 10 м.кв.4 - магазин упаковки; - санвузол 2шт: 1-й поза зоною доступу клієнта, 2-й в зоні доступу клієнта; - зона комфорту працівників – 30 м.кв <p>Під'їзна інфраструктура:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 15 п.м. парковки загального користування; - від 5 постановочних місць під рампою. - наявність асфальтного (бетонного, тротуарного) покриття; - можливість для маневру великогабаритного транспорту 	<p>Фронт-офіс:</p> <ul style="list-style-type: none"> - клієнтська зона не менше 50% від всієї площі; - зона огляду посилок; - зона видачі посилок; - зона експрес-видачі; - зона відправки посилок; - зона самообслуговування (відправка); - зона пакування (самообслуговування); - зона для оплати (каса); - бек-офіс – «розумні шафи» – для зберігання посилок на видачу; - зона пакування; - зона вивантаження - окремий вхід, що забезпечує недоступність (візуальну і звукову) від клієнтської зони; - санвузол для персоналу; - зона комфорту працівників 15м.кв. <p>Під'їзна інфраструктура:</p>

	(виворіт, одночасний роз'їзд вантажних автомобілів); - рівний горизонт.	- 5 п.м. парковки загального користування.
Елементи комфортного оточення	- озеленення, відсутність пилу (бруд, дренажна система), зона для паління, регульований температурний режим складського приміщення.	- сенсорні термінали для оплати; - якісне освітлення; - світлі тони інтер'єру; - двері з автоматичним відкриттям.
Основні послуги, які повинні бути запропоновані	- приймання та видача, фінансові послуги, пакування; - години роботи: будні 8-21, вихідні 10 – 19; - РМС (робоче місце самообслуговування).	Швидка видача посилок, оплата товарів і послуг, огляд посилок, обслуговування в одній точці контакту.
Додаткові послуги, які можуть бути запропоновані	- доупакування; - забезпечення вантажно-розвантажувальних робіт; - прийом вторсировини.	- примірка; - вибір одного товару з кількох.
Правила візуального мерчандайзингу	- навігаційний банер на відстані не менше ніж 500 м.; - вивіска з підсвіткою від 6 м.кв.; - позначення паркувальних місць, місць для завантаження / розвантаження і службових місць	- вивіска – об'ємні літери з підсвіткою; - великі прозорі вікна; - світлі тони інтер'єру; - розмітка парковки.
Основні таланти і здібності співробітників	- знати і розуміти всі процеси бізнес-клієнтів; - вміння виконувати правила упаковки; - якісна консультація клієнта (вміння навчити клієнта сервісів компанії); - правила охорони праці та пожежної безпеки	- швидка робота; - сервісність, доброзичливість; - вміння надати консультацію.

Різноракурсні зображення відділення формату «Professional» пропонуємо на рис.3.3 –3.5.

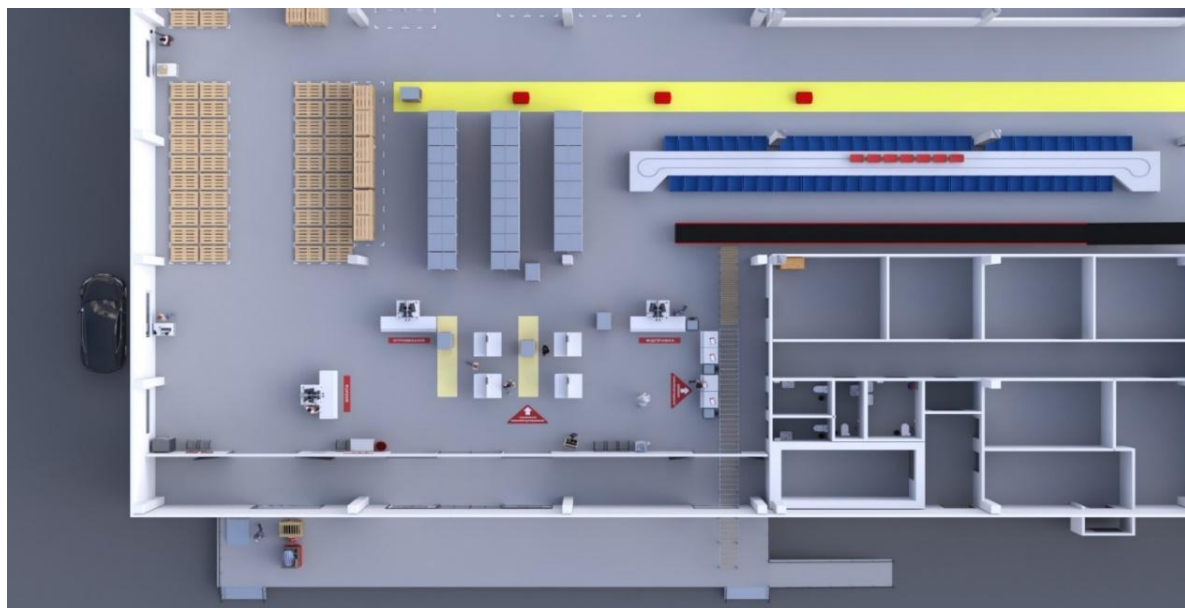


Рис.3.3. Зображення відділення формату «Professional».

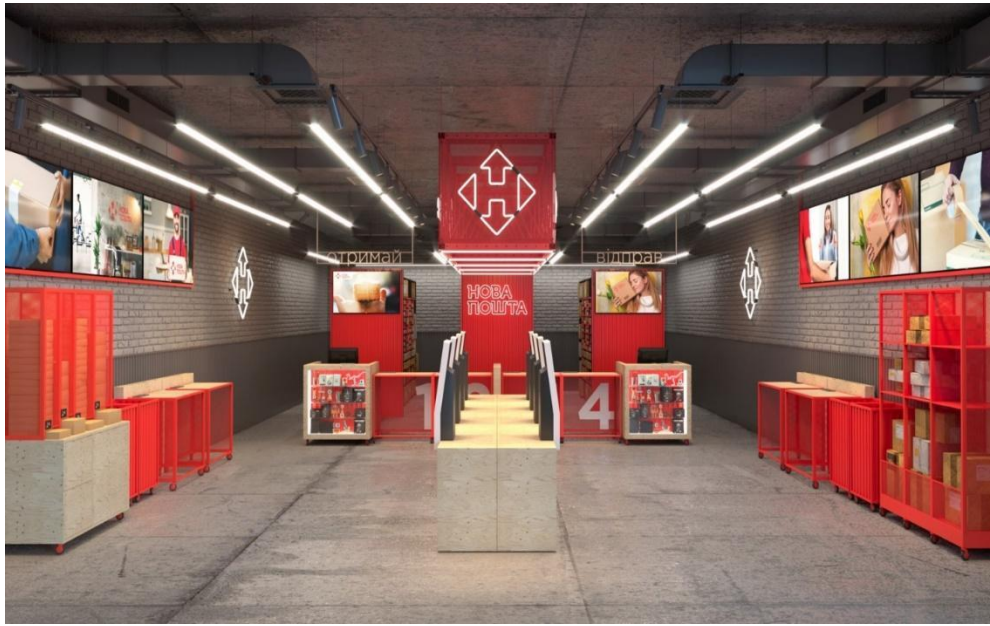


Рис.3.4. Приклад організації клієнтської зони відділення формату «Professional».

Зображення різних варіантів оформлення відділень формату «Loft» пропонуємо на рис. 3.5.–3.10.



Рис. 3.5. Варіант 1 оформлення відділень формату «Loft».



Рис.3.6. Варіант 2 оформлення відділень формату «Loft».



Рис.3.7. Варіант 3 оформлення відділень формату «Loft».





Рис.3.8. Варіант 1 оформлення клієнтської зони відділень формату «Loft».

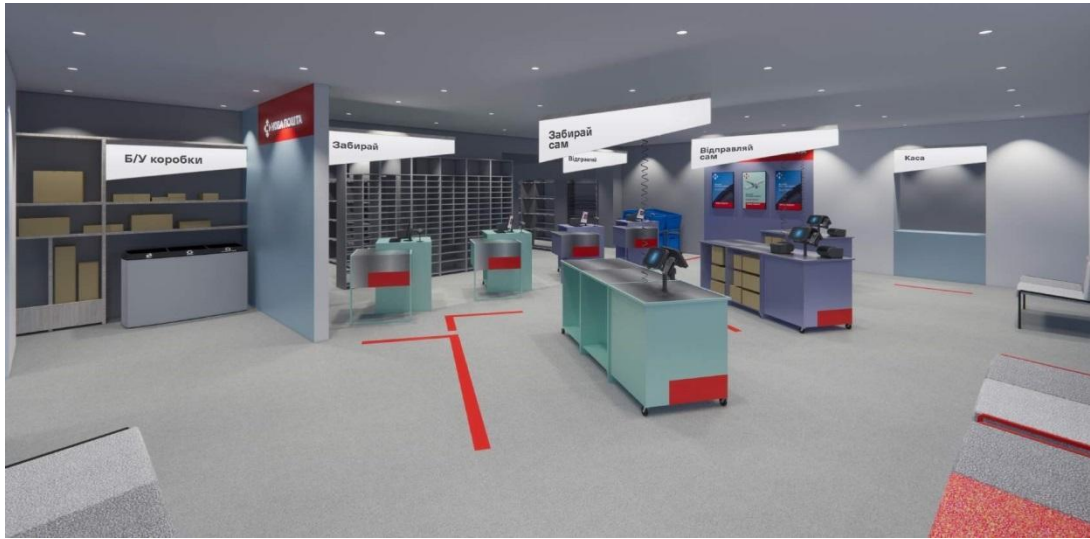


Рис.3.9. Варіант 2 оформлення клієнтської зони відділень формату «Loft».



Рис.3.10. Варіант 3 оформлення клієнтської зони відділень формату «Loft».

Крім вказаної вище сегментації (великий та малий бізнес, прямі і непрямі клієнти), в проєктах відділень нового формату враховано рівень володіння клієнтами цифровими технологіями обслуговування. У зв'язку з цим визначено два типи клієнтів, кожен з яких може бути присутній у будь-якому сегменті.

Отож, перший тип клієнтів – «Новачок»:

- рідко користується послугами Нової пошти;
- посилає і отримує невелику кількість посилок (1-2 посилки);
- не використовує переваги програмного забезпечення (мобільний додаток, особистий кабінет тощо);
- важливо, щоб за нього все зробив оператор;
- не відразу готовий до навчання і самообслуговування;
- готовий більше часу провести у відділенні.

Другий тип клієнта – «Просунутий»:

- активно користується мобільним додатком для підготовки посилок до відправки;
- часто користується послугами Нової пошти;
- відправляє велику кількість посилок;
- упаковує посилки самостійно (до приходу у відділення, у відділенні);
- готовий користуватися можливостями самообслуговування у відділенні;
- важливо – мінімальний час перебування у відділенні та зручність обслуговування

Відтак, ключові елементи формату:

- даємо диференційований сервіс клієнтам залежно від рівня їх «просунутості» і готовність самостійно робити деякі операції;
- для найбільш «просунутих» клієнтів – окрема комфортна зона «Бізнес»;
- для менш «просунутих» – традиційний сценарій обслуговування за допомогою оператора, з можливістю навчання;
- підвищуємо рівень сервісу через неформальне спілкування операторів з клієнтами (виходять в клієнтську зону, забирають посилки в зоні «Бізнес», консультують клієнтів);
- універсальні і більш технологічні робочі модулі: універсальна робоча станція, мультифункціональний стіл.

Таким чином, бачення щодо покриття сегментів клієнтів обслуговуванням у відділеннях нових форматів представимо у вигляді таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

**Покриття сегментів клієнтів обслуговуванням
у відділеннях нових форматів**

	Великий бізнес (Big business)	Малий бізнес (Small business)	Прямі клієнти (Direct)	Непрямі клієнти (Indirect)
«Professional»				
«Loft»				

План масштабування відділень нових форматів представимо у вигляді таблиці 3.5.

Таблиця 3.5.

План масштабування відділень нових форматів

Період	Q	Q	Q	Q	To ta l 20 20	Q	Q	Q	Q	To ta l 20 21	Q	Q	Q	Q	To ta l 20 22	To tal 20 20 -2
	1 20 20	2 20 20	3 20 20	4 20 20		1 20 21	2 20 21	3 20 21	4 20 21		1 20 22	2 20 22	3 20 22	4 20 22		

																02 2
Кількість відділень типу «Professional»	1	3	2	6	2	1	2	1	6	5	4	5	4	18	30	
Кількість відділень типу «Loft»	5	20	5	30	2	1	2	1	6	3	1	3	1	8	44	

3.3.3. Модернізація формату «Parcel-shop».

Відділення типу «Parcel-shop» (міні-відділення) працюють із 2014 року. Їх мережа налічує 172 точки присутності у торгових та бізнес-центрах. Формат орієнтований на усіх клієнтів, які працюють та обслуговуються у ТЦ та БЦ. З моменту створення проєкт позитивно зарекомендував себе, тому такі відділення складають собою окрему підкатегорію, яка також потребує модернізації.

Пропонуємо два варіанти модернізованих форматів: для бутікового та «острівцевого» розміщення.



Рис.3.11. Варіант 1 (бутік).



Рис.3.12. Варіант 2 (острівець).

3.4. Поштомати як альтернативна точка присутності

Світові тренди підказують, що в майбутньому все більшої актуальності набуватиме такий «безконтактний» формат обслуговування клієнтів як поштомат. Під словом «безконтактний» ми розуміємо відсутність працівника, який контактує з клієнтом – автоматичне обслуговування. Легкість і доступність процесів PUDO (Pick Up and Drop Off) стимулює зростання кількості замовлень з доставкою на всіх ринках: торгівля товарами народного споживання, продуктами, медикаментами, готовою їжею і т. п.

У компанії «Нова пошта» нині у процесі модернізації знаходяться 306 поштоматів. Фото поштоматів пропонуємо на рис.3.13.



Рис.3.13. Поштомати компанії «Нова пошта».

Такі поштомати встановлені за принципом «біля роботи» – в БЦ, коворкінг, ТРЦ. Однак, така кількість є занадто малою для ринку України. У

планах компанії – установка поштоMATів за принципом «біля дому» – в під'їздах житлових будинків. Існуючий формат за габаритами не відповідає цій потребі, у зв'язку з чим було розроблено новий концепт. Отож, компанією «Нова пошта» розроблено власний поштоMAT.

Основними перевагами його є:

- компактність (можливість вписати в будь-який інтер'єр);
- автономність (не вимагає підключення до зовнішнього джерела живлення, працює на батареї);
- не вимагає підключення до Інтернет.

Технічні характеристики:

конфігурація може змінюватись від 1 до 3 стеків.

Габарити стека (ДШВ):

1 стек: 530 x 2119 x 600 мм.

2 стека: 1060 x 2119 x 600 мм.

3 стека: 1590 x 2119 x 600 мм.

Необхідне місце: від 0,5 до 1 кв. м. (в залежності від кількості стеків).

Необхідне наявність мережевої розетки 220 V, енергоспоживання: 15 кВт в місяць.

Заплановано встановлення 4600 таких поштоMATів упродовж 2020–2022 років.

Опис поштоMATів компанії «Нова пошта» представимо у вигляді таблиці 3.6.

Таблиця 3.6.

Опис поштоMATів компанії «Нова пошта»

Параметри	MVP
Цільова аудиторія:	B2C (e-comm), C2C
- відправники	Інтернет-магазини сегментів: фешн, косметика, електроніка, аксесуари, фізичні особи
- отримувачі	Покупці інтернет-магазинів (Indirect)

Модель поведінки	Покупці можуть отримати в поштоMATі лише передплачений товар і вже оплачену доставку, або оплатити онлайн (мобільний додаток) по дорозі до посилки або біля поштоMата
Тип послуги	Адреса-ПоштоMат, Відділення-ПоштоMат.
Тип відправлення:	посилки до 30 кг фактичної ваги
Обмеження габаритами	за 40x30x60 см
Відправка/отримання	Лише отримання
Ціноутворення	Можливість встановлення різних типів цін в залежності від: ваги / габаритів, акційних тарифів (безкоштовно для одержувача), географії, типу послуги
Оплата:	
- за доставку	Немає в поштоMаті
- за товар	Немає в поштоMаті
- мобільний додаток	так
- сайт	так
- особистий кабінет, бізнес-кабінет	так
- карта в ПОС-терминалі поштоMата (NFC)	так
Зберігання:	
- безкоштовне	4 календарних дні
- автоповернення	на 5-ий день на найближче відділення або відправнику
Переадресація:	так
Інформування клієнтів	Стандартні канали (push, viber, sms)
Трекінг	Стандартний
Огляд	Ні
Повернення	Ні. Через відділення
Відмова	Ні
Оформлення відправки (В-Клієнт):	
- габарити	Відмова в оформленні на поштоMат при перевищенні максимальних габаритів ячейки
- вибір поштоMата відправником	Так
- вибір поштоMата отримувачем на сайті інтернет-магазину	Так
Основний продукт	видача передплачених посилок Нова пошта, видача передплачених замовлень e-som біля будинку/роботи, по шляху
Нові продукти	Доставка продуктів харчування (готова їжа + товари супермаркетів) Хімчистки та ін. Камера зберігання
Нові можливості для Клієнта-отримувача	Можливість «закріпити» ячейку за собою на певний термін Можливість масової доставки в «СВОЮ» ячейку

Продаж продукту:

- на етапі Start UP – не менше 3 посилок в поштоMATі на день;
- чим більша кількість, тим нижча собівартість кур'єра;
- система мотивації для кур'єрів;
- оптимізація витрат на диспетчера при доставці в поштоMAT;
- на першому етапі пропонується тариф нижчий, ніж у відділення (на умовах акції);

- зручність: «Нова пошта» стала ближче, не потрібно підлаштовуватися під кур'єра, немає спілкування зі співробітником.

Маркетингові активності поштоMATів:

На етапі установки першим 10 зареєстрованим клієнтам запропонувати подарунок.

Розіслати пуш-повідомлення в районі геолокації поштоMATів на мобільний додаток.

Інформувати клієнтів повідомленнями в Вайбер в геолокації поштоMATA.

Таргет-інформування в «Фейсбук».

Розміщення навігації та інформації про роботу поштоMATів.

Промо для орендарів ТРЦ і БЦ.

На етапі тестового запуску поштоMATів промо-заходи для мешканців ЖК.

Робота з блогерами в соц.мережах з метою просування нового виду доставки.

Маркетингові активності компанії пропонуємо на рис. 3.14:



Завжди поруч

Мережа поштоматів Нова Пошта активно розвивається.

Кожен день ми додаємо десятків нових локацій і в квітні працюватиме близько 400 поштоматів.

НОВА ПОШТА

Чому ваш клієнт полюбить поштомати?

БЕЗПЕЧНО

Отримати відправлення можна без зайвих контактів з іншими людьми

ШВИДКО

Забрати посылку можна лише за 10 секунд

ЗРУЧНО

Не потрібно чекати кур'єра або йти в відділення – забрати посылку можна в будь-який зручний час

ПРОСТО

Щоб самостійно забрати посылку не потрібно володіти сакральними знаннями, достатньо ввести код з смс

БЕЗ ЗАЙВИХ ФОРМАЛЬНОСТЕЙ

Для отримання не потрібен паспорт або інші документи, тому посылку може отримати людина, якій довіряє клієнт – достатньо переслати йому код з смс

БЕЗ ПАПЕРУ

Більше ніякої паперової тяганини – підписувати нічого не потрібно

ЗАВЖДИ ПОРУЧ

Поштомати Нова Пошта завжди поруч – по дорозі додому або безпосередньо там, де клієнт працює



НОВА ПОШТА

Рис.3.14. Маркетингові активності компанії «Нова пошта» [1].

План масштабування поштоматів пропонуємо в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7.

План масштабування поштоматів

Період	Q1 2020	Q2 2020	Q3 2020	Q4 2020	Tot al 2020	Q1 2021	Q2 2021	Q3 2021	Q4 2021	T o t a l 2 0 2 1	Q 1 2 0 2 2	Q 2 2 0 2 2	Q3 20 22	Q4 202 2	Tot al 202 2	Tota l ALL
Кількість поштоматів	100	100	200	200	600	300	300	500	500	1600	500	500	800	800	2600	4800

Кількість ячеек	3500	3500	7000	7000	21000	10500	10500	17500	17500	56000	17500	17500	28000	28000	91000	168000
% заповнюваності ячеек	0,09	0,17	0,3	0,45	0,29	0,6	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	

Опис послуг та споживчих активностей поштоматів пропонуємо в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8.

Опис послуг та споживчих активностей

	1 етап (існуюча мережа поштоматів, розширення мережі в ТЦ та БЦ)	2 етап (створення мережі у під'їздах)	3 етап (розширення спектру доставки)
Ціль	Проба, навчання	розширення мережі біля клієнта	доставка продуктів харчування, побутової хімії та інших товарів (Ашан, Метро, Новус)
Продукт	Видача передплачених посилок	Поштомат MyBox	онлайн замовлення, забір в поштоматі
Місце	ТЦ, БЦ, магазини біля будинку	Під'їзди ЖК	Під'їзди ЖК

3.5. Самообслуговування на відділеннях «Нової пошти»

Технологія самообслуговування клієнтів існує у світі вже понад 100 років, і декілька років активно й успішно впроваджується в нашій країні [30].

Найбільше вираженою вказана послуга є у ритейлі (особливо продуктових супермаркетах). Технологія самообслуговування передбачає:

- вільний доступ до товару;
- більш широкий вибір товарів на тих же площах;
- швидший процес покупки;
- можливість розрахуватися в одному місці;
- можливість розрахуватися після того, як товар відібраний в кошик.

Технологія самообслуговування в умовах ритейлу (за схемою, коли клієнт сам вибирає товар, сам розраховується при виході) на початках приносить додаткові витрати, тому що послуга має свою собівартість. Більша кількість найменувань товарів вимагає більше товарознавчих зусиль. Більша кількість постачальників вимагає більше зусиль з приймання товару (збільшується кількість працівників служби складу). Більше потрібно зусиль з обліку товару (збільшується навантаження на бухгалтерію). З'являється комп'ютерний облік, технологія штрихового кодування. Крім необхідних інвестицій, в обладнання з'являються витрати на утримання служби автоматизованого управління.

Спрямована спеціалізація і відпрацьована взаємодія фахівців, що володіють великим практичним досвідом, допомагає досягати високої ефективності. Нові технології в роздрібній торгівлі диктують і нові вимоги до підготовки персоналу. Успіх роботи торгового підприємства багато в чому залежить від рівня професійних знань керівників.

Самообслуговування на відділеннях «Нової пошти» спрямоване на клієнта-відправника.

При впровадженні технології самообслуговування необхідно враховувати, що тільки тоді вона принесе віддачу, коли для неї дозріють необхідні умови, як-то:

- сформується сегмент клієнтів – користувачів онлайн-сервісів;

- зросте попит на швидкість обслуговування.

Передумови для запровадження технології «Self-service» на сьогодні сформовані, про що свідчать дані про використання клієнтами-відправниками онлайн-сервісів, представлені нами в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9.

**Дані про використання клієнтами-відправниками «Нова пошта»
онлайн-сервісів**

% інтернет-документів (створених клієнтом)	% ідентифікації через карту клієнта (мобільний додаток)	% онлайн оплат	% оплат POS
63 %	28%	7%	20%

Опис продукту «Self-service» пропонуємо в таблиці 3.10.

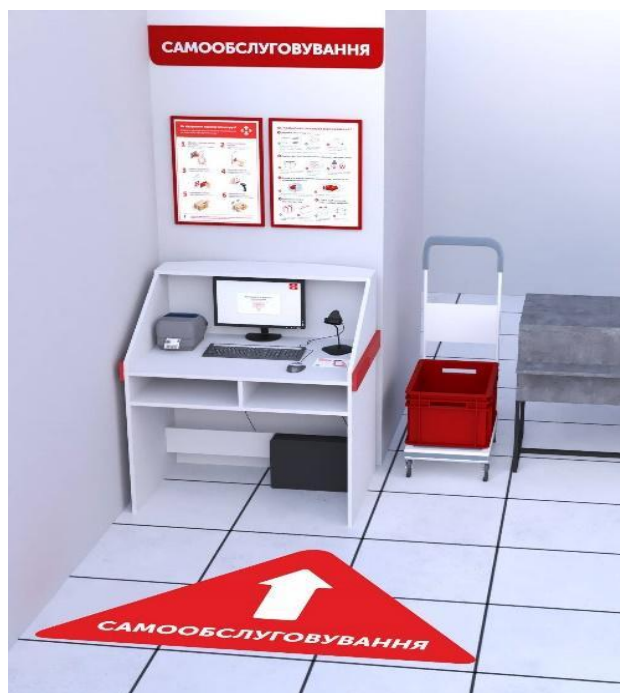
Таблиця 3.10

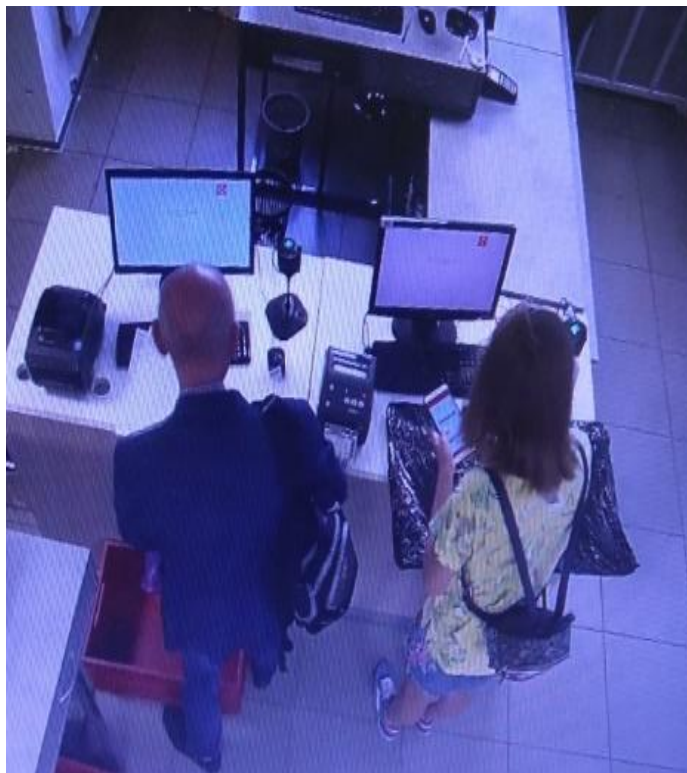
Опис продукту «Self-service»

Для Клієнта	Для Фахівця НП
1. Самостійне обслуговування клієнтів без залучення персоналу	1. Працівник може бути консультантом для початківців в самообслуговуванні
2. Оплата Клієнтом он-лайн 2.1. Оплата Клієнтом через POS термінал	2. Працівник виконує бек процес: 2.1. Налаштування робочого місця самообслуговування 2.2. Поповнення стенда для пакування, яким користується Клієнт 2.3. Сортування посилок 2.4. Відправка готових посилок на термінал
3. Робоче місце самообслуговування (РМС) на Інтерактивному дисплеї з функціоналом: • Зайти в Особистий Кабінет і створити відправлення (інтернет-документ і реєстр) • БЕЗ реєстрації створення інтернет-документа	3. Для налаштування РМС не потрібні нові основні засоби: 1) тумба оператора, 2) ОЗ які є у відділенні з РМО які звільняються за рахунок побудови графіків виходу персоналу для зменшення простоїв і збільшення продуктивності та нової меблі

<p>4. Посилку запаковує сам клієнт.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Пакування розміщено в стенді на відділенні • В стенді є підказка для вибору пакування по розміру для відправлення • В особистому кабінеті клієнт обирає пакування : <ol style="list-style-type: none"> 1) на відділенні купує обране пакування 2) може змінити розмір обраного пакування, якщо помилився. <p>Користується тренажером пакування у відділенні</p> <ul style="list-style-type: none"> • Стіл для самостійного пакування одразу з вагами 	<p>4. РМС можуть займати будь-яку локацію в клієнтській частині відділення (під стінкою, або в ряду тумб РМО)</p>
<p>5. Маркує посилку сам Клієнт, якщо це потрібно, також клієнт може попередньо промаркувати посилку вдома</p>	<p>5. Сервіс для Клієнта = анти черга</p>
<p>6. Цінова вигода (2 грн бонусних балів за оформлення інтернет-документа)</p>	<p>6. Зменшення витрат на фонд оплати праці операторів</p>
<p>7. Швидко, поза чергою</p>	<p>7. Розділення потоків клієнтів, зменшення навантаження</p>

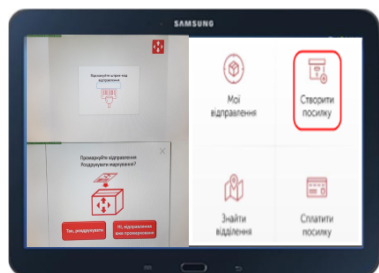
Технологію «Self-service» представимо у вигляді поетапних зображень процесу на рис. 3.15.





РМС. Розробка:

- Оплата Клієнтом через POS термінал



 **НОВА ПОШТА**

ПРОЕКТ = ПРОДУКТ = Self Servis.

РМС на Інтерактивному дисплеї з функціоналом:

- Зайти в Особистий Кабінет і створити відправлення ІД і Реєстру
- БЕЗ Реєстрації створення ІД в РМС
- Оплата Клієнтом он-лайн
- Оплата Клієнтом через POS термінал

- Посилку запаковує сам клієнт.
- Пакування розміщено в стенді на відділенні
- В стенді є підказка для вибору пакування по розміру для відправлення
- В ОК Клієнт обирає пакування :
 - 1) на відділенні купує обране пакування
 - 2) може змінити в ОК розмір обраного пакування, як що помилився. Користується тренажером пакування у відділенні
- Стіл для самостійного пакування одразу з вагами
- Стіл з РМС і ТСО одразу



Рис.3.15. Технологія «Self-service».

Опис процесу:

Клієнт – господар і лідер відправки у відділеннях Нова пошта.

Варіанти послуги в РМС-відправка:

1) Посилка упакована, оплачена (онлайн/POS-термінал) або обрана послуга «оплата отримувачем», промаркована.

Клієнт сканує в РМС, кладе у бокс для відправки.

2) Інтернет-документ створений в особистому кабінеті або в мобільному додатку, посилка упакована, але не промаркована.

Клієнт сканує штрих-код з мобільного додатка в РМС, вибирає «друк маркування», маркує, кладе у бокс для відправки.

3) Посилки упаковані.

Клієнт сканує штрих-код реєстру, обирає «друк маркування», маркує посилки, кладе у бокс для відправки.

4) Все з «0

Клієнт створює інтернет-документ в РМС без реєстрації, обирає пакування, сплачує послугу та пакування (онлайн/POS-термінал), пакує відправлення, друкує маркування, сканує в РМС, маркує, кладе у гірку кладе у бокс для відправки.

План масштабування технології «Self-service» пропонуємо в Таблиці 3.10.

Таблиця 3.10.

План масштабування технології «Self-service»

Період	Q1	Q2	Q3	Q4	Total	Q1	Q2	Q3	Q4	Total	Q1	Q2	Q3	Q4	Total
	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
	20	20	20	20	20	21	21	21	21	21	22	22	22	22	22
									1						

Кількість відділень, де встановлено РМС	85 0	95 0	10 50	11 50	11 50	12 00	12 50	13 00	1 3 5 0	13 50	14 00	14 50	15 00	1 5 5 0	1 5 5 0
Кількість РМС	85 0	10 00	11 50	12 50	12 50	13 00	13 50	15 00	1 6 0 0	16 00	16 50	17 00	17 50	1 8 0 0	1 8 0 0
% відправок з РМС	15 %	18 %	20 %	22 %	18 %	22 %	24 %	26 %	2 8 %	25 %	28 %	30 %	32 %	3 4 %	3 1 %

Масштабування кількості робочих місць самообслуговування відбувається як за рахунок збільшення кількості відділень, де встановлено РМС, так і за рахунок додавання РМС по два-три на одному відділенні.

Висновки до розділу 3

У розділі схарактеризовано технології реалізації проєкту.

Описано найбільш дієві методики вибору локації для відкриття відділення, які дадуть змогу мінімізувати помилки при виборі місця розташування точок присутності відділень «Нова пошта». Насамперед, такі, як: процес оцінки локації – метод «12 кроків»; технологія вибору локації; технологія «Теплова карта»; чек-лист оцінки локації.

Проаналізовано управління клієнтським досвідом, визначена стратегія диференціації, яка складається з наступних основних етапів: переорієнтація на створення цінності для Клієнта; інтеграція і покриття всіх ланок ланцюга Продавець – Покупець; диверсифікація бізнес-процесів на відділеннях з огляду на сегментацію клієнтів (великий бізнес, малий бізнес – відправники, прямі і непрямі клієнти – отримувачі).

Описаний формат відділень (історія проєкту «Digital-відділення»), причини його неефективності.

Схарактеризовано два нові ключові формати відділень, які отримали умовні робочі назви «Professional» і «Loft».

Представлено плани масштабування відділень нових форматів.

Схарактеризовано модернізацію формату «Parcel-shop». З'ясовано, що основними перевагами його є: компактність (можливість вписати в будь-який інтер'єр); автономність (не вимагає підключення до зовнішнього джерела живлення, працює на батареї); не вимагає підключення до Інтернет.

Проаналізовано поштомати як альтернативну точку присутності. Здійснено опис поштоматів компанії «Нова пошта», опис послуг та споживчих активностей поштоматів.

Схарактеризовано самообслуговування на відділеннях «Нової пошти». Описано етапи технології «Self-service», план її масштабування.

РОЗДІЛ 4

РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЄКТУ РОЗВИТКУ МЕРЕЖІ ВІДДІЛЕНЬ «НОВА ПОШТА» ШЛЯХОМ МОДЕРНІЗАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЙ НАДАННЯ ПОСЛУГ У 2020–2022 РР.

4.1. Фінансове обґрунтування проєкту

Необхідною умовою успішної реалізації стратегії є робота над витратами, їх контроль і зниження собівартості послуг за рахунок їх масштабування.

Основним драйвером зростання ринку доставки є розвиток Е-Ком (Small Business) в Україні. Е-Ком відправлення мають найбільшу частку в бізнесі «Нової пошти». Вибір оператора доставки здійснює Покупець Е-Ком – «Indirect». При посиленні конкурентного середовища на ринку, розвитку власної доставки Е-Ком і загрози з боку маркетплейсів (як локальних, так і міжнародних), критичним є завоювання сегмента «С» і утриманням позиції «Нової пошти» як кращого провайдера послуг – «доставкою за замовчуванням». Стратегічним вибором є сегмент С – Споживач, в той час як інші сегменти стають каналами створення цінності для нього.

Компанія визначила основні пріоритети розвитку:

1. Найкраща доступність.
2. Експрес-доставка швидша і ефективніша, ніж у конкурентів.
3. Найнижча собівартість у порівнянні з подібними продуктами.

В ході аналізу операційних альтернатив було вибрано напрям розвитку до високопродуктивної організації, яка прагне охоплювати весь ланцюжок створення цінності для Е-commerce.

Відповідно до завдань нашого проєкту необхідно визначити релевантні грошові (важливі) потоки, які виникають в результаті реалізації проєкту.

1. Ігноруємо втоплені витрати, тобто витрати, які будуть понесені ще до періоду прийняття рішення, як такі, які неможливо відмінити на цьому етапі. Прикладом таких втоплених витрат може бути амортизація та вартість приміщення, яке перебуває у власності компанії, однак не використовується жодним чином, в якому планується здійснення відповідної діяльності (виробництво чи організація простору для надання послуг, тощо).

2. Для цього проєкту буде використовуватись орендоване приміщення, вартість оренди якого відносимо до постійних витрат.

3. Також не враховуємо недиференційовані витрати, тобто витрати, які мають дві альтернативи (з проєктом чи без нього) і не відрізняються.

4. Враховуємо лише диференційовані витрати, тобто витрати, які виникають безпосередньо в результаті реалізації проєкту. Зрештою, так само як і диференційовані (інкрементальні) доходи.

5. Альтернативні витрати (концепція альтернативної вартості Мейнарда Кейнса, згідно з якою на вартість продукту найбільше впливала можливість його альтернативного застосування) [27]. В процесі обґрунтування проєктів також враховується альтернативна вартість грошей (ставка дисконтування). Так, до прикладу, витрати на відсотки не враховують, оскільки доцільно розглядати найкращу вартість альтернативного використання капіталу, а не наші витрати на його залучення.

Вихідні дані для Фінансового паспорта проєкту:

1. Початкові грошові потоки – це початкові капітальні витрати і поповнення робочого капіталу, які необхідно здійснити для старту проєкту.

В магістерській роботі розглянуто 4 напрями відкриття та модернізації, які передбачають різні капітальні інвестиції:

- Відділення типу «Professional» – 1987,5 тис. грн.

- Відділення типу «Loft» – 837,5 тис. грн.
- Поштомот – 89,4 тис. грн.
- Робоче місце самообслуговування (РМС) – 45 тис. грн.

2. Проміжні грошові потоки розраховувались з наступних вихідних даних:

Відділення типу «Professional».

Змінні витрати:

- середня кількість посилок в день – 3200 шт.
- середня вартість 1 посилки – 60 грн.
- % приросту посилок – 20% на рік.
- в середньому змінні витрати складають – 40 грн. за одну ЕН.

Фіксовані витрати:

- оренда приміщення 200 тис. грн. в місяць;
- оплата праці і матеріали на обслуговування - 300 тис. грн. в місяць.

Відділення типу «Loft».

Змінні витрати:

- середня кількість посилок в день – 1000 шт.
- середня вартість 1 посилки – 60 грн.
- % приросту посилок – 20% на рік.
- в середньому змінні витрати складають – 40 грн. за одну ЕН.

Фіксовані витрати:

- оренда приміщення 30 тис. грн. в місяць;
- оплата праці і матеріали на обслуговування – 75 тис. грн. в місяць.

Поштомот.

Змінні витрати:

- кількість ячеек – 68 шт.;
- до розрахунку взято від 50% до 75% завантаженості як норму;
- середня вартість 1 посилки – 60 грн.

- в середньому змінні витрати складають – 8 грн. за одну ЕН.

Фіксовані витрати:

- оренда місця – 3 тис. грн. в місяць;
- оплата праці і матеріали на обслуговування – 10 тис. грн. в місяць.

Робоче місце самообслуговування (РМС).

Змінні витрати:

- середня кількість посилок в день – 100 шт.
- середня вартість 1 посилки – 60 грн.
- % приросту посилок – 20% на рік.
- в середньому змінні витрати складають – 5 грн. за одну ЕН.

Фіксовані витрати – не враховуємо, оскільки це є заміна ручного обслуговування на автоматичне.

У нашій магістерській роботі не передбачено запуску нових продуктів, ми будемо оптимізувати процеси і витрати, що дасть нам змогу як збільшити прохід операцій (посилок), так і скоротити на них час, а отже, і витрати.

Показники інвестиційної привабливості проєкту наведені у фінансових паспортах (додатки №№2, 3, 4, 5), зокрема період окупності (РВР), внутрішня ставка прибутковості (IRR) та чиста приведена вартість (NPV).

Виходячи з цих показників, вважаємо проєкт прийнятним до реалізації.

4.2. Організаційна структура проєкту

Для успішної ефективної реалізації завдань проєкту пропонуємо впровадити нову організаційну структуру, що забезпечить керований процес відкриття відділень нових форматів та модернізацію існуючих. Логічну схему нової організаційної структури пропонуємо на рис. 4.1.

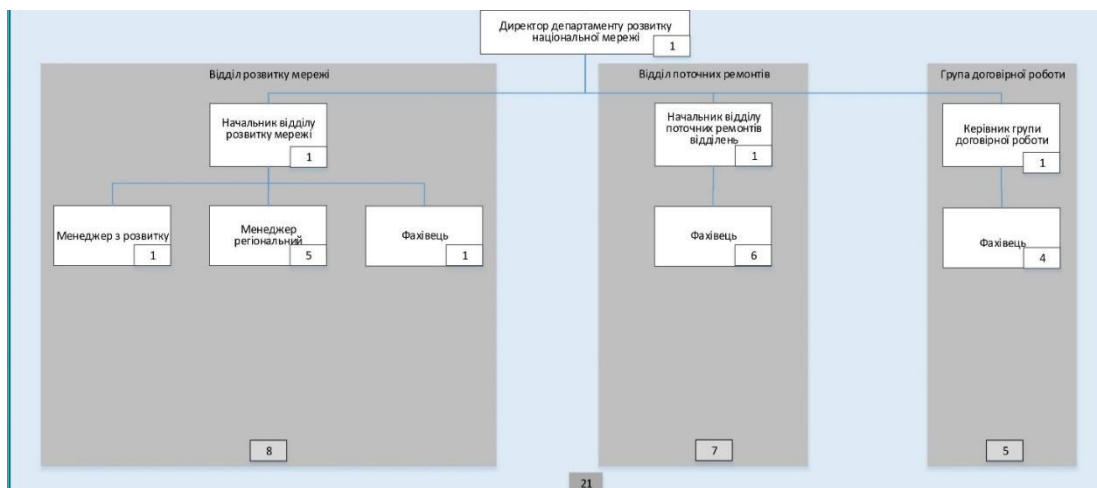


Рис. 4.1. Нова організаційна структура мережі «Нова пошта».

Ключові завдання з реалізації проєкту покладені на відділ розвитку мережі, основними функціями якого є:

1. Аналіз точки беззбитковості; карти Клієнтів; рентабельності відділень.

2. Аналіз відділень, які не відповідають стандарту.

3. Обробка чек-листів відкриття відділень.

4. Обробка чек-листів під переїзд відділень.

5. Реєстрація РРО.

6. Погодження локацій для відкриття, переїзду.

7. Бюджетування проєкту.

8. Управління процесом відкриття відділень від моменту пошуку приміщення до безпосереднього відкриття:

- пошук приміщень;
- проведення переговорів з орендодавцями (вартість, умови договору);
- організація і контроль ремонтних робіт у приміщенні;
- забезпечення відділення ОЗ та іншими ТМЦ.

9. Внесення інформації про відкриття в інформаційні системи (довідник «Склади» 1С, DAX, AWIS), інформування на сайт НП, SD, робота в

Google Мій бізнес (відображення всіх відділень Нової Пошти на Google картах).

10. Ведення статистики кількості відділень та поштоMATів, надання аналітичних звітів щодо роботи відділень та поштоMATів.

4.3. Обмеження проєкту

- Звички клієнтів.

Клієнти мають сформовану офлайн модель взаємодії з компанією. Не всі клієнти готові отримувати онлайн-послуги (відділення, поштоMATи, селф-сервіс). Також існує накопичений негативний клієнтський досвід використання поштоMATів (на прикладі ПриватБанку та конкурентів) [6].

Для подолання обмеження будуть використані маркетингові активності (візуалізація, навігація на відділеннях і в локаціях, реклама на телебаченні та онлайн-каналах), запроваджено посади адміністраторів на відділеннях, завдання яких – надання консультацій по роботі з новими технологіями безпосередньо на відділенні.

- Кваліфікація персоналу.

Працівники відділень не навчені процесам обслуговування в нових форматах, не всі працівники зможуть перелаштуватися на обслуговування за новими технологіями. Є ризик опору персоналу у зв'язку зі страхом скорочення через автоматизацію.

Вказане обмеження можна обійти лише системним підходом до пропаганди змін та навчання працівників. Будуть розроблені навчальні програми та інструкції. До просування інновацій будуть залучені «лідери змін» серед працівників мережі відділень усіх рівнів.

- Ринок оренди.

Недостатньо належних площ для відкриття відділень нового типу. При встановленні поштоMATів є ризики зустріти опір мешканців будинків, правління ОСББ.

Для досягнення цілей проєкту сформована організаційна структура бек-офісу, розроблена система мотивації на основі завдань проєкту. У разі необхідності, компанія буде виходити на ринок нерухомості з пропозиціями до забудовників, інвесторів щодо колаборації за вказаним проєктом.

Компанія «Нова пошта» як універсальний гравець ринку зосереджує роботу в усіх сегментах клієнтів: B2C, C2X і B2B. Тому для утримання лідерських позицій на ринку в кожному сегменті і з метою подолання визначених обмежень необхідно:

- пропонувати великий асортимент послуг та продуктивних пропозицій;
- продовжувати розвиток покриття (мережі відділень та поштоMATів);
- диверсифікувати послуги і продукти для кожного сегмента;
- інвестувати в маркетинг, мережу, розвиток інфраструктури та технологій.

Висновки до розділу 4

У розділі представлено фінансове обґрунтування проєкту, вихідні дані для фінансового паспорту проєкту, 4 напрями відкриття та модернізації, які передбачають різні капітальні інвестиції: відділення типу «Professional» – 1987,5 тис. грн.; відділення типу «Loft» – 837,5 тис. грн.; поштоMAT – 89,4 тис. грн.; робоче місце самообслуговування (PMS) – 45 тис. грн.

У вигляді логічної схеми представлена нова організаційна структура проєкту, що забезпечить керований процес відкриття відділень нових форматів та модернізацію існуючих.

Схарактеризовані можливі обмеження проєкту, як-то: звички клієнтів; кваліфікація персоналу; ринок оренди.

ВИСНОВКИ

Здійснене дослідження розробки перспектив розвитку мережі відділень «Нова пошта» шляхом модернізації технологій надання послуг у 2020–2022 рр. уможливило такі висновки.

1. Здійснивши аналіз вітчизняного ринку поштових послуг, з'ясовано, що на сьогодні вітчизняні підприємства поштового зв'язку розвиваються як територіально (тобто їхнє місце знаходження розповсюджується по всі території України), так і збільшується сфера їхніх послуг (види послуг).

На ринку послуг поштового зв'язку на сьогодні працює понад 50 українських та міжнародних недержавних операторів, близько 60% в структурі ринку з доставки займають комерційні організації, однією з найбільших є компанія «Нова пошта».

Компанія «Нова пошта» – це українська компанія, яка заснована у лютому 2001 р. з метою надання послуг експрес-доставки документів, вантажів і посилок для фізичних осіб та бізнесу. «Нова Пошта» – один з найбільших в Україні роботодавців, наразі в компанії працює більше 28 000 осіб.

Схарактеризовано роль і функції мережі відділень у бізнесі компанії, з'ясовано, що на сьогодні інфраструктура мережі «Нова пошта» покликана забезпечити потреби усіх сегментів ринку, при цьому відділення являються точкою контакту для усіх сегментів одночасно. Здійснено характеристику мережі 1925 відділень компанії «Нова пошта» (станом на 30 квітня 2020 р.).

2. На вибір векторів розвитку мережі відділень компанії «Нова пошта» впливають як найбільш розвинені компетенції (логістика та сортування, дотримання процесів у відділенні, віддалена підтримка клієнтів), так і ті, що потребують розвитку (розробка та впровадження цифрових сервісів;

проектний менеджмент; управління якістю; розвиток сервісу при обслуговуванні у відділенні; взаємини з клієнтами; управління витратами; управління клієнтським досвідом).

Представлено бізнес-модель проекту розвитку мережі відділень «Нова пошта» шляхом модернізації технологій надання послуг у 2020–2022 рр. Схарактеризовано етапи реалізації проекту (Етап 1 (2020 рік) – Охоплення; Етап 2 (2021 рік) – Збільшення покриття; Етап 3 (2022 рік) – Масштабування). Схарактеризовано технології реалізації проекту.

3. З'ясовано, що знання клієнтів є умовою підвищення ефективності роботи компанії «Нова пошта» і важливим етапом реалізації представленого проекту.

Схарактеризовано сегментацію клієнтів як інструмент стратегічного аналізу галузі. Проаналізовано типи сегментації клієнтів (демографічна інформація; географічна інформація; психографічні дані; поведінкові дані).

Описано механізм здійснення цільового профілю клієнта. Доведено, що складаючи портрет цільової аудиторії, найкраще орієнтуватися на сегменти клієнтів. Обґрунтовано сутність сегментації клієнтів в залежності від потреб (сегменти клієнтів, ціннісна пропозиція, потреби).

Визначено, що основою розробки ціннісної пропозиції є застосування інструментів до процесу хаотичного пошуку ціннісних пропозицій, потрібних клієнтам, а потім узгодження відповідно до того, чого бажають клієнти на етапі післяпошуку.

4. Описано найбільш дієві методики вибору локації для відкриття відділення, які дадуть змогу мінімізувати помилки при виборі місця розташування точок присутності відділень «Нова пошта». Насамперед, такі, як: процес оцінки локації – метод «12 кроків»; технологія вибору локації; технологія «Теплова карта»; чек-лист оцінки локації.

Проаналізовано управління клієнтським досвідом, визначено стратегію диференціації, яка складається з наступних основних етапів: переорієнтація на створення цінності для Клієнта; інтеграція і покриття всіх ланок ланцюга Продавець – Покупець; диверсифікація бізнес-процесів на відділеннях з огляду на сегментацію клієнтів (великий бізнес, малий бізнес – відправники, прямі і непрямі клієнти – отримувачі).

5. Описано формат відділень (історія проєкту «Digital-відділення»), причини його неефективності.

Запропоновано модернізовані формати точок контакту з клієнтами, виходячи із сегментації та ціннісних пропозицій («Professional» і «Loft»); представлено плани масштабування відділень нових форматів.

Схарактеризовано модернізацію формату «Parcel-shop». З'ясовано, що основними перевагами його є: компактність (можливість вписати в будь-який інтер'єр); автономність (не вимагає підключення до зовнішнього джерела живлення, працює на батареї); не вимагає підключення до Інтернет.

Проаналізовано поштомати як альтернативну точку присутності. Здійснено опис поштоматів компанії «Нова пошта», опис послуг та споживчих активностей поштоматів.

Схарактеризовано самообслуговування на відділеннях «Нової пошти». Описано етапи нової технології «Self-service», план її масштабування.

6. Обґрунтовано інвестиційну доцільність запропонованого проєкту: представлено фінансове обґрунтування проєкту, вихідні дані для фінансового паспорта проєкту, 4 напрями відкриття та модернізації, які передбачають різні капітальні інвестиції: відділення типу «Professional» – 1987,5 тис. грн.; відділення типу «Loft» – 837,5 тис. грн.; поштомат – 89,4 тис. грн.; робоче місце самообслуговування (PMS) – 45 тис. грн.

7. У вигляді логічної схеми представлена нова організаційна структура проєкту, що забезпечить керований процес відкриття відділень

нових форматів та модернізацію існуючих. Схарактеризовані можливі обмеження проєкту, як-то: звички клієнтів; кваліфікація персоналу; ринок оренди та встановлено напрями їх подолання.

Здійснений аналіз не вичерпує вивчення проблеми дослідження. Як перспективу подальших наукових розвідок у контексті розвитку мережі відділень компанії «Нова пошта» доцільно розглядати вивчення послуг штучного інтелекту, електротранспорту, дронів, автоматизації і роботизації складських процесів, доставки без кур'єра й т. п.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ

1. «Нова пошта» [Електроний ресурс]. URL : <http://novaposhta.ua/>
2. «Нова пошта». История создания главной экспресс-доставки страны. URL : <https://ain.ua/special/nova-poshta/>
3. Беннинга Ш. Основы финансов с применением Excel. : Перевод с англ. Москва: ООО «И. Д. Вильямс», 2017. 960 с.
4. Бюргерс У. Откровения маркетинга. Киев: CG, 2009. 256 с.
5. Ван Хорн Д., Вахович Д. Основы финансового менеджмента.: Пер. з англ. Москва: Вильямс, 2010, 992 с.
6. Вороніна Р. М. Адаптація найкращого досвіду міської логістики для українських міст (аналіз досліджень та проєктів міської логістики країн ЄС). URL : <http://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/jun/4200/voroninar.pdf>
7. Захарченко К. В. Вплив розвитку фінансових послуг на результати діяльності поштового оператора. *Науковий вісник ОДЕУ*. Одеса, 2010. С.99-105.
8. Звіт для мережі відділень Нова пошта (квітень 2020). URL : https://novaposhta.ua/social_reporting
9. Клейтон М. Крістенсен та ін. Як ви збудуєте своє життя. Львів : Видавництво Старого Лева. 2015. 192с.
10. Князева О. А., Новицька С. С. Визначення перспектив розвитку поштового зв'язку в умовах сучасного конкурентного середовища. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. № 4 (47). С. 179-185.
11. Майсак О. С. SWOT-анализ: объект, факторы, стратегии. Проблема поиска связей между факторами. *Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии*. 2013. № 1 (21). С. 151-157. [ISSN 2074-1707](https://doi.org/10.26907/2074-1707).

12. Новікова І. В., Кравчук В. І. Тенденції розвитку підприємств поштового зв'язку на території України [Електронний ресурс]. URL : <http://www.old.nuwm.rv.ua/metods/asp/vd1/Ve5728.pdf>
13. Организационная структура предприятий/ Коноков Д. Г., Рожков М. А., Смирнов А. О., Яниковская О. Н., издание второе. Москва: ИСАРП, 1999. 176с.
14. Основні методи сегментації аудиторії. URL : <https://ideadigital.agency/osnovni-metodi-segmentatsiyi-auditoriyi/>
15. Особливості маркетингу послуг у сфері поштового зв'язку: навч. посіб. /Борисевич Є. Г., Горелкіна С. Б., Жуковська Л. Е. Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2011. 216 с.
16. Палига Є. М. Основи сучасного маркетингу. Навч. посіб. Львів, 2007.
17. Про поштовий зв'язок: Закон України від 04.10.2001 р. № 2586 [Електронний ресурс]. URL : <http://zakon.rada.gov.ua>
18. Райс Е, Траут Дж. Маркетингові війни. Київ: СГ, 2019 240 с.
19. Романич І. Б. Моделювання розвитку і розміщення підрозділів поштово-логістичної компанії. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 11(185). С. 453–463.
20. Сливоцький А. Давид перемагає: дисципліна неспівмірної перемоги. Львів : Видавництво українського католицького університету. 2015. 320 с.
21. Слідами Amazon: «Нова пошта» тестує доставку дронами. URL: <http://vkurse.ua/ua/business/novayapochta-testiruetdostavku-dronami.html>
22. Соціальний звіт «Нова пошта». URL : http://svb.ua/sites/default/files/social_report_0.pdf
23. Стратегія розвитку компанії «Нова пошта» 2020-2022 р. URL : <https://novaposhta.ua/csr>

24. Технология самообслуживания. URL : <https://www.trn.ua/articles/4141/>
25. Ульвик Э. Чего хотят потребители. Использование Результативных Инноваций для создания прорывных продуктов и услуг. Киев: «Companion Group», 2007.
26. Холл Д. Правила маркетинга Procter and Gamble. Москва: Росмэн-Пресс, 2004. 272 с.
27. Хорвіц С. Контрастуючі концепції капіталу: ще один погляд на дебати Хаєка-Кейнса. URL : <http://mises.org.ua/articles/65-stephen-horwitz/277-contrasting-concepts-of-capital.html>
28. Щомісячні звіти про дослідження клієнтського досвіду (NPS,CSI) /Нова пошта. URL : https://novaposhta.ua/ru/pokaznyky_kompanii.
29. Clayton M. Christensen The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fai. Originally published: 1997. 255p. ISBN: 0875845851.
30. Global Powers of Retailing 2020. URL : <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-retailing.html>
31. Nova Poshta OOO. URL : <https://www.inc.com/profile/nova-poshta-ooo>
32. PEST Analysis. URL : <https://www.quora.com/topic/PEST-Analysis>
33. Workshop «Розвиток мережі відділень НП». Тахсін Памір. 06.19 - 05.20 pp.

ДОДАТКИ

Додаток 1.

Основні критерії	Відмітка про відповідність	відповідність критеріям в балах (від 1 до 5)	Вага критерію (від 1 до 10)	Загальна оцінка	Опис
Видимість	ТАК	5	9	45	Приміщення видно з дороги, тротуару тощо.
Доступ	ТАК	4	10	40	має вільний , безперешкодний доступ (відсутність сходинок, бар'єрів та інших перешкод)
Зручність розташування для всіх типів клієнтів	ТАК	2	3	6	локація має всі критерії для зручного обслуговування всіх типів клієнтів
Стратегічне позиціонування	ТАК	5	4	20	вдале розташування з точки зору стратегічного розвитку
простота операційної діяльності	ТАК	5	8	40	планування приміщення не заважає виконувати операційну діяльність
Конкурентна інтенсивність	ТАК	1	4	4	наявність конкурентів в радіусі 500 м
Автостоянка	ТАК	2	8	16	наявність парковки для клієнтів більше 5 парко-місць
Можливість розширення	ТАК	1	10	10	Можливість орендувати додаткові площі в разі необхідності
Безпека	ТАК	5	7	35	приміщення повністю відповідає нормам СБ
Наявність пандусу (якщо ні, то чи можливо його встановити)	ТАК	5	8	40	Якщо при вході у приміщенні є сходи
Чек-лист пройдено?	ТАК			256	

Бали	
Відмінно	35
Дуже добре	28
Добре	21
Погано	14
Дуже погано	7

Додаток 2.
Фінансовий паспорт

Нова пошта					Статус проєкта:		комерційний		
<i>Відкриття відділення типу "Professional"</i>					Початок продаж:		<i>2 квартал 2020 року</i>		
		Норматив	Од. вим.	Рік 0	1	2	3	4	5
Частина 1. Розрахунок початкового грошового потоку									
(+)	Обладнання		грн.	550 000					
(+)	Ремонт відділення		грн.	1 150 000					
(+)	інше		грн.	287 500					
(=)	Всього:		грн.	1 987 500					
(+)		утопл. Витрати	грн.						
(=)	Всього:		грн.	1 987 500					
(+)	Приріст поточних активів (брутто роб.капітал)	0%	грн.	0	0	0	0	0	0
(-)	Приріст поточних зобов'язань	0%	грн.	0	0	0	0	0	0
(=)	Зміни в робочому капіталі		грн.	0	0	0	0	0	0
(=)	Чистий грошовий потік в початковий період		грн.	1 987 500	0	0	0	0	0
Частина 2. Розрахунок проміжних грошових потоків									

2.1 Розрахунок графіку податкової амортизації									
	Нарахована податкова амортизація (DDB)	40%	грн		795 000	477 000	286 200	171 720	103 032
	загальна вартість інвестицій			1 987 500	1 192 500	715 500	429 300	257 580	154 548
2.2 Розрахунок прибутку									
	Середня кількість посилок на відділенні (експрес-накладних)	3 200	день		876 000	1 401 600	1 401 600	1 401 600	1 401 600
(*)	Ціна, грн	60	грн.		60	60	60	60	60
(=)	Приріст	20	%						
(=)	Продажі-всього		грн.		52 560 000	84 096 000	84 096 000	84 096 000	84 096 000
(-)	Змінні витрати (без амортизації)	40	грн.		35 040 000	56 064 000	56 064 000	56 064 000	56 064 000
(-)	Постійні витрати (без амортизації)		грн.		4 500 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000
(=)	Маржинальний прибуток		грн.		13 020 000	22 032 000	22 032 000	22 032 000	22 032 000
(-)	Нарахована податкова амортизація (DDB)		грн.		795 000	477 000	286 200	171 720	103 032
(=)	Прибуток до виплати % і податків		грн.		12 225 000	21 555 000	21 745 800	21 860 280	21 928 968
2.4 Загальний результат по двох продуктах									
(=)			грн.		12 225 000	21 555 000	21 745 800	21 860 280	21 928 968
(-)	Відсотки по кредиту		грн.		0	0	0	0	0

(=)	Дохід до виплати податку		грн.		12 225 000	21 555 000	21 745 800	21 860 280	21 928 968
(-)	Витрати на податок на прибуток	18%	грн.		3 279 096	5 620 774	5 655 118	5 675 724	5 688 088
(=)	Дохід після податку на прибуток (чистий прибуток)		грн.		8 945 904	15 934 226	16 090 682	16 184 556	16 240 880
(+)	Нарахована податкова амортизація (DDB)		грн.		795 000	477 000	286 200	171 720	103 032
(+)	Відсотки по кредиту		грн.		0	0	0	0	0
(=)	Проміжні чисті грошові потоки		грн.		9 740 904	16 411 226	16 376 882	16 356 276	16 343 912
Частина 3. Розрахунок заключного грошового потоку проєкту									
			грн.						275 000
			грн.						
(-)	загальна вартість інвестицій		грн.						154 548
(=)	Пприбуток від продажу активів		грн.						120 452
(-)	Витрати на податок на прибуток	18%	грн.						21 681
(=)	Фінансовий результат від продажу ОЗ		грн.						253 319
(+)	Вивільнення поточних активів		грн.						0
(-)	Погашення поточних зобов'язань		грн.						0
(=)	Вивільнення чистого робочого капіталу		грн.						0
(=)	Заключний чистий грошовий потік		грн.						253 319

Частина 4. Розрахунок грошового потоку від ПДВ проєкту									
	Діюча ставка ПДВ	20,00%							
(=)	ПДВ при купівлі обладнання	100%	грн.	110000					
(+)	ПДВ при капіталізованих витратах	100%	грн.	230000					
(+)	ПДВ при продажу обладнання в кінці проєкту	100%	грн.						-55000
(+)	ПДВ при продажу нового продукту	100%	грн.		-1051200 0	-16819200	-16819200	-16819200	-16819200
(+)	ПДВ від змінних витрат нового продукту	60%	грн.		4204800	6727680	6727680	6727680	6727680
(+)	ПДВ від фіксованих витрат нового продукту	35%	грн.		315000	420000	420000	420000	420000
(+)	ПДВ при продажу старого продукту	100%	грн.		0	0	0	0	0
(+)	ПДВ від змінних витрат старого продукту	60%	грн.		0	0	0	0	0
(+)	Корекція ПДВ при збільшенні бруто робочого капіталу	30%	грн.	0	0	0	0	0	0
(+)	Корекція ПДВ при збільшенні поточних зобов'язань	80%	грн.	0	0	0	0	0	0
(+)	Корекція ПДВ при вивільненні поточних активів	30%	грн.						0

(+)	Корекція ПДВ при зменшенні поточних зобов'язань	80%	грн.						0
(=)	Грошовий потік пов'язаний з ПДВ		грн.	340000	-5992200	-9671520	-9671520	-9671520	-9726520
Частина 5. Розрахунок чистого грошового потоку проєкту									
(-)	Чистий грошовий потік в початковий період		грн.	-1 987 500	0	0			
(+)	Проміжні чисті грошові потоки		грн.	0	9 740 904	16 411 226	16 376 882	16 356 276	16 343 912
(+)	Заключний чистий грошовий потік		грн.	0	0	0	0	0	253 319
(=)	Чистий грошовий потік проєкту (без ПДВ)		грн.	-1 987 500	9 740 904	16 411 226	16 376 882	16 356 276	16 597 231
(+)	Грошовий потік пов'язаний з ПДВ		грн.	340 000	-5 992 200	-9 671 520	-9 671 520	-9 671 520	-9 726 520
(=)	Чистий грошовий потік проєкту (з врахуванням ПДВ)		грн.	-1 647 500	##### #	6 739 706	6 705 362	#####	6 870 711
Частина 6. Накопичені грошові потоки для обчислення окупності									
	Чистий грошовий потік без ПДВ (наростаючим підсумком)		грн	-1 987 500	9 740 904	26 152 130	42 529 013	58 885 289	75 482 520
	Чи окупився проєкт? (1 = ні; 0 = так)		1	1	0	0	0	0	0
	Накопичені грошові потоки до початку року окупності		-1 987 500	-1 987 500	0	0	0	0	0

	Грошовий потік отриманий в рік окупності		9 740 904	0	9 740 904	0	0	0	0
	Чистий грошовий потік з ПДВ (наростаючим підсумком)		грн	-1 647 500	3 748 704	10 488 410	17 193 773	23 878 529	30 749 240
	Чи окупився проєкт? (1 = ні; 0 = так)		1	1	0	0	0	0	0
	Накопичені грошові потоки до початку року окупності		-1 647 500	-1 647 500	0	0	0	0	0
	Грошовий потік отриманий в рік окупності		3 748 704	0	3 748 704	0	0	0	0
Частина 7. Розрахунок інвестиційної привабливості проєкту									
	Ставка дисконту, %	20%							
		Без врахування ПДВ	з врахування м ПДВ						
	Період окупності, років	1,408	1,879						
	IRR, %	542,25%	275,24%						
	NPV, грн.	41 561 886,90		16 022 118,51					

Додаток 3
Фінансовий паспорт

Нова пошта						Статус проекту:		<i>комерційний</i>	
Відкриття відділення типу "Loft"						Початок продаж:		<i>2 квартал 2020 року</i>	
		Норматив	Од. вим.	Рік 0	1	2	3	4	5
Частина 1. Розрахунок початкового грошового потоку									
(+)	Обладнання		грн.	275 000					
(+)	Ремонт відділення		грн.	450 000					
(+)	інше		грн.	112 500					
(=)	Всього:		грн.	837 500					
(+)		утопл. Витрати	грн.						
(=)	Всього:		грн.	837 500					
(+)	Приріст поточних активів (брутто роб.капітал)	0%	грн.	0	0	0	0	0	0
(-)	Приріст поточних зобов'язань	0%	грн.	0	0	0	0	0	0
(=)	Зміни в робочому капіталі		грн.	0	0	0	0	0	0
(=)	Чистий грошовий потік в початковий період		грн.	837 500	0	0	0	0	0

Частина 2. Розрахунок проміжних грошових потоків									
2.1 Розрахунок графіку податкової амортизації									
	Нарахована податкова амортизація (DDB)	40%	грн.		335 000	201 000	120 600	72 360	43 416
	загальна вартість інвестицій			837 500	502 500	301 500	180 900	108 540	65 124
2.2 Розрахунок прибутку									
	Середня кількість посилок на відділенні (експрес-накладних)	1 000	день		273 750	438 000	438 000	438 000	438 000
(*)	Ціна, грн	60	грн.		60	60	60	60	60
(=)	Приріст	20	%						
(=)	Продажі-всього		грн.		16 425 000	26 280 000	26 280 000	26 280 000	26 280 000
(-)	Змінні витрати (без амортизації)	40	грн.		10 950 000	17 520 000	17 520 000	17 520 000	17 520 000
(-)	Постійні витрати (без амортизації)		грн.		945 000	1 260 000	1 260 000	1 260 000	1 260 000
(=)	Маржинальний прибуток		грн.		4 530 000	7 500 000	7 500 000	7 500 000	7 500 000
(-)	Нарахована податкова амортизація (DDB)		грн.		335 000	201 000	120 600	72 360	43 416
(=)	Прибуток до виплати % і податків		грн.		4 195 000	7 299 000	7 379 400	7 427 640	7 456 584

(=)	2.4 Загальний результат по двох продуктах		грн.		4 195 000	7 299 000	7 379 400	7 427 640	7 456 584
(-)	Відсотки по кредиту		грн.		0	0	0	0	0
(=)	Дохід до виплати податку		грн.		4 195 000	7 299 000	7 379 400	7 427 640	7 456 584
(-)	Витрати на податок на прибуток	18%	грн.		1 097 973	1 865 592	1 880 064	1 888 747	1 893 957
(=)	Дохід після податку на прибуток (чистий прибуток)		грн.		3 097 027	5 433 408	5 499 336	5 538 893	5 562 627
(+)	Нарахована податкова амортизація (DDB)		грн.		335 000	201 000	120 600	72 360	43 416
(+)	Відсотки по кредиту		грн.		0	0	0	0	0
(=)	Проміжні чисті грошові потоки		грн.		3 432 027	5 634 408	5 619 936	5 611 253	5 606 043
Частина 3. Розрахунок заключного грошового потоку проєкту									
			грн.						137 500
			грн.						
(-)	загальна вартість інвестицій		грн.						65 124
(=)	Пприбуток від продажу активів		грн.						72 376
(-)	Витрати на податок на прибуток	18%	грн.						13 028
(=)	Фінансовий результат від продажу ОЗ		грн.						124 472
(+)	Вивільнення поточних активів		грн.						0
(-)	Погашення поточних зобов'язань		грн.						0
(=)	Вивільнення чистого робочого капіталу		грн.						0

(=)	Заключний чистий грошовий потік		грн.						124 472
Частина 4. Розрахунок грошового потоку від ПДВ проєкту									
	Діюча ставка ПДВ	20,00%							
(=)	ПДВ при купівлі обладнання	100%	грн.	55000					
(+)	ПДВ при капіталізованих витратах	100%	грн.	90000					
(+)	ПДВ при продажу обладнання в кінці проєкту	100%	грн.						-27500
(+)	ПДВ при продажу нового продукту	100%	грн.		-3285000	-5256000	-5256000	-5256000	-5256000
(+)	ПДВ від змінних витрат нового продукту	60%	грн.		1314000	2102400	2102400	2102400	2102400
(+)	ПДВ від фіксованих витрат нового продукту	35%	грн.		66150	88200	88200	88200	88200
(+)	ПДВ при продажу старого продукту	100%	грн.		0	0	0	0	0
(+)	ПДВ від змінних витрат старого продукту	60%	грн.		0	0	0	0	0
(+)	Корекція ПДВ при збільшенні бруто робочого капіталу	30%	грн.	0	0	0	0	0	0
(+)	Корекція ПДВ при збільшенні поточних зобов'язань	80%	грн.	0	0	0	0	0	0
(+)	Корекція ПДВ при вивільненні поточних активів	30%	грн.						0

(+)	Корекція ПДВ при зменшенні поточних зобов'язань	80%	грн.						0
(=)	Грошовий потік пов'язаний з ПДВ		грн.	145000	-1904850	-3065400	-3065400	-3065400	-3092900
Частина 5. Розрахунок чистого грошового потоку проєкту									
(-)	Чистий грошовий потік в початковий період		грн.	-837 500	0	0			
(+)	Проміжні чисті грошові потоки		грн.	0	3 432 027	5 634 408	5 619 936	5 611 253	5 606 043
(+)	Заключний чистий грошовий потік		грн.	0	0	0	0	0	124 472
(=)	Чистий грошовий потік проєкту (без ПДВ)		грн.	-837 500	3 432 027	5 634 408	5 619 936	5 611 253	5 730 515
(+)	Грошовий потік пов'язаний з ПДВ		грн.	145 000	-1 904 850	-3 065 400	-3 065 400	-3 065 400	-3 092 900
(=)	Чистий грошовий потік проєкту (з врахуванням ПДВ)		грн.	-692 500	#####	2 569 008	2 554 536	#####	2 637 615
Частина 6. Накопичені грошові потоки для обчислення окупності									
	Чистий грошовий потік без ПДВ (наростаючим підсумком)		грн	-837 500	3 432 027	9 066 435	14 686 371	20 297 624	26 028 139
	Чи окупився проєкт? (1 = ні; 0 = так)		1	1	0	0	0	0	0
	Накопичені грошові потоки до початку року окупності		-837 500	-837 500	0	0	0	0	0

	Грошовий потік отриманий в рік окупності		3 432 027	0	3 432 027	0	0	0	0
	Чистий грошовий потік з ПДВ (наростаючим підсумком)		грн	-692 500	1 527 177	4 096 185	6 650 721	9 196 574	11 834 189
	Чи окупився проєкт? (1 = ні; 0 = так)		1	1	0	0	0	0	0
	Накопичені грошові потоки до початку року окупності		-692 500	-692 500	0	0	0	0	0
	Грошовий потік отриманий в рік окупності		1 527 177	0	1 527 177	0	0	0	0
Частина 7. Розрахунок інвестиційної привабливості проєкту									
	Ставка дисконту, %	20%							
		Без врахування ПДВ	З врахування м ПДВ						
	Період окупності, років	1,488	1,907						
	IRR, %	456,84%	261,43%						
	NPV, грн.	14 196 593,13	6 130 244,04						

Додаток 4
Фінансовий паспорт

Нова пошта					Статус проєкта:		комерційний		
Відкриття поштовою					Початок продаж:		2 квартал 2020 року		
		Норматив	Од. вим.	Рік 0	1	2	3	4	5
Частина 1. Розрахунок початкового грошового потоку									
(+)	обладнання		грн.	83 400					
(+)	Ремонт відділення		грн.						
(+)	інше		грн.	6 000					
(=)	Всього:		грн.	89 400					
(+)		утопл. Витрати	грн.						
(=)	Всього:		грн.	89 400					
(+)	Приріст поточних активів (брутто роб.капітал)	0%	грн.	0	0	0	0	0	0
(-)	Приріст поточних зобов'язань	0%	грн.	0	0	0	0	0	0
(=)	Зміни в робочому капіталі		грн.	0	0	0	0	0	0
(=)	Чистий грошовий потік в початковий період		грн.	89 400	0	0	0	0	0
Частина 2. Розрахунок проміжних грошових потоків									

2.1 Розрахунок графіку податкової амортизації									
	Нарахована податкова амортизація (DDB)	40%	грн		35 760	21 456	12 874	7 724	4 634
	загальна вартість інвестицій			89 400	53 640	32 184	19 310	11 586	6 952
2.2 Розрахунок прибутку									
	К-ть ячеек поштомату при 100% загрзці	68	день		7 140	13 651	14 892	17 374	18 615
(*)	Ціна, грн	60	грн.		60	60	60	60	60
(=)	% завантаження поштомату в день		%		50	55	60	70	75
(=)	Продажі-всього		грн.		428 400	819 060	893 520	1 042 440	1 116 900
(-)	Змінні витрати (без амортизації)	8	грн.		57 120	109 208	119 136	138 992	148 920
(-)	Постійні витрати (без амортизації)		грн.		117 000	156 000	156 000	156 000	156 000
(=)	Маржинальний прибуток		грн.		254 280	553 852	618 384	747 448	811 980
(-)	Нарахована податкова амортизація (DDB)		грн.		35 760	21 456	12 874	7 724	4 634
(=)	Прибуток до виплати % і податків		грн.		218 520	532 396	605 510	739 724	807 346
(=)	2.4 Загальний результат по двох продуктах		грн.		218 520	532 396	605 510	739 724	807 346
(-)	Відсотки по кредиту		грн.		0	0	0	0	0

(=)	Дохід до виплати податку		грн.		218 520	532 396	605 510	739 724	807 346
(-)	Витрати на податок на прибуток	18%	грн.		52 048	120 993	136 620	165 710	180 348
(=)	Дохід після податку на прибуток (чистий прибуток)		грн.		166 472	411 403	468 891	574 014	626 997
(+)	Нарахована податкова амортизація (DDB)		грн.		35 760	21 456	12 874	7 724	4 634
(+)	Відсотки по кредиту		грн.		0	0	0	0	0
(=)	Проміжні чисті грошові потоки		грн.		202 232	432 859	481 764	581 738	631 632
Частина 3. Розрахунок заключного грошового потоку проєкту									
			грн.						41 700
			грн.						
(-)	загальна вартість інвестицій		грн.						6 952
(=)	Пприбуток від продажу активів		грн.						34 748
(-)	Витрати на податок на прибуток	18%	грн.						6 255
(=)	Фінансовий результат від продажу ОЗ		грн.						35 445
(+)	Вивільнення поточних активів		грн.						0
(-)	Погашення поточних зобов'язань		грн.						0
(=)	Вивільнення чистого робочого капіталу		грн.						0

(=)	Заключний чистий грошовий потік		грн.						35 445
Частина 4. Розрахунок грошового потоку від ПДВ проекту									
	Діюча ставка ПДВ	20,00%							
(=)	ПДВ при купівлі обладнання	100%	грн.	16680					
(+)	ПДВ при капіталізованих витратах	100%	грн.	0					
(+)	ПДВ при продажу обладнання в кінці проекту	100%	грн.						-8340
(+)	ПДВ при продажу нового продукту	100%	грн.		-85680	-163812	-178704	-208488	-223380
(+)	ПДВ від змінних витрат нового продукту	60%	грн.		6854,4	13104,96	14296,32	16679,04	17870,4
(+)	ПДВ від фіксованих витрат нового продукту	35%	грн.		8190	10920	10920	10920	10920
(+)	ПДВ при продажу старого продукту	100%	грн.		0	0	0	0	0
(+)	ПДВ від змінних витрат старого продукту	60%	грн.		0	0	0	0	0
(+)	Корекція ПДВ при збільшенні бруто робочого капіталу	30%	грн.	0	0	0	0	0	0

(+)	Корекція ПДВ при збільшенні поточних зобов'язань	80%	грн.	0	0	0	0	0	0
(+)	Корекція ПДВ при вивільненні поточних активів	30%	грн.						0
(+)	Корекція ПДВ при зменшенні поточних зобов'язань	80%	грн.						0
(=)	Грошовий потік пов'язаний з ПДВ		грн.	16680	-70635,6	-139787,04	-153487,68	-180888,96	-202929,6
Частина 5. Розрахунок чистого грошового потоку проекту									
(-)	Чистий грошовий потік в початковий період		грн.	-89 400	0	0			
(+)	Проміжні чисті грошові потоки		грн.	0	202 232	432 859	481 764	581 738	631 632
(+)	Заключний чистий грошовий потік		грн.	0	0	0	0	0	35 445
(=)	Чистий грошовий потік проекту (без ПДВ)		грн.	-89 400	202 232	432 859	481 764	581 738	667 077
(+)	Грошовий потік пов'язаний з ПДВ		грн.	16 680	-70 636	-139 787	-153 488	-180 889	-202 930
(=)	Чистий грошовий потік проекту (з врахуванням ПДВ)		грн.	-72 720	131 596	293 072	328 277	400 849	464 147
Частина 6. Накопичені грошові потоки для обчислення окупності									

	Чистий грошовий потік без ПДВ (наростаючим підсумком)		грн	-89 400	202 232	635 091	1 116 855	1 698 593	2 365 670
	Чи окупився проект? (1 = ні; 0 = так)		1	1	0	0	0	0	0
	Накопичені грошові потоки до початку року окупності		-89 400	-89 400	0	0	0	0	0
	Грошовий потік отриманий в рік окупності		202 232	0	202 232	0	0	0	0
	Чистий грошовий потік з ПДВ (наростаючим підсумком)		грн	-72 720	131 596	424 668	752 945	1 153 794	1 617 941
	Чи окупився проект? (1 = ні; 0 = так)		1	1	0	0	0	0	0
	Накопичені грошові потоки до початку року окупності		-72 720	-72 720	0	0	0	0	0
	Грошовий потік отриманий в рік окупності		131 596	0	131 596	0	0	0	0
Частина 7. Розрахунок інвестиційної привабливості проекту									
	Ставка дисконту, %	20%							
		Без врахування ПДВ	3 врахування м ПДВ						

	Період окупності, років	1,884	2,105					
	IRR, %	296,22%	250,04%					
	NPV, грн.	1 207 150,12	810 281,78					

Додаток 5
Фінансовий паспорт

Нова пошта						Статус проекту :	<i>комерційний</i>		
<i>Відкриття робочого місця самообслуговування (РМС) на відділенні "Нова пошта"</i>						Початок продаж:	<i>2 квартал 2020 року</i>		
		Норматив	Од. вим.	Рік 0	1	2	3	4	5
Частина 1. Розрахунок початкового грошового потоку									
(+)	обладнання		грн.	38 650					
(+)	Ремонт відділення		грн.						
(+)	інше		грн.	6 000					
(=)	Всього:		грн.	44 650					
(+)		утопл. Витрати	грн.						
(=)	Всього:		грн.	44 650					
(+)	Приріст поточних активів (брутто роб.капітал)	0%	грн.	0	0	0	0	0	0
(-)	Приріст поточних зобов'язань	0%	грн.	0	0	0	0	0	0
(=)	Зміни в робочому капіталі		грн.	0	0	0	0	0	0

(=)	Чистий грошовий потік в початковий період		грн.	44 650	0	0	0	0	0
Частина 2. Розрахунок проміжних грошових потоків									
2.1 Розрахунок графіку податкової амортизації									
	Нарахована податкова амортизація (DDB)	40%	грн		17 860	10 716	6 430	3 858	2 315
	загальна вартість інвестицій			44 650	26 790	16 074	9 644	5 787	3 472
2.2 Розрахунок прибутку									
	Середня кількість посилок на відділенні (експрес-накладних)	100	день		27 375	43 800	43 800	43 800	43 800
(*)	Ціна, грн	60	грн.		60	60	60	60	60
(=)	Приріст	20	%						
(=)	Продажі-всього		грн.		1 642 500	2 628 000	2 628 000	2 628 000	2 628 000
(-)	Змінні витрати (без амортизації)	5	грн.		136 875	219 000	219 000	219 000	219 000
(-)	Постійні витрати (без амортизації)		грн.						
(=)	Маржинальний прибуток		грн.		1 505 625	2 409 000	2 409 000	2 409 000	2 409 000
(-)	Нарахована податкова амортизація (DDB)		грн.		17 860	10 716	6 430	3 858	2 315
(=)	Прибуток до виплати % і податків		грн.		1 487 765	2 398 284	2 402 570	2 405 142	2 406 685

(=)	2.4 Загальний результат по двох продуктах		грн.		1 487 765	2 398 284	2 402 570	2 405 142	2 406 685
(-)	Відсотки по кредиту		грн.		0	0	0	0	0
(=)	Дохід до виплати податку		грн.		1 487 765	2 398 284	2 402 570	2 405 142	2 406 685
(-)	Витрати на податок на прибуток	18%	грн.		323 971	521 569	522 340	522 803	523 081
(=)	Дохід після податку на прибуток (чистий прибуток)		грн.		1 163 794	1 876 715	1 880 230	1 882 339	1 883 604
(+)	Нарахована податкова амортизація (DDB)		грн.		17 860	10 716	6 430	3 858	2 315
(+)	Відсотки по кредиту		грн.		0	0	0	0	0
(=)	Проміжні чисті грошові потоки		грн.		1 181 654	1 887 431	1 886 660	1 886 197	1 885 919
Частина 3. Розрахунок заключного грошового потоку проєкту									
			грн.						19 325
			грн.						
(-)	загальна вартість інвестицій		грн.						3 472
(=)	Пприбуток від продажу активів		грн.						15 853
(-)	Витрати на податок на прибуток	18%	грн.						2 854
(=)	Фінансовий результат від продажу ОЗ		грн.						16 471
(+)	Вивільнення поточних активів		грн.						0
(-)	Погашення поточних зобов'язань		грн.						0
(=)	Вивільнення чистого робочого капіталу		грн.						0

(=)	Заключний чистий грошовий потік		грн.						16 471
Частина 4. Розрахунок грошового потоку від ПДВ проєкту									
	Діюча ставка ПДВ	20,00%							
(=)	ПДВ при купівлі обладнання	100%	грн.	7730					
(+)	ПДВ при капіталізованих витратах	100%	грн.	0					
(+)	ПДВ при продажу обладнання в кінці проєкту	100%	грн.						-3865
(+)	ПДВ при продажу нового продукту	100%	грн.		-328500	-525600	-525600	-525600	-525600
(+)	ПДВ від змінних витрат нового продукту	60%	грн.		16425	26280	26280	26280	26280
(+)	ПДВ від фіксованих витрат нового продукту	35%	грн.		0	0	0	0	0
(+)	ПДВ при продажу старого продукту	100%	грн.		0	0	0	0	0
(+)	ПДВ від змінних витрат старого продукту	60%	грн.		0	0	0	0	0
(+)	Корекція ПДВ при збільшенні бруто робочого капіталу	30%	грн.	0	0	0	0	0	0
(+)	Корекція ПДВ при збільшенні поточних зобов'язань	80%	грн.	0	0	0	0	0	0
(+)	Корекція ПДВ при вивільненні поточних активів	30%	грн.						0
(+)	Корекція ПДВ при зменшенні поточних зобов'язань	80%	грн.						0

(=)	Грошовий потік пов'язаний з ПДВ		грн.	7730	-312075	-499320	-499320	-499320	-503185
Частина 5. Розрахунок чистого грошового потоку проєкту									
(-)	Чистий грошовий потік в початковий період		грн.	-44 650	0	0			
(+)	Проміжні чисті грошові потоки		грн.	0	1 181 654	1 887 431	1 886 660	1 886 197	1 885 919
(+)	Заключний чистий грошовий потік		грн.	0	0	0	0	0	16 471
(=)	Чистий грошовий потік проєкту (без ПДВ)		грн.	-44 650	1 181 654	1 887 431	1 886 660	1 886 197	1 902 390
(+)	Грошовий потік пов'язаний з ПДВ		грн.	7 730	-312 075	-499 320	-499 320	-499 320	-503 185
(=)	Чистий грошовий потік проєкту (з врахуванням ПДВ)		грн.	-36 920	869 579	1 388 111	1 387 340	1 386 877	1 399 205
Частина 6. Накопичені грошові потоки для обчислення окупності									
	Чистий грошовий потік без ПДВ (наростаючим підсумком)		грн	-44 650	1 181 654	3 069 085	4 955 745	6 841 942	8 744 332
	Чи окупився проєкт? (1 = ні; 0 = так)		1	1	0	0	0	0	0
	Накопичені грошові потоки до початку року окупності		-44 650	-44 650	0	0	0	0	0
	Грошовий потік отриманий в рік окупності		1 181 654	0	1 181 654	0	0	0	0
	Чистий грошовий потік з ПДВ (наростаючим підсумком)		грн	-36 920	869 579	2 257 690	3 645 030	5 031 907	6 431 112
	Чи окупився проєкт? (1 = ні; 0 = так)		1	1	0	0	0	0	0

	Накопичені грошові потоки до початку року окупності		-36 920	-36 920	0	0	0	0	0
	Грошовий потік отриманий в рік окупності		869 579	0	869 579	0	0	0	0
Частина 7. Розрахунок інвестиційної привабливості проекту									
	Ставка дисконту, %	20%							
			3						
		Без врахування ПДВ	врахування м ПДВ						
	Період окупності, років	1,076	1,085						
	IRR, %	2702,87%	2411,23%						
	NPV, грн.	5 016 746,94	3 685 688,73						