

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Бізнес-технології та економіка
(повне найменування факультету)
Кафедра бізнесу та управління
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)

Джигорук
(ступінь вищої освіти)

на тему Оцінювання можливостей
(назва теми)
рішення суб'єкта господарства

Виконав(ла): студент(ка) _____ курсу, групи _____

Спеціальності 086, Підприємство
(код і найменування спеціальності)
торгівлі та зовнішні зв'язки

Освітня програма (спеціалізація)

економіка бізнесу

Трулов В.А.
(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник Ромчуєва Р.О.
(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент Кернети А.В.
(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Форма № 25

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Бізнес - технології та економіки
Кафедра Бізнес та управління
Ступінь вищої освіти бакалавр
Спеціальність 026. Підприємство, торгівля та біржовий ринок
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) економіка бізнесу
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Бізнес та управління
Павло А.М.
« » 20 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Гуляш Андрійович
(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

Тема проєкту (роботи) Оцінювання логістичної діяльності підприємства господарства

Мерівник проєкту (роботи) Гуляш Р.О. д.е.н., проф.
(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

Затверджені наказом закладу вищої освіти від «4» квітня 2028 року № 146

Строк подання студентом проєкту (роботи) 12.06.2024

Вихідні дані до проєкту (роботи) завдання та нормативні вимоги до проекту, надані дирекцією, а також вимоги до проекту, надані дирекцією

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Техніко-економічний розрахунок витрат на логістичну діяльність підприємства, надані дирекцією, а також вимоги до проекту, надані дирекцією

Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість аркушів, плакатів)

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1	Потусва Т.О. д.е.н., проф.		
2	Потусва Т.О. д.е.н. проф.		
3	Потусва Т.О. д.е.н. проф.		

7. Дата видачі завдання « 02 » травня 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Приміт
1.	Оформлення титульного листа	02.05.2025	
2.	Вибір та оформлення плану	09.05.2025	
3.	Написання 1 розділу	21.05.2025	
4.	Написання 2 розділу	20.05.2025	
5.	Написання 3 розділу	06.06.2025	
6.	Оформлення роботи	11.06.2025	
7.	Вибір та оформлення вступу	12.06.2025	
8.	Вибір та оформлення вступу	16.06.2025	
9.	Рецензування	16.06.2025	

Студент(ка)

(підпис) Владислав Тичук
(ІМ'Я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис) Тетяна Потусва
(ІМ'Я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота: 91 сторінку, 9 формул, 15 рисунків, 20 таблиць, 39 джерел.

Мета дослідження: є оцінювання логістичної діяльності ТОВ «Нова Пошта» з урахуванням її основних характеристик, показників ефективності та проблемних аспектів з подальшою розробкою комплексу практичних рекомендацій щодо підвищення рівня ефективності логістичних процесів з метою вдосконалення загальної господарської діяльності підприємства.

Об'єкт дослідження: ТОВ «Нова Пошта».

Методи дослідження: аналітичний, порівняльний, логічний, описовий, узагальнюючий.

Основний зміст дипломної роботи: у першому розділі розглянуто теоретичні основи логістики, уточнено сутність логістичної діяльності, охарактеризовано сучасні підходи до її оцінювання, а також систематизовано показники ефективності за критеріями витрат, якості, часу та активів. Другий розділ присвячений аналізу фінансово-господарської та логістичної діяльності підприємства в динаміці за 2022–2024 роки. Встановлено позитивну динаміку зростання активів, покращення рентабельності, водночас виявлено зростання дебіторської заборгованості та фінансової залежності. У межах аналізу логістики визначено функціональну структуру логістичного управління, проаналізовано склад логістичних витрат, рівень сервісу, оборотність запасів, гнучкість та ефективність логістичних операцій. Третій розділ містить авторські пропозиції щодо підвищення ефективності логістичної діяльності ТОВ «Нова Пошта», зокрема впровадження інтелектуальних систем маршрутизації, автоматизації зворотної логістики, вдосконалення ІТ-рішень та екологічної складової.

ЛОГІСТИКА, ЛОГІСТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ОЦІНЮВАННЯ, ЛОГІСТИЧНІ ВИТРАТИ, ТРАНСПОРТУВАННЯ ТОВ «НОВА ПОШТА», WMS, TMS, CRM.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	8
1.1 Сутність та значення логістичної діяльності в системі управління підприємством.....	8
1.2 Система показників оцінювання логістичної діяльності.....	13
1.3 Методичні підходи до оцінювання логістичної діяльності суб'єктів господарювання.....	17
2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	27
2.1 Діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «НОВА ПОШТА»	27
2.2 Аналіз логістичної діяльності підприємства ТОВ «НОВА ПОШТА»	45
2.3 Оцінка ефективності логістичної діяльності підприємства ТОВ «НОВА ПОШТА»	58
3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	61
3.1 Напрями підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства	61
3.2 Планування заходів підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства ТОВ «НОВА ПОШТА».....	72
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає у необхідності науково-практичного обґрунтування шляхів підвищення ефективності логістичної діяльності суб'єкта господарювання, який здійснює експрес-доставку, шляхом комплексного аналізу існуючого стану логістичних процесів та впровадження сучасних управлінських, інформаційних і технічних рішень.

У сучасних умовах господарювання логістика виступає однією з ключових функціональних сфер діяльності підприємства, що забезпечує ефективне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Від якості логістичної системи залежать оперативність, рентабельність та конкурентоспроможність бізнесу, особливо у сфері послуг, де швидкість і точність доставки набувають вирішального значення для формування лояльності споживачів.

Сфера експрес-доставки, в якій працює ТОВ «Нова Пошта», є надзвичайно динамічною, оскільки поєднує складну інфраструктуру, високий рівень автоматизації, значні обсяги логістичних операцій і щоденну взаємодію з мільйонами клієнтів. Успішність таких компаній значною мірою визначається ефективністю логістичної діяльності: швидким і точним транспортуванням, оптимальними витратами на зберігання та перевезення, якісною маршрутизацією, впровадженням сучасних ІТ-рішень тощо.

ТОВ «Нова Пошта» є одним з найбільших українських логістичних операторів, який забезпечує оперативну доставку документів, посилок і вантажів по всій території України та за її межами. Висока частка витрат на логістику в загальній структурі витрат підприємства обумовлює необхідність постійного аналізу, контролю та вдосконалення логістичних процесів. З огляду на зростаючі вимоги споживачів до якості логістичних послуг, актуальною є оцінка ефективності логістичної діяльності підприємства та розробка рекомендацій щодо її вдосконалення.

Оцінювання логістичної діяльності передбачає аналіз її організаційної структури, обсягу і структури витрат, використання логістичних ресурсів, рівня автоматизації та інформаційного забезпечення, а також визначення ключових показників ефективності. Комплексне дослідження дає змогу виявити проблемні зони та резерви підвищення результативності логістичних процесів, що у свою чергу позитивно впливатиме на загальну господарську діяльність підприємства.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1 Сутність та значення логістичної діяльності в системі управління підприємством

У сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища підприємству вже недостатньо зосереджуватися лише на традиційних показниках ефективності, таких як стійкість, платоспроможність, ліквідність і рентабельність. Сучасний ринок товарів і послуг висуває нові вимоги – зокрема, необхідність гнучкості, тобто здатності оперативно й результативно реагувати на зміну споживчих уподобань, коливання ринкової кон'юнктури, зміну стану партнерських підприємств (постачальників, боржників, кредиторів), а також адаптуватися до нововведень у податковій політиці, грошово-кредитному регулюванні з боку НБУ та інших механізмів державного управління. Відтак, без ефективного цілеспрямованого управління матеріальними та продуктовими потоками неможливо забезпечити належне просування продукції до кінцевого споживача.

Логістику можна тлумачити як у широкому, так і у вузькому контексті. У широкому значенні логістика розглядається як наука, що займається управлінням і оптимізацією матеріальних, сервісних, інформаційних і фінансових потоків у межах певної економічної системи — на мікро- чи макрорівні — з метою досягнення визначених цілей. У вузькому значенні логістика виступає як важливий управлінський інструмент, що забезпечує досягнення стратегічних, тактичних або оперативних завдань бізнесу шляхом ефективного керування матеріальними та сервісними потоками, а також супровідними інформаційними і фінансовими потоками [1, с. 219].

На відміну від західних учених і дослідників, які визнають логістику самостійною науковою дисципліною, в Україні вона досі не набула статусу автономної та повністю незалежної галузі знань.

На сьогоднішній день існує понад 50 різних трактувань терміна «логістика», що переважно відрізняються між собою залежно від того, на який об'єкт дослідження робиться акцент. У більшості випадків логістика розглядається як управлінська функція, головним завданням якої є оптимізація матеріальних потоків (згідно з підходами А. Гаджинського, Ю. Неруша, Л. Ларіної, М. Гордона, Є. Тишкіна, М. Ускова, М. Залманової, О. Новікова, О. Семененка, М. Окландера, Дж. Хескета). Інша частина дослідників розглядає логістику як інструмент управління не лише матеріальними, а й інформаційними потоками (Дж. Бушер, Б. Анікін, А. Колобов, В. Кузнєцов, В. Ніколайчук, І. Омельченко, В. Дибська, В. Литвиненко, А. Родніков, А. Смєхов, Г. Павеллек, Ж. Шевальє, Т. Вань, Л. Федоров).

Однак слід враховувати, що будь-який бізнес-процес потребує комплексного управління, яке охоплює три ключові компоненти: фінансову складову, яка стосується обігу грошових потоків; виробничо-технологічну, що забезпечує управління матеріальними потоками; та інформаційну, пов'язану з обробкою та передачею даних у системі [2].

У таблиці 1.1 узагальнено наукові підходи до визначення поняття «логістика».

На основі аналізу наукових підходів до тлумачення терміна «логістика», можна зробити висновок, що логістика є складовою управлінської діяльності, яка охоплює процеси планування, організації, контролю та оптимізації руху матеріальних, інформаційних, фінансових і трудових потоків. Основною метою логістики є забезпечення ефективного товаропросування від постачальника до кінцевого споживача з мінімальними витратами й дотриманням заданого рівня обслуговування.

У зв'язку з різноманіттям наукових підходів до трактування поняття «логістика» виникає необхідність їхньої систематизації та класифікації. Це дозволяє глибше розкрити зміст логістики та визначити її роль у системі управління.

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до тлумачення поняття «логістика» [3].

Автор	Тлумачення поняття "логістика"	Об'єкт дослідження
Дж. Хескет	Комплекс заходів, спрямованих на організацію та контроль потоків продукції, узгодження процесів виробництва і реалізації з урахуванням заданого рівня сервісу та оптимізації витрат.	Матеріальні потоки
Л. Федоров	Процес організації та контролю за зберіганням і переміщенням ресурсів, комплектуючих і готової продукції від постачальників через підприємство-виробника до кінцевих споживачів.	Матеріальний потік Потік продукції
Б. Громовік	Процес планування та управління потоками матеріальних, фінансових, трудових і інформаційних ресурсів з метою оптимізації поставок, виробництва і реалізації продукції шляхом скорочення витрат та прискорення товароруку	Матеріальні, інформаційні, фінансові та трудові потоки
Є. Крикавський	Дисципліна, що вивчає ефективне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в адаптивних економічних системах, які функціонують на основі взаємодії та синергії між їх елементами.	Матеріальні інформаційні та фінансові потоки
Б.Анікін	Наука, що забезпечує організацію та управління рухом матеріальних потоків від початкового постачальника до кінцевого споживача з метою мінімізації витрат на транспортування товарів та супровід інформаційного потоку.	Матеріальні та інформаційні потоки

У науковій літературі виділяють кілька основних підходів до її тлумачення, які узагальнено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Дефініційні підходи науковців до логістичної діяльності [4]

Науковці	Трактування логістичної діяльності
	Функціональний підхід
Блейхер О.	Логістика трактується як діяльність, що охоплює транспортування і збереження матеріальних потоків у межах ланцюга постачання.
Смирнова Н. В.	Логістика — це комплекс внутрішніх елементів підприємства (функцій, процесів, операцій), які забезпечують оптимізацію руху ресурсів задля досягнення синергетичного ефекту.
Сумець О. М	Діяльність, яка включає планування, управління та координацію матеріальних і супутніх потоків від виробника до кінцевого споживача через послідовну реалізацію логістичних процедур.
Левкін Г. Г.	Процеси управління переміщенням матеріальних та інформаційних ресурсів у просторі та часі від джерела до кінцевого користувача.
Міротін Л. Б.	Реалізація логістичних функцій на трьох рівнях: основному, допоміжному та підтримуючому, з метою забезпечення ефективної логістики.
Бабенкова Т. Ю.	Логістика — це поєднання методів і форм управління товарними потоками, з урахуванням інформаційної, комунікаційної та організаційної складових.

Продовження таблиці 1.1

Тюріна Н. М., Гой І. В., Бабій І. В.	Зосередження на практичному застосуванні логістичних операцій і реалізації функцій логістичної системи.
	Процесний підхід
Ковальська Л. Л.	Логістика представлена як система прийняття рішень та методів, що сприяють оптимізації логістичних процесів.
Коніщева Н. Й., Трушкіна Н. В.	Господарська діяльність, яка реалізується через поетапні логістичні процеси в межах єдиної системи з метою мінімізації витрат і ризиків.
Шкригун Ю. О.	Єдиний логістичний комплекс, який має відповідати принципам інноваційності, інтеграції та адаптивності до змін.
Окландер М. А.	Координація управлінських рішень, що забезпечує ефективну взаємодію між усіма учасниками логістичного процесу.
Степанов В. І.	Управління потоками, що включає транспортування вантажів у різних галузях бізнесу.
Щербаков В. В.	Комплексне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, що забезпечує досягнення бізнес-результатів при раціональному використанні ресурсів.
	Системний підхід
Альбеков А. У., Митько О. А.	Логістика як адаптивна система зворотного зв'язку з декількома підсистемами, які взаємодіють із зовнішнім середовищем.
Забуранна Л. В., Глущенко О. М.	Логістична система як сукупність підсистем, пов'язаних між собою виробничими процесами для досягнення спільної мети.
Зяйлик М. І., Вівчар О. В.	Логістика представлена як сукупність елементів, що функціонують як у сфері виробництва, так і поза нею, і які у взаємодії забезпечують ефективне надання товарів і послуг споживачам.
Крикавський Є. В.	Логістична діяльність розглядається як об'єднання спеціалізованих ланок, що координовано взаємодіють для вдосконалення руху логістичних потоків у межах економічного середовища.
Нагловський С. Н.	Під логістикою мається на увазі функціонування елементів у чітко визначених зв'язках, що формують цілісну систему взаємодії.

Проведений аналіз наукових тлумачень дозволяє зробити висновок, що логістика охоплює широкий спектр управлінських функцій, процесів і системних зв'язків, які спрямовані на забезпечення раціонального руху потоків у межах підприємства та за його межами. Така багатовекторність підходів дозволяє комплексно розглядати логістику як інструмент оптимізації ресурсів у сучасному господарському середовищі. При цьому значна частина дослідників трактує логістичну діяльність як практичну реалізацію функцій логістики, що проявляються у вигляді конкретних логістичних процесів і операцій. Змістова характеристика цих складових буде представлена на рисунку 1.1 [5].

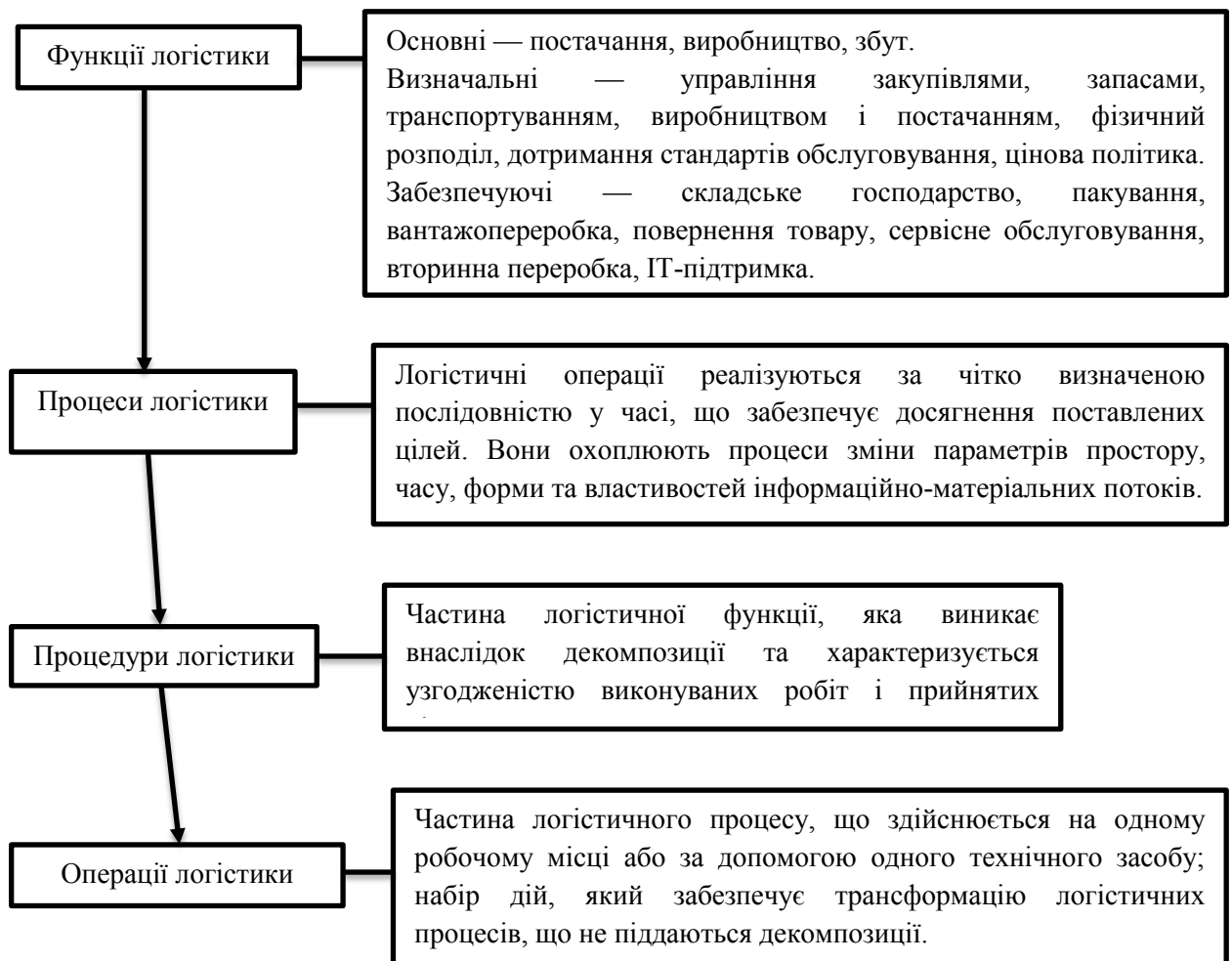


Рисунок 1.1 - Ключові структурні елементи логістичної діяльності

У сучасних умовах розвитку логістичні процеси реалізуються на основі системи взаємозалежних принципів, серед яких важливу роль відіграють

основні положення, що визначають ефективне функціонування логістичних систем. Їхню узагальнену характеристику наведено на рисунку 1.2 [6].

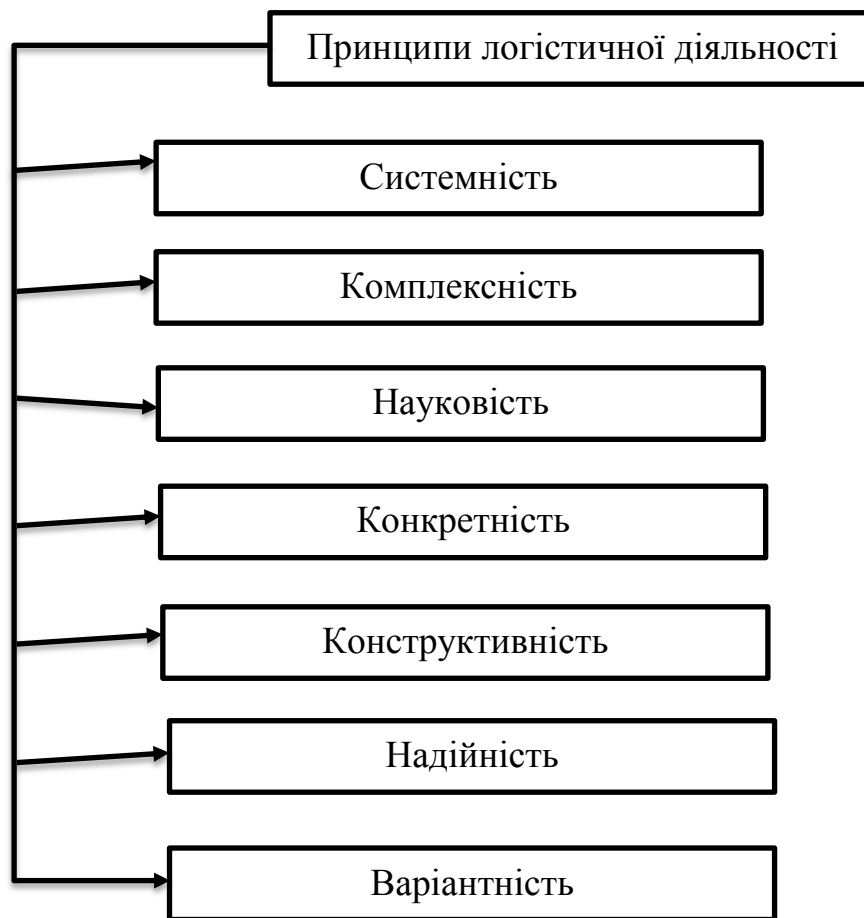


Рисунок 1.2 - Принципи ефективності логістичної діяльності [7].

Серед ключових принципів, що визначають результативність логістичної діяльності, виокремлюють наступні [8]:

1) Принцип системності – основа логістичного управління, яка забезпечує цілісне керування матеріальними потоками на всіх рівнях.

Його суть полягає у застосуванні системного мислення до управління матеріальними потоками, де ефективність досягається лише за умови наявності повноцінно функціонуючої логістичної структури. У межах логістичного ланцюга оптимальні результати досягаються через ефективне управління сукупним матеріальним потоком – від джерела виникнення до споживача.

2) Принцип комплексності передбачає використання повного спектра логістичних засобів та методів для досягнення оптимального функціонування логістичних процесів [9].

Цей принцип реалізується у практичній діяльності підприємств через впровадження сукупності семи основних логістичних правил, які забезпечують ефективне управління ресурсними потоками.

3) Принцип науковості – для ефективної реалізації логістичних завдань потрібно використовувати теоретичну та практичну базу логістики, зокрема економіко-математичні моделі та сучасні інформаційні системи, що дозволяють спеціалісту знаходити найбільш результативні рішення в умовах змінного ринку [10].

4) Конкретність – коротке і зрозуміле формулювання цілей логістичних процесів та очікуваних результатів їх впровадження.

5) Конструктивність– ефективне управління рухом матеріальних ресурсів у логістичній системі або в межах цілого ланцюга постачання, з можливістю коригування потоку при необхідності.

6) Надійність – забезпечення стабільної роботи логістичних механізмів, дотримання основних принципів логістики і запобігання порушенням у функціонуванні логістичних систем та ланцюгів постачання [11].

7) Варіативність – створення декількох варіантів оперативного реагування підприємства на зміни ринкової ситуації, з акцентом на адаптивність логістичних сервісів відповідно до потреб конкретного ринкового сегмента [12].

1.2 Система показників оцінювання логістичної діяльності

У науковому середовищі досі відсутня єдність щодо чіткого та універсального набору показників, які дозволяють оцінити ефективність логістичної діяльності підприємств. У зв'язку з цим окремі дослідники пропонують власні бачення структури та змісту таких показників.

На думку Є. В. Крикавського, для аналізу успішності функціонування логістичних ланцюгів доцільно застосовувати як якісні, так і кількісні характеристики [13].

Зокрема, серед якісних критеріїв він виокремлює:

- Рівень задоволеності клієнтів;
- здатність логістики реагувати на зміну попиту;
- інтегрованість інформаційних і матеріальних потоків;
- ефективність у запобіганні ризикам;
- якість взаємодії з партнерами по ланцюгу поставок.

До кількісних показників, що, на думку Крикавського, варто враховувати, належать:

- Загальна результативність логістичної діяльності;
- економічна доцільність (витратомісткість);
- адаптивність до зовнішніх викликів;
- зростання фінансових результатів;
- рентабельність інвестицій;
- ефективність збутової діяльності [13].

Інший підхід запропонований П. В. Гудзем, який наголошує на важливості комплексного аналізу конкретних логістичних функцій [14].

Він рекомендує:

- Оцінювати дохідність кожного клієнта з урахуванням маршрутів і часових витрат;
- проводити аналіз складів із розрахунком віддачі на вкладені ресурси (зарплата, інфраструктура, обладнання);

- вимірювати ефективність транспортування, зокрема ступінь консолідації вантажів;
- розраховувати прибутковість кожного продукту на всіх етапах логістичного ланцюга (зберігання, доставка, обробка);
- застосовувати метод еталонного порівняння із конкурентами для виявлення резервів покращення;
- враховувати чинні стандарти та нормативи в логістиці [15].

Американські науковці, зокрема Д. Бауерсокс і Д. Клосс, розділяють логістичні показники на внутрішні та зовнішні:

- 1) До внутрішніх належать: логістичні витрати, ефективність процесів, рівень сервісу, управління активами, загальна якість операцій;
- 2) до зовнішніх: охоплення ринку, ступінь лояльності клієнтів, гнучкість у взаємодії з контрагентами. Таким чином, система показників логістики повинна охоплювати широкий спектр характеристик, які забезпечують глибокий аналітичний огляд усіх аспектів логістичної діяльності підприємства [16].

Для здійснення якісної оцінки ефективності логістичної діяльності підприємства необхідно формувати комплексну систему показників, яка дозволяє досліджувати стан логістичних процесів за різними напрямками: функціональними, економічними, ресурсними тощо.

На думку Хвищуна Н. В., ключовим індикатором оцінки результативності логістичної діяльності підприємства виступає прибуток, оскільки саме цей показник найбільш комплексно відображає підсумки функціонування логістичних процесів.

Науковець трактує ефективність логістичної системи як сукупність показників, що характеризують якість виконання логістичних функцій з урахуванням рівня понесених сукупних витрат[5].

До таких елементів ефективності він відносить: межі логістичних операцій, логістичні ланки, ресурсне забезпечення, основні види логістичної продукції, очікувані результати діяльності, критерії успішності, інструменти

діагностики, механізми зворотного зв'язку та планування процесів покращення.

Для оцінки ефективності логістичної діяльності застосовуються такі показники, як середній рівень запасів, швидкість товарообігу, час обігу товарів, готовність до постачання, частка запасів в обігу тощо.

Дослідник виділяє основні чинники та індикатори, що дозволяють оцінити ефективність логістичної діяльності відповідно до окремих функціональних напрямів логістики, які систематизовані у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Базові чинники і показники, що визначають результативність логістичної діяльності у розрізі функцій логістики [10].

Функція логістики	Чинник та показник
Логістичне адміністрування	-Виготовлена продукція, що припадає на одного робітника; -трудомісткість та зарплатомісткість; -ступінь кваліфікації працівників
Підготовка і формування замовлення	-Час, необхідний на формування замовлення; -Ступінь якості обслуговування замовлення клієнтів; -Витратомісткість процесу формування замовлення; -Портфель послуг; Обсяг повернень; -ступінь задоволення заявок
Прогнозування виробничої діяльності	-Матеріаломісткість; -кількість продукції, що виготовляється; -продуктивність; собівартість.
Закупівля ресурсів	- Оптимальний обсяг закупки; - періодичність замовлень; - термін реалізації замовлення; - число постачальників
Постачання товарів	- Термін поставки; - періодичність поставок; - безвідмовність поставок; - період часу між поставками.
Складська діяльність	- Період часу складування; - число поставок на склад; - запаси у процесі транспортування; - ступінь автоматизації складських робіт; - коефіцієнт товарообороту на складі; - коефіцієнт застосування складської площі; - складські витрати.

Збутова діяльність	- Кількість реалізованої продукції; - швидкість товарообороту; - обсяг клієнтів; коефіцієнт збуту.
Постачання замовлення	- Реалізація замовлень; - використання транспортних концепцій; - уніфікація та стандартизація упаковки; - коефіцієнт застосування транспортних засобів; - валові простоти транспортних засобів; - обсяги транспортувань; - термін доставки; тарифи транспортування; втрати вантажу

Визначення ефективності функціонування логістичної системи підприємства доцільно здійснювати на основі узагальненої класифікації логістичних показників які відображено на рисунку 1.3, згрупованих за основними критеріями: витратами, якістю, часом та активами. Цей підхід дозволяє всебічно охопити результати логістичної діяльності в межах ключових процесів.

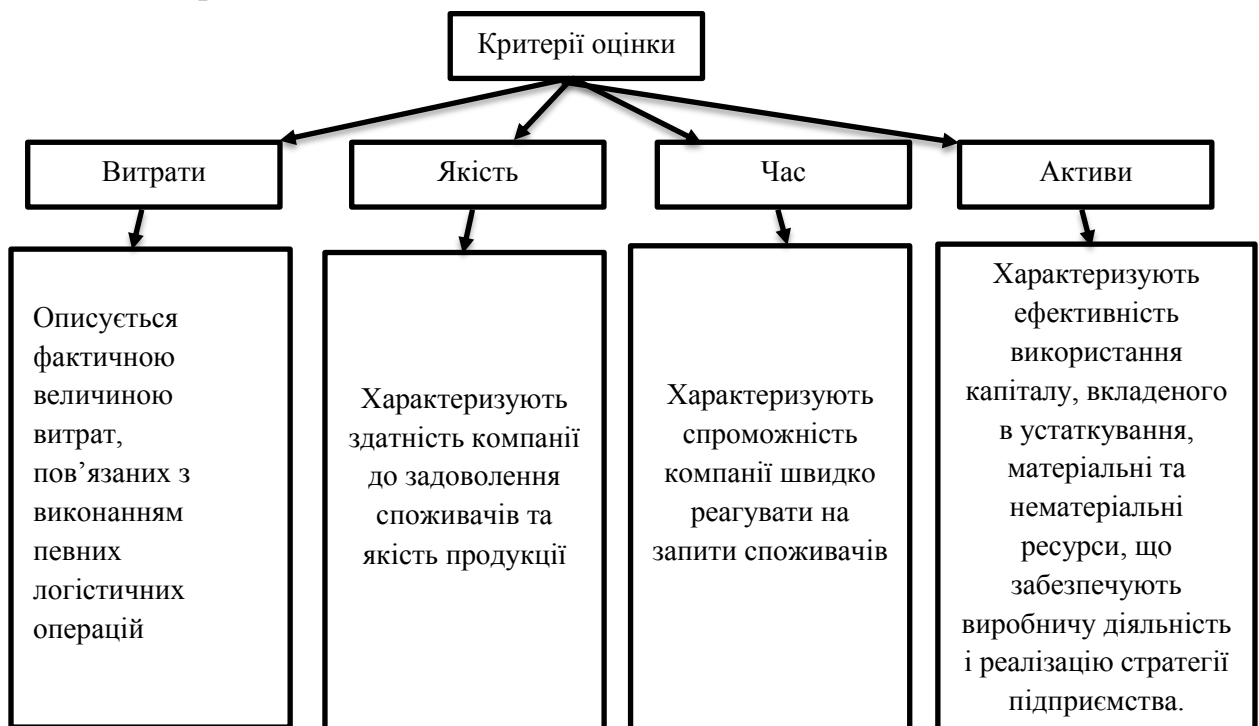


Рисунок 1.3- Групи логістичних показників за критерієм оцінки

Таким чином, розглянуто різні підходи до побудови системи показників оцінювання логістичної діяльності — від якісних та кількісних критеріїв за Крикавським, через функціональні та клієнтоорієнтовані метрики за Гудзем і Бауерсоком & Клоссом до фінансово-орієнтованих індикаторів Хвищуна. Об'єднання цих класифікацій у єдину систему, згруповану за критеріями “витрати – якість – час – активи” , дає змогу всебічно оцінити ефективність логістичних процесів як на стадії планування, так і в ході їх практичної реалізації.

1.3 Методичні підходи до оцінювання логістичної діяльності суб'єктів господарювання

Для системного дослідження ефективності логістики вітчизняні та зарубіжні автори пропонують чітко структуровані методичні схеми, які дають змогу послідовно охопити всі ключові аспекти руху товарно-матеріальних і супутніх потоків.

Зокрема, деякі дослідники рекомендують поділ економічного аналізу логістичних процесів на три взаємопов'язані блоки [17], тоді як інші формують універсальні показники успішності, інтегруючи логістику з маркетинговим менеджментом.

Структура трьохблочного аналізу логістичних процесів:

1) Діагностика матеріально-інформаційних потоків -оцінка процесів закупівель, формування та утримання запасів, організації складської логістики й процесів відвантаження-приймання.

2)Аналіз внутрішніх логістичних операцій - вивчення виробничо-закупівельних циклів, вибору постачальників, продуктивності транспортування, віддачі від інвестицій у складську інфраструктуру та організації дистрибуції.

3)Оцінка логістичних витрат- розрахунок і порівняння витрат на збут, утримання запасів та інформаційне забезпечення логістичних функцій.

Інтеграція з логістично-маркетинговим менеджментом Водночас Власюк І. В. пропонує доповнити цей підхід комплексною формулою успішності логістично-маркетингового менеджменту, що поєднує цільові показники якості обслуговування, рівня витрат та результативності продажу [18].

Відповідно до підходу Власюка І. В., результативність логістично-маркетингового менеджменту формується на базі п'яти взаємопов'язаних підсистем:

- Споживацько-стратегічна підсистема, що включає вивчення й урахування потреб клієнтів, здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інновації та підвищувати рівень якості, швидкості та ефективності надання послуг у потрібному місці й у потрібний час.
- Витратна підсистема, яка акумулює всі фінансові витрати, пов'язані з виконанням логістичних і маркетингових операцій.
- Ресурсна підсистема, що відображає забезпеченість підприємства матеріальними, інформаційними та людськими ресурсами.
- Підсистема результатів, яка вимірює досягнутий ефект у вигляді обсягів реалізації, рівня обслуговування клієнтів і фінансових показників.
- Цінова підсистема, що регулює формування цін та умов оплати, оптимізуючи вартість послуг з урахуванням очікувань споживачів [19].

У межах цієї моделі Власюк виокремлює три ключові компоненти комплексної формули результативності:

- Стратегічна орієнтація на інтереси споживачів і забезпечення конкурентних переваг через інновації й якість обслуговування.
- Підвищення рівня інтеграції між розділами маркетингу та логістики для узгодженості процесів і оперативного обміну інформацією.
- Етапи побудови доданої вартості (від трансформації й регулювання потоків ресурсів до інтегрованого управління та створення вартості для кінцевого споживача) [10].

З метою забезпечення повноцінної оцінки логістичної діяльності підприємства доцільно використовувати різноманітні методичні підходи, які дозволяють комплексно аналізувати її результативність.

У науковій літературі наводяться підходи, що базуються на групуванні показників за напрямками оцінювання, які пропонуються різними дослідниками.

Так, узагальнено можна виокремити три основні групи показників [20]:

1. Показники, що характеризують організаційну складову логістичної діяльності, серед яких:

-Коефіцієнт зв'язку «постачальник – споживач» ($K_{\text{ПС}}$), який визначає рівень взаємодії між контрагентами та обчислюється як частка обсягу поставок від конкретного постачальника у загальному обсязі отриманих ресурсів [21].

-Коефіцієнт готовності до поставки ($K_{\text{ГП}}$), що розраховується як співвідношення фактично виконаних замовлень до кількості отриманих заявок або до обсягу замовленої продукції[15].

-Показник кількості логістичних ланок, що відображає середню кількість торговельних посередників між виробником і кінцевим споживачем[22].

2. Показники, орієнтовані на оцінку результативності у взаємодії з клієнтами, зокрема:

-Рівень якості логістичного обслуговування;

-собівартість наданого сервісу;

-інтегральний показник «досконале замовлення», який визначає здатність підприємства забезпечити повне та своєчасне виконання зобов'язань перед клієнтом відповідно до визначених стандартів: повнота комплектації, своєчасність доставки, точність документації, дотримання договірних умов [23].

3. Показники ефективності в розрізі окремих суб'єктів логістичного ланцюга (постачальника, посередника, виробника).

У цьому випадку ключовим є досягнення максимального прибутку на одиницю витрат при збереженні необхідного рівня обслуговування.

Інтегральним індикатором, який застосовується для оцінки загального рівня ефективності логістичної системи, виступає рентабельність логістичних витрат, що визначається за формулою [24]:

$$P_{\text{лв}} = \Pi / V_{\text{лог}} \times 100, \quad (1.1)$$

де Π — річний прибуток підприємства,

$V_{\text{лог}}$ — сукупні витрати на логістику.

На підставі розглянутих вище концепцій аналізу ефективності логістичної діяльності, доцільно виокремити комплексний підхід до її оцінювання, який включає розмежування показників за управлінськими функціями та напрямками впливу.

Зокрема, серед регулятивних показників логістики варто відзначити індикатори, що відображають якість сервісного обслуговування та структуру логістичних витрат, оскільки саме вони забезпечують можливість гнучкого налаштування логістичних процесів відповідно до умов ринку.

Контрольні показники застосовуються для аналізу поточного стану функціонування логістичної системи та дозволяють оперативно виявити відхилення від установлених стандартів чи нормативів [17].

Показники оперативного менеджменту, у свою чергу, виступають інструментом мотивації персоналу, що задіяний у логістичних процесах, адже надають змогу оцінювати внесок працівників у досягнення цілей підприємства [6].

Окрему увагу в межах методичного підходу слід приділити класифікації показників, які характеризують вплив логістичної діяльності на загальну ефективність функціонування підприємства.

У цьому контексті доцільно виділити дві групи:

1) Показники, що відображають логістичну інфраструктуру. До них належать такі активи, як склади, транспортні засоби, устаткування та запаси. У багатьох компаніях логістичні активи складають вагомую частку загальних активів підприємства, а у дистриб'юторів — до 90 %. Аналіз ефективності

використання таких активів передбачає розрахунок показників оборотності, ліквідності та ступеня інвестиційної віддачі [25].

До ключових кількісних характеристик логістичних активів належать: загальна площа (кв. м), місткість (куб. м або тоннаж), добова пропускна здатність (т/доба) та обсяг операцій (од.) [26].

-Показники, що характеризують саму реалізацію логістичних процесів. Серед них виділяють такі ключові характеристики, як успішність логістичної діяльності, її результативність, надійність та адаптивність системи до змін зовнішнього середовища [21].

Таким чином, використання зазначеного підходу дозволяє формувати структуровану систему аналітичних індикаторів, що охоплюють як матеріально-ресурсну складову, так і процесну логіку реалізації логістичних функцій.

У межах оцінювання логістичної діяльності підприємства важливу роль відіграють розрахункові показники, які дають змогу кількісно охарактеризувати стан логістичних процесів.

Найбільш поширеними з них є:

1. Середній обсяг складських запасів, що обчислюється як середнє арифметичне значення залишків на початок та кінець звітного періоду:

$$Z_{\text{ср}} = (Z_{\text{п}} + Z_{\text{к}})/2, \quad (1.2)$$

де $Z_{\text{ср}}$ — середній залишок товарно-матеріальних цінностей;

$Z_{\text{п}}$ — залишок на початок періоду;

$Z_{\text{к}}$ — залишок на кінець періоду.

У випадку, якщо розрахунок охоплює кілька періодів, застосовується така формула:

$$Z_{\text{ср}} = (Z_{\text{ср1}} + Z_{\text{ср2}} + Z_{\text{срn}})/n \quad (1.3)$$

де n — кількість періодів.

2. Показники товарообігу, які включають:

Коефіцієнт оборотності запасів:

$$C_{TO} = O/Z_{cp} \quad (1.4)$$

де Z_{cp} - середній запас за період;

O — обсяг реалізації продукції за період.

Середня тривалість обороту:

$$T = Z_{cp} \times t/O \quad (1.5)$$

де t — тривалість аналізованого періоду в днях.

3. Рівень готовності до виконання поставок визначається трьома основними способами:

За кількістю оброблених замовлень:

$$\Gamma_{\Pi} = \frac{Ч_{вз}}{Ч_{зн}} \times 100\% \quad (1.6)$$

де $Ч_{вз}$ — кількість виконаних замовлень,

$Ч_{зн}$ — кількість отриманих замовлень.

За фізичним обсягом постачання:

$$\Gamma_{\Pi} = \frac{T}{M} \times 100\% \quad (1.7)$$

де T — фактично поставлений обсяг,

M — обсяг замовлення.

За вартісним співвідношенням:

$$\Gamma_{\Pi} = B_{\phi}/B_z \quad (1.8)$$

де B_{ϕ} — фактична вартість реалізованої продукції,

B_z — загальна вартість замовлень.

4. Частка запасів у загальному товарообігу:

$$Д_z = \frac{Z_{cp}}{O} \times 100\% \quad (1.9)$$

Застосування зазначених методичних інструментів дозволяє підприємству не лише відстежувати фактичний стан логістичних операцій, але й забезпечити їх оперативне управління та контроль відповідно до стратегічних цілей [22].

З урахуванням розглянутих у науковій літературі підходів, доцільно запропонувати власну інтегровану модель оцінювання ефективності логістичної діяльності підприємства. У межах цього підходу логістичні показники систематизовано за чотирма ключовими групами, що відображено у таблицях 1.4–1.7.

Запропонована класифікація дозволяє врахувати сучасні економічні умови та виклики, а також забезпечити цілісну оцінку логістичних процесів із можливістю подальшого практичного застосування на підприємствах різних галузей.

Таблиця 1.4 - Показники, що характеризують продуктивність логістичної діяльності

Показник	Метод визначення
Кількість розвантажень/відвантажень на 1 робітника	Кількість відвантажених (розвантажених) замовлень / кількість вантажників
Кількість скомплектованих замовлень на 1 робітника	Кількість скомплектованих замовлень / кількість комплектувальників
Кількість замовлень на 1 торгового агента	Загальна кількість замовлень / кількість торгових агентів

Узагальнюючи дані таблиці 1.4, можна зробити висновок, що показники продуктивності логістичних процесів відображають рівень ефективності використання трудових ресурсів у сфері логістики. Ці індикатори демонструють обсяг виконаних логістичних операцій, які припадають на одного працівника за визначений часовий проміжок (наприклад, місяць, квартал або рік).

Таблиця 1.5 - Показники, що характеризують надійність логістичної діяльності

Показник	Метод визначення
Надійність поставок	Кількість вчасно виконаних замовлень / загальна кількість замовлень $\times 100\%$
Ймовірність дефіциту	Замовлення реалізовані зі складу / загальна кількість замовлень $\times 100\%$
Якість поставки	Кількість рекламаций / загальна кількість замовлень $\times 100\%$

На підставі інформації, поданої в таблиці 1.5, можна виокремити основні індикатори, що характеризують рівень надійності логістичних процесів підприємства. Зокрема:

-Показник надійності поставок дає змогу оцінити, наскільки підприємство дотримується узгоджених умов постачання продукції.

-Ймовірність виникнення дефіциту свідчить про здатність компанії підтримувати необхідний рівень обслуговування без перерв у забезпеченні.

-Показник якості постачання відображає ефективність підприємства у своєчасному виявленні та усуненні недоліків, пов'язаних з виконанням замовлень.

Таблиця 1.6 - Показники, що характеризують гнучкість логістичної діяльності

Показник	Метод визначення
Гнучкість виконання замовлень	Кількість виконаних спеціальних замовлень / кількість спеціальних замовлень $\times 100\%$
Гнучкість оплати	Сума, яка оплачується після отримання товару / вартість поставки $\times 100\%$

Таблиця 1.6 дає змогу проаналізувати ключові індикатори, що відображають рівень гнучкості логістичних процесів підприємства. Зокрема:

Гнучкість виконання замовлень демонструє здатність компанії оперативно реагувати на нестандартні або змінні запити клієнтів, а також адаптувати швидкість обробки замовлень відповідно до їхньої динаміки. Гнучкість оплати відображає рівень клієнтоорієнтованості підприємства в частині формування зручних умов розрахунку, наприклад, надання товарного кредиту або можливості відтермінування платежу.

Таблиця 1.7 - Показники, що характеризують ефективність логістичної діяльності

Показник	Метод визначення
Оборот логістичних активів	Чистий дохід від реалізації / середня вартість логістичних активів
Рентабельність інвестицій в логістичну інфраструктуру	Чистий прибуток / сума інвестицій у логістичні активи
Завантаженість потужностей логістичних об'єктів	Фактичне завантаження потужностей / Нормативне завантаження потужностей $\times 100\%$
Оборотність запасів: - кількість оборотів; - тривалість одного обороту	Собівартість реалізованої продукції / середня сума оборотних активів Кількість днів періоду / кількість оборотів
Витрати на утримання запасів	$(\text{Норма витрат утримання запасу} \times \text{вартість запасу}) / 2 \times 100$
Частка логістичних витрат в структурі валових витрат	Загальні логістичні витрати / сумарні витрати на виробництво і реалізацію
Рентабельність каналів збуту	Валовий прибуток / сумарні витрати на реалізацію продукції

Таким чином, можна зробити висновок, що на сучасному етапі розвитку наукової думки все ще відсутній узгоджений та загальновизнаний підхід до визначення сутності логістичної діяльності, що ускладнює формування єдиної методики її оцінювання [19].

На мою думку, логістика має розглядатися як самостійна система в межах діяльності підприємства, яка складається з взаємопов'язаних елементів, що спільно забезпечують ефективне постачання товарів або послуг як у виробничих, так і в невиробничих сферах.

Зазначу, що в науковій літературі досі немає єдиного підходу до оцінювання рівня успішності логістичних процесів. Вивчивши позиції провідних вчених, я сформулював власну комбіновану систему показників логістичної діяльності, що охоплює чотири ключові аспекти: продуктивність, ефективність, надійність та гнучкість.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1 Діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «НОВА ПОШТА»

ТОВ «Нова Пошта» є одним із лідерів ринку кур'єрських перевезень в Україні й широко відома серед споживачів своїми комплексними рішеннями для доставки посилок і вантажів як всередині країни, так і по міжнародних маршрутах.

Компанія розвинула величезну мережу відділень та логістичних терміналів, що забезпечує швидку обробку відправлень із максимальним комфортом для клієнтів. Свої послуги «Нова Пошта» надає як приватним особам, так і інтернет-магазинам малого, середнього та великого бізнесу, обслуговуючи вантажі будь-яких габаритів — від документів і дрібних пакунків до великогабаритних товарів.

Підприємство невпинно вдосконалює свої процеси: впроваджує новітні ІТ-рішення для підвищення швидкості й точності доставки, а також реалізує екологічні ініціативи для мінімізації впливу на довкілля. Завдяки такому підходу «Нова Пошта» закріпила за собою статус надійного партнера в галузі логістики й кур'єрської служби.

Повна назва суб'єкта господарювання — Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта».

Юридична адреса підприємства: м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, 9-й поверх, Україна.

ТОВ «Нова Пошта» провадить господарську діяльність відповідно до Статуту та класифікації КВЕД.

Основним видом є 52.29 — інша допоміжна діяльність у сфері транспорту, що охоплює логістичні операції з перевезення вантажів і поштових відправлень.

Серед додаткових напрямів:

53.20 — поштова та кур'єрська діяльність;

52.10 — складське господарство;

73.11 — рекламна діяльність;

66.22 — діяльність страхових агентів і брокерів;

70.22 — консультування з питань управління. Таким чином, підприємство надає широкий спектр логістичних і супутніх послуг для приватних і корпоративних клієнтів [27].

Місія компанії «Нова пошта» — «легкість доставки для життя й бізнесу». Це означає, що компанія прагне зробити процес доставки максимально зручним, швидким і доступним для всіх клієнтів — як приватних осіб, так і бізнесу. Для реалізації цієї місії компанія впроваджує нові продукти та сервіси, орієнтуючись на міжнародні стандарти та найкращий світовий досвід [28].

Основними напрямками діяльності ТОВ «Нова Пошта» є надання послуг з перевезення посилок і вантажів, організація кур'єрської доставки, здійснення поштових операцій, а також забезпечення експрес-доставки. Крім цього, компанія активно розвиває логістичні сервіси, включаючи складське зберігання та обробку вантажів. Така багатогалузева структура дозволяє підприємству ефективно функціонувати на ринку логістики та задовольняти широкий спектр потреб як фізичних осіб, так і корпоративних клієнтів.

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» є лінійно-функціональною та передбачає поєднання вертикального управління із поділом функціональних обов'язків між окремими підрозділами. Така структура забезпечує ефективне функціонування підприємства, чіткий розподіл відповідальності та координацію дій між регіональними й локальними рівнями. На рисунку 2.1 детально представлено організаційну структуру, яка дає змогу візуалізувати взаємозв'язки між ключовими управлінськими рівнями підприємства та відображає порядок підпорядкованості й розподіл управлінських функцій у межах компанії.

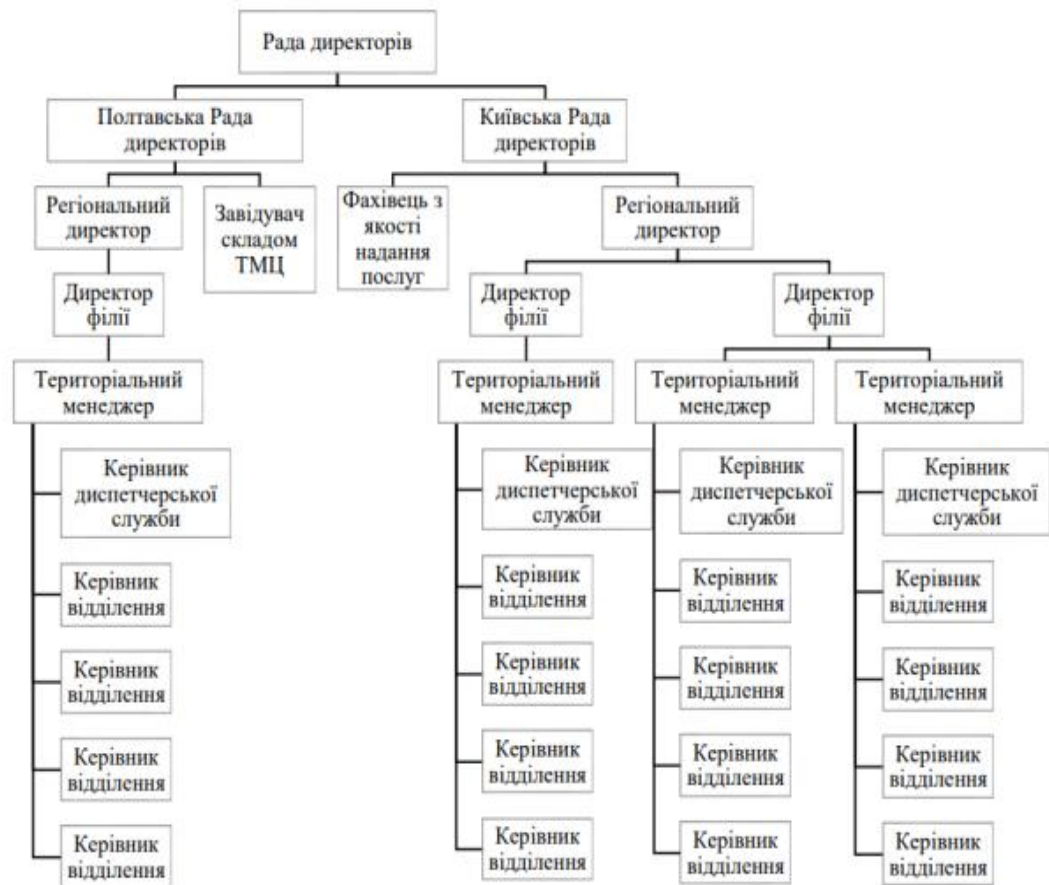


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» [29]

На верхньому рівні управління знаходиться Рада директорів, яка виконує функції стратегічного керівництва компанією. Її структура включає Полтавську та Київську ради директорів, що відповідають за діяльність у відповідних регіонах.

У підпорядкуванні регіональних рад знаходяться:

- Регіональні директори, які координують діяльність усіх філій у своєму регіоні;
- Директори філій, що безпосередньо керують логістичними процесами, персоналом і обслуговуванням клієнтів у межах окремої філії;
- Завідувач складу ТМЦ (товарно-матеріальних цінностей) — відповідає за облік, зберігання та переміщення майна компанії;
- Фахівець з якості надання послуг — здійснює контроль відповідності сервісу стандартам якості.

Подальше управління здійснюється на рівні:

-Територіальних менеджерів, які контролюють діяльність декількох відділень і диспетчерських служб;

-Керівників диспетчерських служб, які забезпечують своєчасну обробку й координацію доставки;

-Керівників відділень, які організовують роботу конкретних точок обслуговування клієнтів, контролюють персонал і забезпечують виконання планових показників.

Завдяки чітко структурованій системі підпорядкування та спеціалізації підрозділів, компанія має змогу оперативно реагувати на зміни ринку, підтримувати високий рівень сервісу та забезпечувати стабільну логістичну діяльність по всій території України.

Проведемо оцінювання фінансово-господарської діяльності через аналіз майнового комплексу та ключових фінансових показників, які відображають рівень платоспроможності, фінансової стійкості та рентабельності підприємства.

Проаналізуємо у таблиці 2.1 динаміку майнових показників підприємства за 2022–2024 роки на основі фінансової звітності, розміщеної на офіційному ресурсі Clarity Project (<https://clarity-project.info/tenderer/31316718>)

Таблиця 2.1 - Динаміка змін майнового стану підприємства за 2022–2024 рр., тис. грн

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темп зростання %	
				2023/2022 рр.	2024/2023 рр.
1.Необоротні активи	12 319 191	18 769 254	24 548 276	152,4	130,8
1.1Нематеріальні активи	76 808	63 849	78 381	83,1	122,8
1.2Основні засоби	6 840 742	9 327 238	14 269 099	136,3	153

Продовження таблиці 2.1

2.Оборотні активи	3 435 729	4 332 452	7 037 517	126,1	162,4
2.1 Запаси	422 156	413 811	398 124	98	96,2
Дебіторська заборгованість	2 254 554	2 811 046	3 575 922	124,7	127,2
Грошові кошти та їх еквіваленти	673 522	1 079 267	2 902 009	160,2	268,9
Баланс	15 754 920	23 101 706	31 585 793	146,6	136,7

Необоротні активи – У 2022 р. їх вартість становила 12 319 191 тис. грн, у 2023 р. зросла до 18 769 254 тис. грн (темп 152,4 %), а в 2024 р. — до 24 548 276 тис. грн (темп 130,8 %). – Такі темпи свідчать про масштабні інвестиції в інфраструктуру (нові сортувальні хаби, автопарк, ІТ-системи).

Нематеріальні активи зменшилися у 2023 р. (83,1 % до 2022 р.), але відновили зростання у 2024 р. (122,8 %), що свідчить про оновлення програмного забезпечення та цифрові інвестиції.

Основні засоби активно зростали: +36,3 % у 2023 р. та +53 % у 2024 р., що вказує на розширення матеріально-технічної бази.

Оборотні активи зросли 3 435 729 тис. грн у 2022 р. до 4 332 452 тис. грн у 2023 р. (темп 126,1 %), а далі до 7 037 517 тис. грн у 2024 р. (темп 162,4 %). – Така динаміка обумовлена зростанням дебіторської заборгованості (+24,7 % у 2023 р. та +27,2 % у 2024 р.) та грошових коштів (+60,2 % у 2023 р. і +168,9 % у 2024 р.).

Запаси незначно зменшувалися: 98 % у 2023 р. і 96,2 % у 2024 р., що вказує на оптимізацію запасів паливно-мастильних матеріалів і пакувальних ресурсів.

Зростання дебіторської заборгованості відображає активізацію корпоративних продажів, але вимагає контролю обороту коштів.

Різке збільшення готівкових коштів у 2024 р. свідчить про підвищення операційної ліквідності, що дозволяє фінансувати поточні витрати без залучення позик. Баланс - активи зросли з 15 754 920 тис. грн (2022 р.) до 23 101 706 тис. грн (2023 р., темп 146,6 %) і далі до 31 585 793 тис. грн (2024 р., темп 136,7 %). Це демонструє послідовне масштабування бізнесу: нарощування активів підтверджує стратегію інвестицій у логістику та ІТ, а також здатність розвивати кількісний і якісний потенціал мережі.

Отже, за 2022–2024 рр. ТОВ «Нова Пошта» активно інвестувала в необоротні активи, утримувала обґрунтований рівень оборотних активів та нарощувала ліквідні ресурси. Загальне зростання балансу підтверджує успішну стратегію розширення інфраструктури й оптимізації операційних процесів. Водночас потрібно контролювати дебіторську заборгованість, щоб уникнути ризиків затримки грошових надходжень і зберігати високу ліквідність.

Графічне відображення динаміки майнового стану підприємства у 2022–2024 роках наведено на рисунку 2.2.

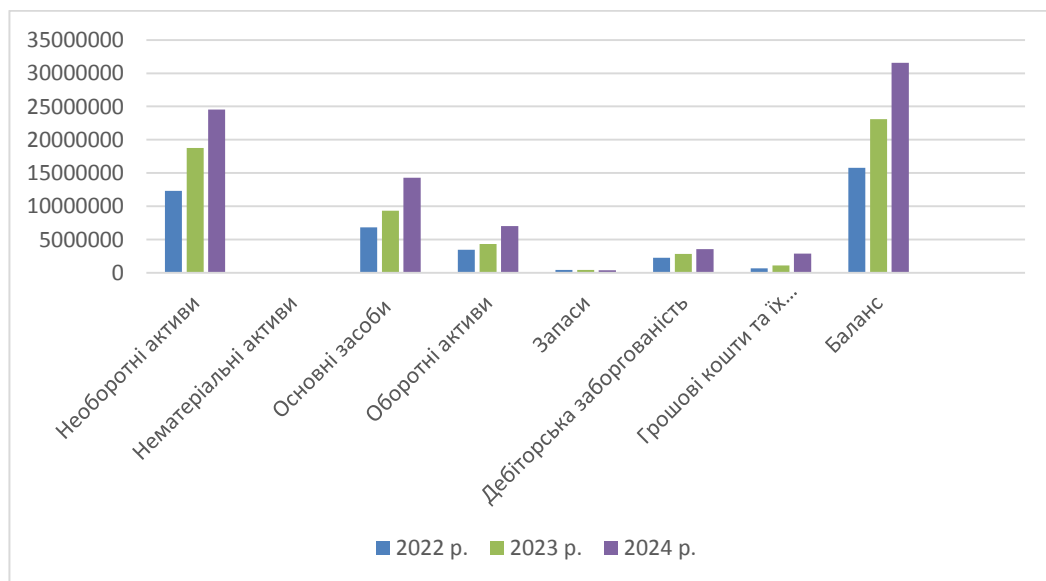


Рисунок 2.2 - Динаміки майнового стану підприємства ТОВ «Нова Пошта» у 2022–2024 роках

У таблиці 2.2 розглянемо аналітичний аналіз структури майна підприємства за період 2022–2024 років.

Таблиця 2.2 - Аналітичний аналіз змін у структурі активів підприємства за період 2022–2024 роки

Показники	Структура, %			Темп зростання питомої ваги, %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/2022 рр.	2024/2023 рр.
1.Необоротні активи	78,19	81,25	77,72	103,91	95,66
1.1Нематеріальні активи	0,49	0,28	0,25	56,69	89,79
1.2Основні засоби	43,42	40,37	45,18	92,99	111,89
2.Оборотні активи	21,81	18,75	22,28	86	118,81
2.1 Запаси	2,68	1,79	1,26	66,85	70,37
Дебіторська заборгованість	14,31	12,17	11,32	85,03	93,04
Грошові кошти та їх еквіваленти	4,27	4,67	9,19	109,28	196,66
Баланс	100	100	100	-	-

Упродовж 2022–2024 рр. структура активів ТОВ «Нова Пошта» зазнала певної трансформації. Основну частку стабільно займали необоротні активи — понад 77 % щороку. Їх зростання у 2023 р. до 81,25 % свідчить про посилення інвестицій в основні засоби, однак у 2024 р. частка знизилась до 77,72 %, що зумовлено випереджальним приростом оборотних активів.

У структурі необоротних активів:

-частка нематеріальних активів скоротилася з 0,49 % до 0,25 %, що свідчить про зменшення вкладень у нематеріальні ресурси;

-основні засоби, навпаки, демонстрували зростання питомої ваги до 45,18 % у 2024 р., що підтверджує поновлення інвестиційної активності.

Оборотні активи за аналізований період коливалися: після зниження частки до 18,75 % у 2023 р., у 2024 р. вона зросла до 22,28 %. Особливо динамічним було зростання грошових коштів — до 9,19 % у 2024 р., що свідчить про покращення ліквідності. Водночас зменшення частки дебіторської заборгованості з 14,31 % до 11,32 % вказує на ефективні заходи щодо управління розрахунками з контрагентами.

Графічне відображення аналітичного аналізу змін у структурі активів у 2022–2024 роках наведено на рисунку 2.3.

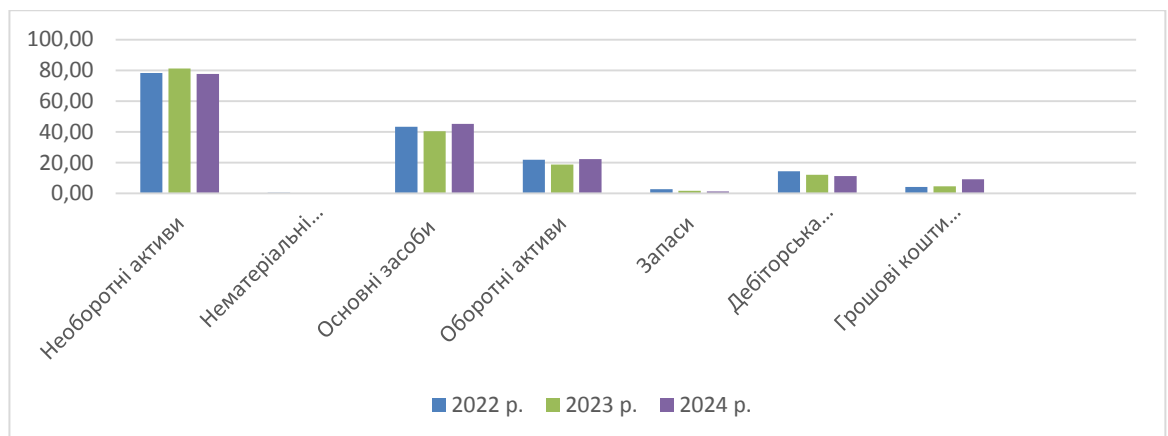


Рисунок 2.3 - Аналітичний аналіз змін у структурі активів у 2022–2024 роках

У таблиці 2.3 розглянемо аналіз динаміки формування джерел фінансування підприємства у 2022–2024 роках.

Упродовж досліджуваного періоду підприємство демонструє позитивну динаміку зростання джерел фінансування. Загальна сума балансу зросла з 15,75 млрд грн у 2022 р. до 31,59 млрд грн у 2024 р., тобто вдвічі. На основі проведеного аналізу можна сформулювати такі висновки:

-Власний капітал збільшився на 45,9 % у 2023 р. та ще на 21,9 % у 2024 р., що свідчить про зростання внутрішніх фінансових ресурсів підприємства та покращення фінансової стійкості.

Таблиця 2.3 - Аналіз динаміки формування джерел фінансування підприємства у 2022–2024 роках.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темп зростання %	
				2023/2022 рр.	2024/2023 рр.
1. Власний капітал	6 516 072	9 508 308	11 588 379	145,92	121,88
2. Довгострокові зобов'язання	3 787 630	5 337 000	9 225 802	140,91	172,86
3. Поточні зобов'язання	5 451 218	8 256 398	10 771 612	151,46	130,46
Короткострокові кредити	76 000	-	20 000	0	-
Поточна кредиторська заборгованість	5 279 473	8 345 711	10 999 934	158,08	131,80
Інші поточні зобов'язання	187 798	24 209	8 557	12,89	35,35
Баланс	15 754 920	23 101 706	31 585 793	146,63	136,72

-Довгострокові зобов'язання також значно зросли — майже в 2,5 рази за три роки, що свідчить про активне використання зовнішніх джерел фінансування для стратегічних інвестицій.

-Поточні зобов'язання зросли на 51,5 % у 2023 р. та ще на 30,5 % у 2024 р., що є наслідком розширення операційної діяльності та співпраці з постачальниками.

-Короткострокові кредити відсутні у 2023 р., але у 2024 р. з'являються в обсязі 20 млн грн, що може свідчити про ситуативну потребу в тимчасовому фінансуванні.

-Поточна кредиторська заборгованість активно зростає — вдвічі за період, що підтверджує зростання обсягів операційних розрахунків із контрагентами.

-Інші поточні зобов'язання суттєво знизились — на понад 87 % за три роки, що може бути наслідком оптимізації внутрішніх зобов'язань.

У 2022–2024 рр. ТОВ «Нова Пошта» активно розширювала джерела фінансування, поєднуючи зростання власного капіталу із залученням довгострокових зобов'язань. Така структура джерел забезпечує стабільне фінансування інвестиційної діяльності, водночас вимагаючи контролю за темпами зростання поточних зобов'язань для збереження платоспроможності.

Графічне відображення аналіз динаміки формування джерел фінансування підприємства у 2022–2024 роках зображено на рисунку 2.4

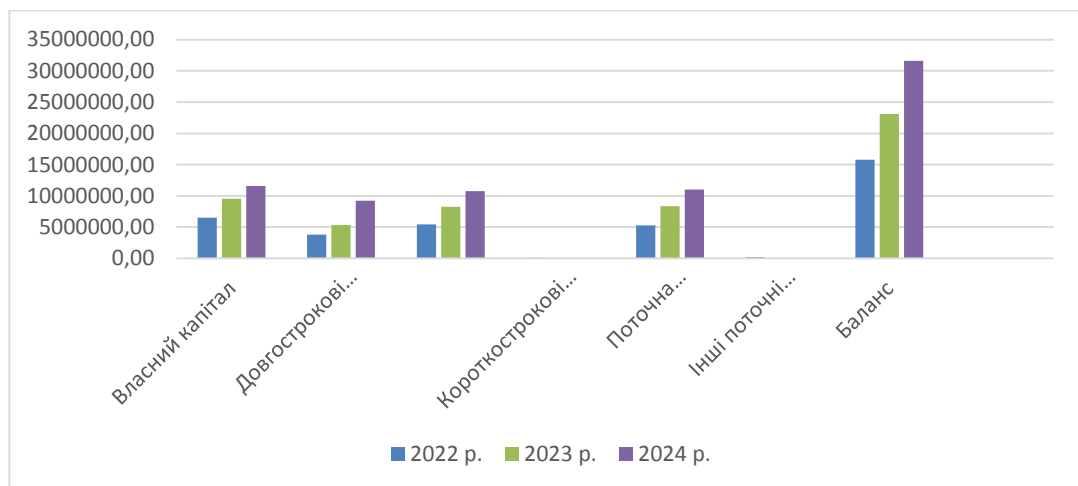


Рисунок 2.4 - Аналіз динаміки формування джерел фінансування підприємства у 2022–2024 роках

У таблиці 2.4 подано аналітичну оцінку структури джерел формування капіталу підприємства за аналізований період 2022-2024 рр.

Упродовж аналізованого періоду структура капіталу підприємства зазнала незначних, але показових змін, таких як:

-Власний капітал залишався основним джерелом фінансування — понад 36 % у кожному з років. Його частка знизилась із 41,36 % у 2022 р. до

36,69 % у 2024 р., що свідчить про поступове зростання частки залучених коштів.

-Довгострокові зобов'язання мали стабільну частку — 24,04 % у 2022 р. і 29,21 % у 2024 р. Їх частка зросла на понад 5%, що вказує на активне використання зовнішнього фінансування для реалізації інвестиційних цілей.

Таблиця 2.4 - Аналітичний аналіз структури джерел формування капіталу за період 2022-2024 років

Показники	Структура, %			Темп зростання питомої ваги, %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/2022 рр.	2024/2023 рр.
1. Власний капітал	41,36	41,16	36,69	99,52	89,14
2. Довгострокові зобов'язання	24,04	23,10	29,21	96,10	126,43
3. Поточні зобов'язання	34,60	35,74	34,10	103,29	95,42
Короткострокові кредити	0,48	-	0,06	-	-
Поточна кредиторська заборгованість	33,51	36,13	34,83	107,81	96,40
Інші поточні зобов'язання	1,19	0,10	0,03	8,79	25,85
Баланс	100	100	100	-	-

-Поточні зобов'язання коливалися в межах 34–36 %, залишаючись важливою складовою структури. Питома вага кредиторської заборгованості була найвищою серед поточних зобов'язань (до 36,13 % у 2023 р.).

-Інші поточні зобов'язання суттєво зменшили свою частку (з 1,19 % у 2022 р. до 0,03 % у 2024 р.), що свідчить про оптимізацію розрахунків і підвищення ефективності управління короткостроковими зобов'язаннями.

-Короткострокові кредити мали незначну частку або були відсутні, що свідчить про відсутність суттєвої потреби у короткостроковому позиковому капіталі.

У структурі джерел фінансування ТОВ «Нова Пошта» у 2022–2024 рр. спостерігається збалансоване співвідношення між власним і залученим капіталом. Зростання питомої ваги довгострокових зобов'язань підтверджує орієнтацію на стабільне фінансування інвестиційних проектів. Одночасно підприємство поступово зменшує залежність від короткострокових зобов'язань, що свідчить про підвищення фінансової стійкості та відповідальне управління зобов'язаннями.

Графічне зображення структури джерел формування капіталу за 2024 рік представлено на рисунку 2.5.



Рисунок 2.5 - Структура джерел формування капіталу за 2024 рік

Аналіз ліквідності допомагає своєчасно виявити «вузькі місця» в фінансовій структурі підприємства та вжити заходів для їх усунення.

Для оцінки платоспроможності ТОВ «Нова Пошта» розглянемо зміну показників ліквідності у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Оцінка динаміки коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 роки

Показники	Формула визначення	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темп зростання питомої ваги, %	
					2023/2022 рр.	2024/2023 рр.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_a = A1/P2$	0,12	0,13	0,27	105,8	206,1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$K_{\pi} = A2/P2$	0,55	0,47	0,62	85,85	129,87
Коефіцієнт загальної ліквідності	$K_z = A3/P2$	0,63	0,52	0,65	83,26	124,51

Отже, на підставі отриманих даних про зміни коефіцієнтів ліквідності можна зробити такі висновки:

1) Коефіцієнт абсолютної ліквідності:

– У 2022 році становив 0,12, у 2023 зріс до 0,13 (+5,8 %), а в 2024 різко збільшився до 0,27 (+106,1 %).

– Це свідчить про те, що питома частка найліквідніших коштів (готівка + рахунки в банку) у покритті поточних зобов'язань помітно зросла, особливо в 2024 році.

2) Коефіцієнт швидкої ліквідності:

– У 2022 – 2023 роках знизився з 0,55 до 0,47 (–14,15 %), тобто швидколіквідних активів (готівка + дебіторська заборгованість) стало менше щодо поточних зобов'язань.

– У 2024 році показник відновився до 0,62 (+29,87 %), що означає покращення структури короткострокових активів.

З) Коефіцієнт загальної ліквідності:

– Знизився з 0,63 у 2022 до 0,52 у 2023 (–16,74 %), тобто всі оборотні активи (включно із запасами) у меншій мірі покривали короткострокові зобов'язання.

– У 2024 році знову виріс до 0,65 (+24,51 %), що свідчить про загальне укріплення оборотного капіталу.

За 2022–2024 роки фінансова ліквідність ТОВ «Нова Пошта» пройшла двозонний цикл: у 2023 році всі коефіцієнти знизилися, що вказує на тимчасове погіршення платоспроможності, а в 2024 році – помітне відновлення. Особливо видно різке зростання абсолютної ліквідності, що свідчить про накопичення готівкових коштів. Таким чином, зменшення короткострокових фінансових ризиків було успішно здійснене в 2024 році, але потребує уваги збереження балансу між обсягом грошових коштів, дебіторської заборгованості та запасів для стабільного покриття зобов'язань.

На рисунку 2.6 подано порівняння фактичних значень коефіцієнта загальної ліквідності з його нормативним рівнем.

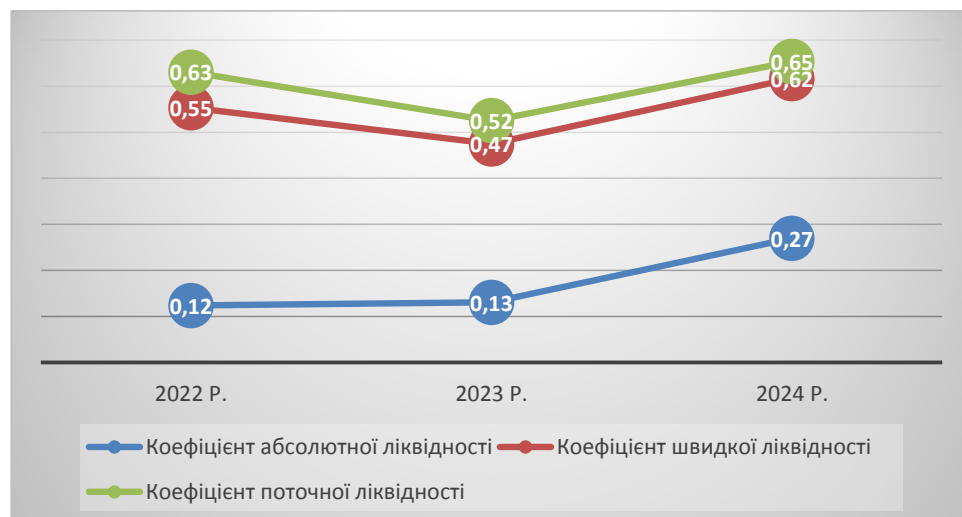


Рисунок 2.6 – Рівень загальної ліквідності ТОВ «Нова Пошта» 2022–2024 роки

Для оцінки рівня фінансової стійкості підприємства проведемо аналіз ключових показників, наведений у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Оцінка динаміки показників фінансової стійкості ТОВ «Нова Пошта» у 2022–2024 роках.

Показники	Формула визначення	Нормативне значення	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темп зростання питомої ваги, %	
						2023/2022 рр.	2024/2023 рр.
Коефіцієнт фінансової стійкості [30].	(р.1495+р.1595)/ р.1900	0,7-0,9	0,65	0,64	0,66	98,46	103,13
Коефіцієнт фінансової залежності [31].	р.1900/р.1495	1,67-2,5	2,42	2,43	2,73	100,41	112,35
Коефіцієнт фінансування [32].	р.1495/(р.1595+р.1695)	0,67-1,5	0,71	0,70	0,58	98,59	82,86
Коефіцієнт маневреності власного капіталу[33].	(р.1495-р.1095)/ р.1495	$\geq 0,1$	-0,89	-0,97	-1,12	108,99	115,46

Отже, у 2022–2024 рр. ТОВ «Нова Пошта» демонструє недостатню фінансову стійкість:

-Коефіцієнт фінансової стійкості протягом трьох років був нижчим за норматив (0,7–0,9), хоча в 2024 відзначається незначне покращення.

-Фінансова залежність залишалася в нормі до 2023 р., але в 2024 зросла понад 2,5, що свідчить про підвищене боргове навантаження.

-Коефіцієнт фінансування у 2024 впав нижче за 0,67, тобто власні кошти вже не здатні покривати навіть дві третини сукупних зобов'язань.

-Коефіцієнт маневреності негативний у всі роки й погіршується, що вказує на відсутність власних обігових коштів.

Отже, підприємству слід нарощувати власний капітал (через реінвестування прибутку), зменшувати боргове навантаження (за рахунок рефінансування або відмови від зайвих позик) та покращувати структуру власних обігових коштів, щоб підвищити фінансову стійкість і уникнути ризиків неплатоспроможності.

На рисунку 2.7 ілюструє темпи зростання коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ «Нова Пошта» за період 2022–2024 років.

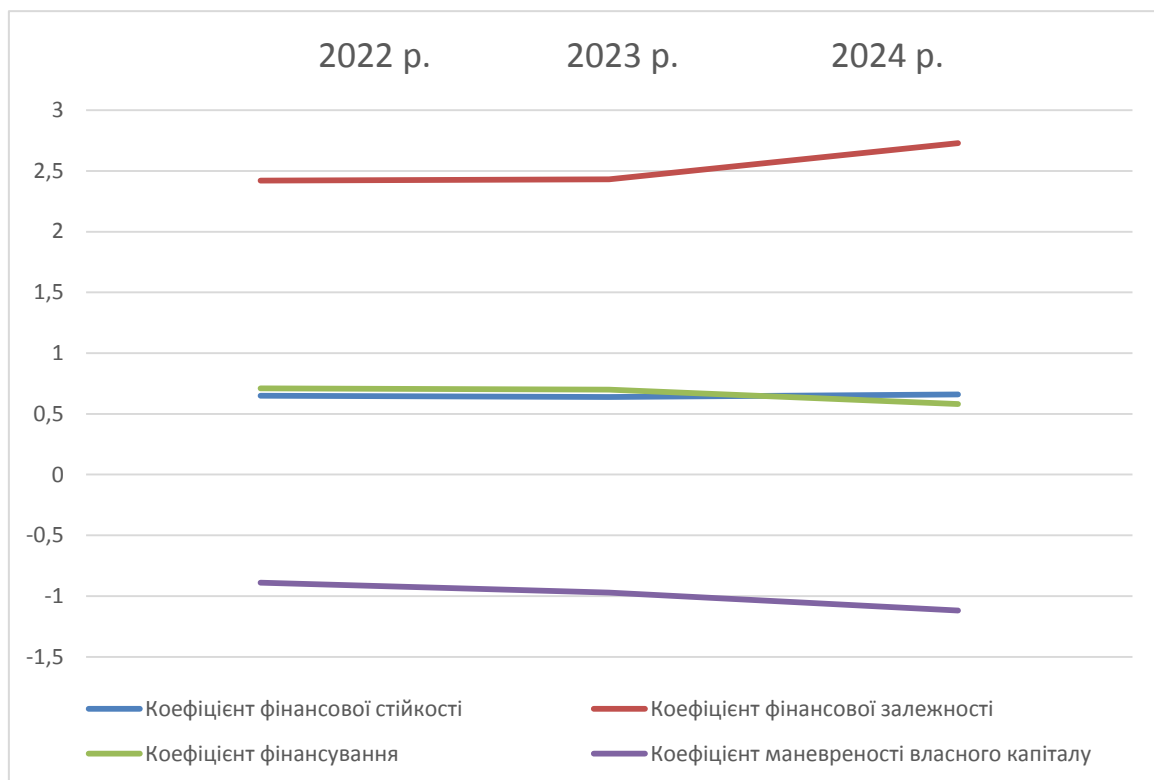


Рисунок 2.7 - Темп зростання коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ «Нова Пошта» за період 2022–2024 років

ТОВ «Нова Пошта» відноситься до фінансово залежних підприємств за рахунок такої структури капіталу:

-2022 рік — власний капітал 41 %, позиковий 59 %;

-2023 рік — власний капітал 41 %, позиковий 59 %;

-2024 рік — власний капітал 37 %, позиковий 63 %.

На рисунку 2.8 представлено структуру капіталу ТОВ «Нова Пошта» за 2024 рік.



Рисунок 2.8 - Структура капіталу ТОВ «Нова Пошта» за 2024 рік.

ТОВ «Нова Пошта» за період 2022–2024 рр. демонструє ознаки фінансової нестійкості та значне переважання позикового капіталу підвищує ризик виникнення кризових ситуацій у діяльності підприємства й може призвести до банкрутства.

Фінансову стійкість ТОВ «Нова Пошта» можливо підвищити шляхом впровадження низки заходів, які спрямованих на покращення структури капіталу та оптимізацію управління ресурсами, таких як:

1.Нарощення власного капіталу— реінвестувати частину прибутку або залучити нові інвестиції.

2.Рефінансування боргів— заміна короткострокових кредитів на довгострокові з нижчими ставками.

3. Оптимізація оборотних активів – прискорене стягнення дебіторської заборгованості і зменшення запасів.

4. Контроль витрат – автоматизація процесів і перегляд умов договорів з постачальниками.

5. Диверсифікація фінансування – факторинг, лізинг, пільгові кредити замість традиційних позик.

6. Формування резервного буфера – накопичення ліквідних коштів для покриття касових розривів.

Отже, ТОВ «Нова Пошта» станом на 2024 рік можна охарактеризувати як підприємство з недостатнім рівнем фінансової стійкості, що проявляється у високій залежності від позикового капіталу, перевищенні нормативів боргового навантаження та нестачі власних обігових коштів. Така ситуація свідчить про потребу в посиленні фінансової самодостатності та покращенні структури джерел фінансування.

2.2 Аналіз логістичної діяльності підприємства ТОВ «НОВА ПОШТА»

Результати та ефективність логістичної діяльності мають прямий вплив на рівень рентабельності будь-якого підприємства, зокрема й досліджуваного суб'єкта господарювання.

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Нова Пошта» за період 2022–2024 років представлено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Аналіз показників рентабельності ТОВ «Нова Пошта» за період 2022–2024 рр.

Показники	Формула визначення	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темп зростання питомої ваги, %	
					2023/2022 рр.	2024/2023 рр.
Рентабельність активів	$R_a = \frac{ЧП}{A} \times 100\%$	17,78	10,99	14,51	61,84	131,97
Рентабельність діяльності	$R_a = \frac{ЧП}{ЧД} \times 100\%$	12,48	9,02	10,88	72,28	120,64
Рентабельність власного капіталу	$R_a = \frac{ЧП}{ВК} \times 100\%$	47,25	26,66	37,61	56,42	141,08
Рентабельність основних фондів	$R_a = \frac{ЧП}{ОЗ} \times 100\%$	38,01	22,90	27,80	60,24	121,41

Отже, на основі таблиці 2.7 можна зробити наступні висновки:

-Рентабельність активів знизилася з 17,78 % у 2022 р. до 10,99 % у 2023 р. (–38,2 %), а в 2024 р. відновилася до 14,51 % (+31,97 %). Це вказує на тимчасове зниження ефективності використання всіх активів у 2023 р. з подальшим частковим відновленням у 2024 р., хоча рівень 2024 р. все ще нижчий, ніж у 2022 р.

-Рентабельність діяльності впала з 12,48 % у 2022 р. до 9,02 % у 2023 р. (–27,8 %), а в 2024 р. зросла до 10,88 % (+20,6 %). Це свідчить про зменшення маржинальності операційної діяльності в 2023 р. і її поступове відновлення в 2024 р.

-Рентабельність власного капіталу скоротилася з 47,25 % у 2022 р. до 26,66 % у 2023 р. (–43,6 %) і далі підвищилася до 37,61 % у 2024 р. (+41,1 %). Хоча 2024 р. показує відновлення доходності власних коштів, значення залишаються значно нижчими за рівень 2022 р.

-Рентабельність основних фондів знизилася з 38,01 % у 2022 р. до 22,90 % у 2023 р. (–39,8 %), а в 2024 р. піднялася до 27,80 % (+21,4 %). Це демонструє зниження ефективності використання інвестицій у основні засоби у 2023 р. і часткове відновлення в 2024 р.

У 2023 р. усі показники рентабельності «Нова Пошта» зазнали суттєвого зниження через погіршення операційної ефективності та більш інтенсивне зростання базових показників (активів, доходу, власного капіталу). У 2024 р. відбулося їхнє часткове відновлення, проте значення рентабельності залишаються нижчими за рівні 2022 р. Це вказує на необхідність додаткового підвищення операційної ефективності, оптимізації структури активів та контролю витрат для повернення показників до докризового рівня.

На рисунку 2.9 графічно показано аналіз рівня рентабельності ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 роки.

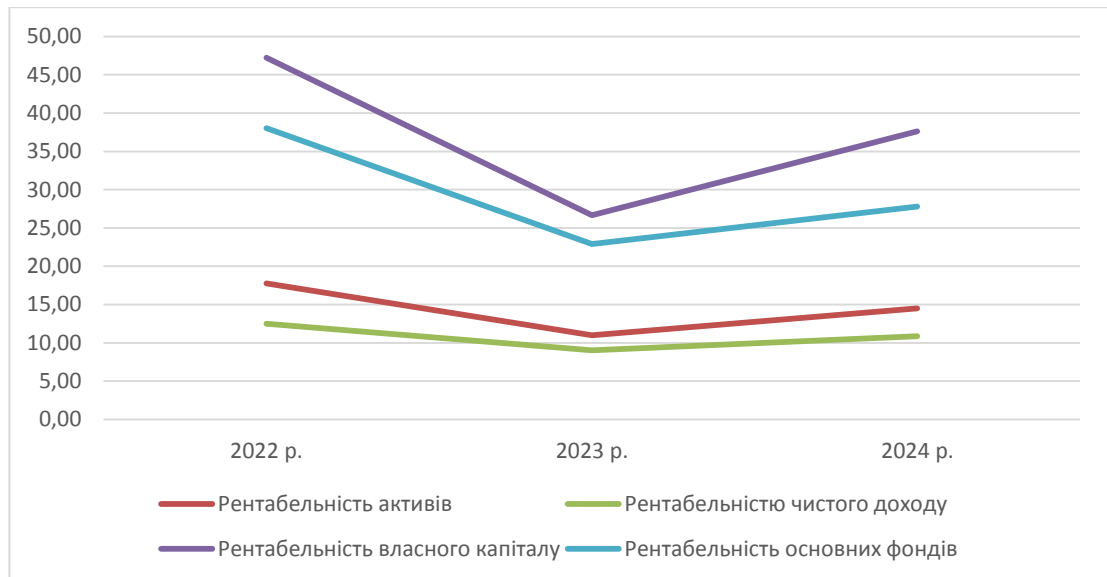


Рисунок 2.9 - Аналіз рівня рентабельності ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 роки.

Логістична діяльність ТОВ «Нова Пошта» охоплює сукупність основних процесів, що забезпечують організацію транспортування, сортування, зберігання та доставки вантажів і посилок кінцевим споживачам, а також надання комплексних сервісів із супроводу та відстеження відправлень. Господарсько-технологічний ланцюг ТОВ «Нова Пошта» – це сукупність взаємопов'язаних, упорядкованих та паралельних технологічних бізнес-процесів, спрямованих на організацію сортування, пакування й підготовку до транспортування для подальшої доставки клієнтам.

Логістичний ланцюг ТОВ «Нова Пошта» – це система скоординованих, послідовних і паралельних бізнес-процесів, які забезпечують планування, управління та контроль за своєчасністю прийому, транспортування, сортування, зберігання й доставки вантажів і посилок кінцевим одержувачам, а також супровід і відстеження кожного етапу руху відправлень. Логістичний ланцюг ТОВ «Нова Пошта» складається з послідовних і паралельних бізнес-процесів, спрямованих на забезпечення високої якості доставки й мінімізації строків виконання замовлень. Організаційна структура менеджменту

логістичної діяльності компанії виокремлює чіткі функціональні блоки, кожен із яких відповідає за власні завдання у системі логістики.

Головна мета такої структури — максимізувати ефективність усіх логістичних операцій у довготерміновій перспективі через узгоджену реалізацію ключових процесів: приймання та сортування відправлень, маршрутизацію, транспортування, складування, last-mile-доставку й контроль якості. Відповідно до цієї мети, організаційна структура менеджменту логістичної діяльності ТОВ «Нова Пошта» подана на рисунку 2.10. У ній відображено, які підрозділи та керівники відповідають за кожний із бізнес-процесів, а також як вони взаємодіють для досягнення спільної стратегічної мети — постійного підвищення результативності та конкурентоспроможності компанії.

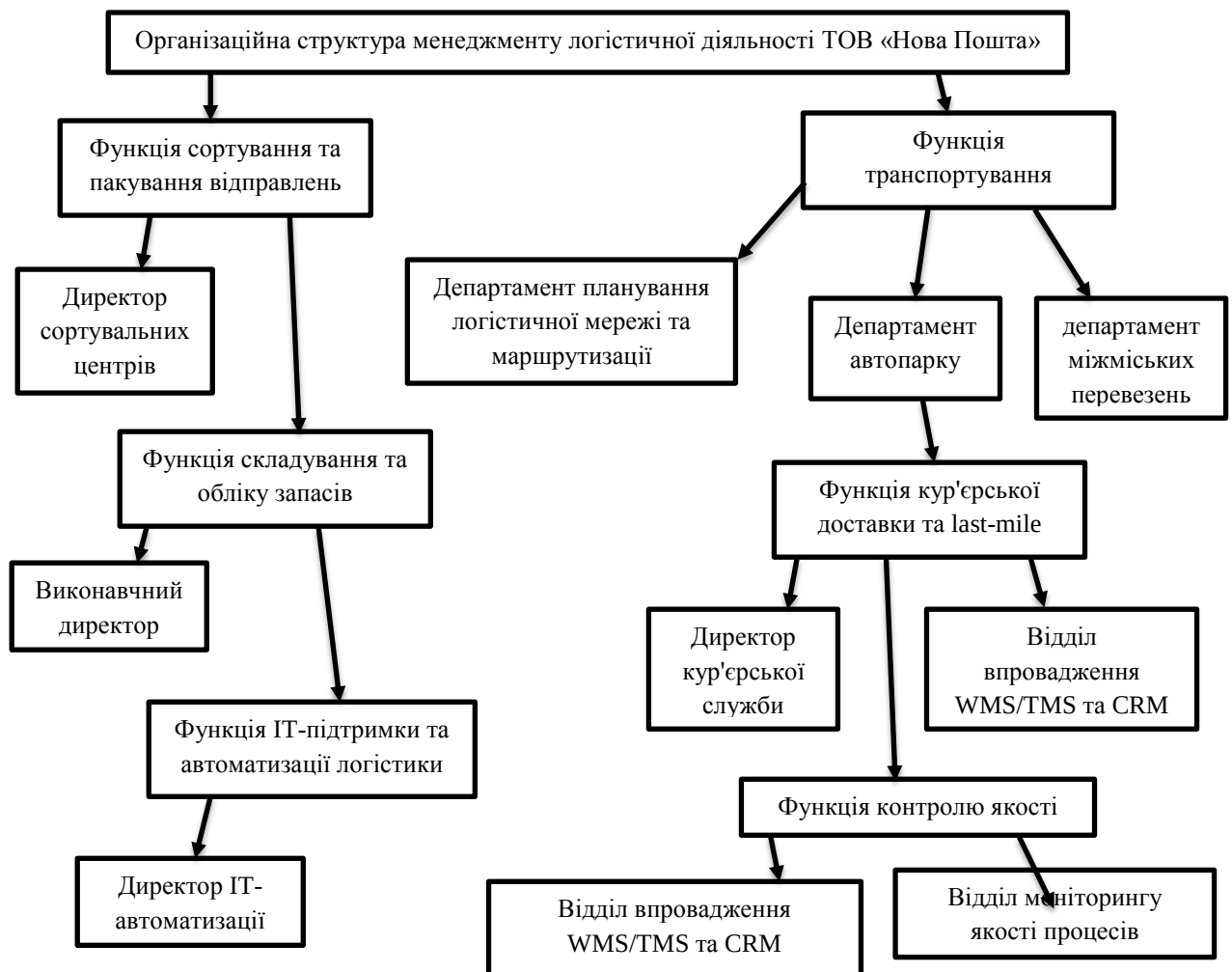


Рисунок 2.10 - Організаційна структура менеджменту логістичної діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Організаційна структура менеджменту логістичної діяльності ТОВ «Нова Пошта» постійно еволюціонує, оперативно реагуючи на зміни ринку та технологічні інновації. У центрі уваги — гармонізація двох базових функцій:

1)Приймання, сортування та обробка відправлень (забезпечення своєчасного розподілу вантажів між сортувальними хабами й регіональними відділеннями).

2)Організація доставки кінцевим клієнтам (кур'єрська last-mile та робота мережі поштоматів і пунктів видачі).

Основою для ефективного виконання цих завдань виступає відокремлений департамент логістики, до якого входять служби планування маршрутів, управління автопарком, координації сортувальних центрів, складування, кур'єрської доставки й IT-підтримки.

Відділ логістики є самостійним відокремленим структурним підрозділом ТОВ «Нова Пошта». Він створений наказом генерального директора ТОВ «Нова Пошта» та безпосередньо підпорядковується директору з логістики, якого призначає й звільняє генеральний директор компанії відповідно до чинного законодавства України.

Мета відділу логістики ТОВ «Нова Пошта»:

-Забезпечити високий рівень організації логістичних процесів задля підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку експрес-доставки.

-Гарантувати своєчасність та ефективність доставки відправлень клієнтам — відповідно до умов договору, у встановлені терміни й маршрути, в необхідному обсязі, з мінімізацією логістичних витрат і з урахуванням індивідуальних вимог замовників за конкурентною ціною.

Структуру й штат відділу логістики визначає генеральний директор ТОВ «Нова Пошта» на підставі внутрішніх нормативів (обсягів перевезень, кількості сортувальних центрів та філій, автопарку тощо).

Склад Відділу логістики ТОВ «Нова Пошта»:

-Керівник відділу логістики.

- Менеджер з мережного планування і маршрутизації.
- Менеджер з організації сортувальних центрів.
- Менеджер автопарку.
- Менеджер last-mile доставки.
- Керівник відділу складування та управління запасами.
- Фахівець з контролю якості логістичних процесів.
- Аналітик оперативної логістики (ІТ-підтримка WMS/TMS).

Основні функції відділу логістики ТОВ «Нова Пошта»:

1)Планування мережі маршрутів і сортувальних хабів:

- Розробка оптимальних графіків руху між сортувальними центрами та філіями.
- Балансування навантаження й узгодження обсягів відправлень згідно зі старт- і фінішними показниками.

2)Організація роботи сортувальних центрів:

- Контроль одночасного надходження й обробки вантажів у сортувальних хабах.
- Забезпечення безперебійної роботи обладнання й підтримка запасів пакувальних матеріалів.

3)Управління автопарком і диспетчеризація:

- Координація технічного обслуговування, забезпечення ПММ та контролю за маршрутами міських і міжміських перевезень.
- Формування графіків роботи водіїв, контроль виконання плану доставки за змінами.

4)Last-mile доставка:

- Організація кур'єрської служби й мережі поштоматів/пунктів видачі.
- Контроль якості обслуговування кінцевого споживача: дотримання строків, облік індивідуальних побажань клієнтів.

5)Управління складами та запасами:

- Приймання, зберігання та переміщення вантажів у центральних і локальних складах.

– Інвентаризація пакувальних матеріалів, витратних запасів і матеріально-технічного забезпечення.

6)Контроль якості логістичних процесів:

- Моніторинг ключових KPI (час сортування, відсоток вчасних доставок, рівень повернень).
- Проведення внутрішнього аудиту дотримання стандартів безпеки та обслуговування.

7)ІТ-підтримка та аналітика:

- Супровід і вдосконалення WMS (Warehouse Management System) і TMS (Transport Management System).
- Аналітична обробка оперативних даних: аналіз затримок, коригування маршрутів у реальному часі [29].

У таблиці 2.8 представлено характер організаційної взаємодії відділу логістики з іншими структурними підрозділами ТОВ «Нова Пошта», що відображає обмін інформацією, ресурсами та функціональними повноваженнями в межах єдиної логістичної системи підприємства [29].

Таблиця 2.8 - взаємодії відділу логістики з іншими структурними підрозділами ТОВ «Нова Пошта»

Відділ	Відділ логістики	
	Отримує	Надає
Відділ продажів	Прогнози обсягів і термінів доставок	Підтвердження реальних можливостей виконання замовлень
Фінансовий відділ	Бюджетні ліміти та дані про фактичні витрати	Звіти про собівартість логістики
ІТ- відділ (WMS/TMS/CRM)	Технічні вимоги до автоматизації	Налаштовані системи для сортування, диспетчеризації і відстеження
Відділ закупівель	Потреби у пакувальних матеріалах і ПММ	Затверджені графіки постачання та залишки запасів
Відділ експлуатації автопарку	Графіки техобслуговування і ремонту	Технічно справні транспортні засоби та маршрути

Продовження таблиці 2.8

Кур'єрська служба (Last- mile)	Маршрути та списки адрес кінцевих доставок	Фактичні дані про виконані доставки та зворотний зв'язок
Складські підрозділи	Інформація про обсяги надходжень і заповненість складів	Дані про вільні місця та готовність приймати вантажі
Відділ якості та безпеки	Звіти про інциденти (пошкодження, затримки)	Рекомендації та коригувальні заходи для покращення процесів
Відділ аналітики	Оперативні KPI та статистика за доставками	Аналітичні звіти і прогнози для оптимізації маршрутів
HR- відділ	Запити на поповнення штатів і потреби в навчанні персоналу	Укомплектовані логістичні вакансії та програми навчання

Внаслідок проведеного аналізу встановлено, що менеджмент логістичної діяльності ТОВ «Нова Пошта» ґрунтується на гармонізації двох ключових напрямів:

- Організації приймання, сортування та транспортування відправлень із подальшою last- mile доставкою кінцевому споживачу;
- Забезпеченні IT- підтримки та аналітики, що дозволяє відстежувати рух вантажів у реальному часі й оперативно коригувати маршрути.

Організаційна структура цього менеджменту динамічно адаптується до змін ринку й технологічних інновацій. Комплексна реалізація названих функцій забезпечує підвищення ефективності логістичних операцій ТОВ «Нова Пошта» та створює основу для зростання фінансово- господарських результатів компанії загалом.

З метою всебічного аналізу логістичної діяльності ТОВ «Нова Пошта» проведемо також діагностику витрат у цій сфері. Виходячи з масштабів мережі, щоденних обсягів обробки відправлень, географічного покриття та інноваційних сервісів, частка логістичних витрат у загальній собівартості операцій «Нової Пошти» коливається приблизно в межах 15–35 % і може зростати під впливом зовнішніх (паливні ціни, сезонні піки) та внутрішніх (масштабування сортувальних хабів, оновлення автопарку) факторів.

Основні чинники, що впливають на зміну обсягу логістичних витрат ТОВ «Нова Пошта», наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Чинники, що впливають на зміну обсягу логістичних витрат ТОВ «Нова Пошта»

Фактори впливу	ЗС	ВС	П	ТВ	РОТ	З	ЗЕТ
Коливання обсягів вантажопотоку	+	+	+	+	+	+	+
Сезонні коливання попиту		+		+	+	+	
Динаміка цін на паливо	+			+			
Експансія мережі пунктів видачі		+			+		+
Оптимізація кадрового складу		+			+		+
Імплементація цифрових рішень	+	+	+		+	+	+
Форс-мажорні витрати	+	+	+	+	+	+	+
Ріст міжрегіональних перевезень		+		+	+		+
Модернізація сортувальних вузлів		+			+	+	+

У проведеному дослідженні прийнято такі позначення основних логістичних категорій:

ЗС – зовнішнє середовище (зовнішні фактори впливу),

ВС – внутрішнє середовище (внутрішні організаційні фактори),

П – постачання (процеси закупівлі та поставок),

ТВ – транспортування (переміщення вантажів),

РОТ – розподіл і обробка товару (сортування, комплектація),

З – управління запасами (складські операції),

ЗЕТ – забезпечення ефективних технологій (автоматизація та цифрові рішення).

Доводиться констатувати, що на сьогодні в галузі експрес-доставки відсутня уніфікована методика виділення суто логістичних витрат. Фахівці з логістичної аналітики ТОВ «Нова Пошта», які досліджували цю проблему,

розробили власний підхід до класифікації таких витрат. Їхня методика дозволила не лише ідентифікувати логістичні витрати, а й визначити їх питому вагу в структурі операційних витрат компанії. У таблиці 2.10 наведено структуру логістичних витрат ТОВ «Нова Пошта» за 2023–2024 роки.

Таблиця 2.10 - Структура логістичних витрат ТОВ «Нова Пошта» за 2023–2024 роки

Найменування витрат	Складова логістичної діяльності	Питома вага у чистому доході, %		Темп росту, %
		2023 рік	2024 рік	2024/2023 рр.
Витрати на паливо	ТВ	1,85	2,45	132,43
Витрати на оплату праці логістичного персоналу	РОТ	2,10	2,35	111,90
Витрати на експлуатацію та обслуговування автотранспорту	ЗЕТ	1,20	1,40	116,67
Витрати на ІТ-інфраструктуру (TMS, WMS, CRM)	ЗЕТ	0,75	0,95	126,67
Витрати на оренду складських приміщень	З	0,90	1,10	122,22
Витрати на упаковочні матеріали	РОТ	0,45	0,55	122,22
Витрати на страхування вантажів	П	0,30	0,40	133,33
Інші операційні витрати	П,ТВ,РОТ,З	0,50	0,60	120,00
Всього	-	8,05	9,80	121,74

Отже, на базі таблиці 2.10 можна констатувати, що логістичні витрати становлять помірну частку у чистому доході компанії - 8,05% у 2023 році та 9,80% у 2024 році, що відповідає середньогалузевим показникам для операторів експрес-доставки.

Для логістичних витрат ТОВ «Нова Пошта» характерне прискорене зростання у 2024 році (на 21,74% відносно 2023 року), що обумовлено такими ключовими факторами:

-Витрати на паливо зросли на 32,43% через світову тенденцію подорожчання енергоносіїв;

- Витрати на ІТ-інфраструктуру збільшилися на 26,67% внаслідок активного впровадження цифрових рішень;
- Витрати на страхування вантажів зросли на 33,33% через підвищення ризиків;
- Витрати на оренду складів збільшилися на 22,22% у зв'язку з розширенням мережі.

Найбільші частки у структурі витрат припадають на:

- оплату праці логістичного персоналу (2,35% у 2024 році);
- паливо (2,45%);
- експлуатацію автотранспорту (1,40%).

Така структура витрат є цілком обґрунтованою з огляду на специфіку діяльності оператора експрес-доставки, в якій провідну роль відіграють транспортна складова та трудові ресурси. Водночас спостерігається динамічне зростання витрат на ІТ-інфраструктуру, що свідчить про активну цифровізацію логістичних процесів компанії.

На основі узагальнених даних щодо структури логістичних витрат можна здійснити їх класифікацію відповідно до основних складових логістичної діяльності ТОВ «Нова Пошта». Варто зазначити, що інформацію згруповано відповідно до підходів, застосовуваних у практиці внутрішньої логістичної аналітики підприємства. Відповідний розподіл витрат представлено у таблиці 2.11 [34].

Таблиця 2.11- Динаміка змін у логістичних витратах ТОВ «Нова Пошта» за період 2022-2024 роки

Складові логістичної діяльності	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024/2022 рр.	
	Тис.грн	%	Тис.грн	%	Тис.грн	%	Тис.грн	%
Система доставки вантажів	1 200 00	35,3	1 800 000	36,0	2 300 000	35,9	1 100 000	91,7
Система сортування та логістичних центрів	900 000	26,5	1 300 000	26,0	1 600 000	25,0	700 000	77,8

Система автоматизації та IT-підтримки	400 000	11,8	700 000	14,0	1 000 000	15,6	600 000	150,0
Система зворотньої логістики (повернення)	300 000	8,8	450 000	9,0	600 000	9,4	300 000	100,0
Система експлуатації транспорту	600 000	17,6	750 000	15,0	900 000	14,1	300 000	50,0
Всього	3 400 000	100	5 000 000	100	6 400 000	100	3 000 000	88,2

На основі даних таблиці 2.11 можемо зробити такі висновки щодо динаміки логістичних витрат ТОВ «Нова Пошта» за період 2022–2024 років:

1) Загальні логістичні витрати компанії зросли з 3,4 млн грн у 2022 році до 6,4 млн грн у 2024 році, що становить приріст на 88,2%. Така динаміка свідчить про масштабування логістичної інфраструктури та розширення обсягів логістичних операцій у відповідь на зростання обсягу замовлень та підвищення вимог до якості обслуговування.

2) Найменшу частку у структурі витрат стабільно займає система зворотньої логістики (повернення) — 9,4% у 2024 році. Хоча за період 2022–2024 років її витрати зросли на 100%, частка у загальному обсязі логістичних витрат залишається відносно низькою, що вказує на потенціал для подальшого розвитку цього напрямку, зокрема в умовах збільшення обсягу повернень у сфері e-commerce.

3) Найбільш ресурсомісткою складовою залишається система доставки вантажів, витрати на яку у 2024 році становили 2,3 млн грн або 35,9% усіх логістичних витрат. Це є характерним для компаній, що спеціалізуються на експрес-доставці, однак водночас вказує на доцільність подальшої оптимізації маршрутизації, використання альтернативного транспорту та впровадження енергоефективних рішень.

Таким чином, аналіз динаміки логістичних витрат ТОВ «Нова Пошта» засвідчив позитивні зрушення у напрямі розвитку інформаційно-цифрових рішень (витрати на автоматизацію та ІТ-підтримку зросли на 150%), однак також виявив дисбаланс у структурі витрат, що потребує цілеспрямованих дій для підвищення ефективності управління окремими складовими логістичної системи.

Отже, актуальним завданням для підприємства є розробка та реалізація комплексу заходів щодо оптимізації логістичних витрат, що дозволить зберегти конкурентоспроможність на ринку експрес-доставки в умовах високої динаміки попиту.

2.3 Оцінка ефективності логістичної діяльності підприємства ТОВ «НОВА ПОШТА»

Дослідження ефективності логістичної діяльності ТОВ «Нова Пошта» здійснюватиметься за такою логікою:

- 1) формування системи показників з метою оцінки результативності, надійності та гнучкості логістичних процесів у сфері експрес-доставки;
- 2) побудова бази аналітичних даних, що включає динамічні та структурні показники логістичних витрат, часу доставки, рівня автоматизації тощо;
- 3) проведення діагностики поточного стану логістичної інфраструктури та функціонування ключових складових логістичної системи (доставка, сортування, ІТ-підтримка, зворотна логістика, експлуатація транспорту);
- 4) визначення інтегрального показника ефективності логістичної діяльності, який дозволяє зробити висновки щодо стабільності та потенціалу подальшого розвитку логістики підприємства.

Третій етап дослідження ефективності логістичної діяльності ТОВ «Нова Пошта» передбачає розрахунок підсумкового (інтегрального) показника надійності для кожної із ключових складових її логістичної

системи – доставки, сортування, автоматизації та ІТ- підтримки, зворотної логістики та експлуатації транспорту. Інтегральні показники надійності логістичної діяльності підприємства за окремими її складовими наведено в таблиці 2.12.

Отже, можна підсумувати, що підприємство ТОВ «Нова Пошта» демонструє високу результативність логістичної діяльності, хоча є певні тенденції до зниження ефективності в деяких аспектах. Комплексний показник ефективності логістичної діяльності в 2022 році склав 8,32, що свідчить про дуже високий рівень розвитку логістичних процесів. У 2023 році спостерігалось зниження ефективності до 5,57, що може вказувати на певні труднощі в організації та оптимізації логістичних витрат. Однак в 2024 році комплексний показник знову зріс до 7,59, але він все ж таки залишався нижчим порівняно з 2022 роком (на 0,73 або 8,74%).

Таблиця 2.12 - Динаміка логістичних витрат та інтегральних показників надійності логістичної діяльності ТОВ «Нова Пошта» у 2022–2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024/2022	
	2022	2023	2024	+/-	%
Валовий прибуток, тис. грн.	4 402 498	4 410 502	7 843 842	3 441 344	178,17
Логістичні витрати системи доставки	1200 000	1 800 000	2 300 000	1 100 000	191,67
Логістичні витрати системи сортування та логістичних центрів	900 000	1 300 000	1 600 000	700 000	177,78
Логістичні витрати системи автоматизації та ІТ	400 000	700 000	1 000 000	600 000	250,00
Логістичні витрати системи зворотної логістики	300 000	450 000	600 000	300 000	200,00
Логістичні витрати системи експлуатації транспорту	600 000	750 000	900 000	300 000	150,00
Коефіцієнт надійності системи доставки (ВП/витрати)	3,67	2,45	3,41	-0,26	92,96

Коефіцієнт надійності системи сортування	4,89	3,39	4,90	0,01	100,22
Коефіцієнт надійності системи автоматизації	11,01	6,30	7,84	-3,16	71,27
Коефіцієнт надійності зворотної логістики	14,67	9,80	13,07	-1,60	89,08
Коефіцієнт надійності експлуатації транспорту	7,34	5,88	8,71	1,38	118,78
Комплексний показник ефективності	8,32	5,57	7,59	-0,73	91,26
Інтегральний показник ефективності логістики	1,00	0,67	0,91	-0,09	91,26

Інтегральний показник ефективності логістики ТОВ «Нова Пошта» виявив зниження до 0,67 у 2023 році, однак в 2024 році показник піднявся до 0,91, що свідчить про поступове відновлення ефективності логістичних процесів, але все ще не досягнуто рівня 2022 року. Динаміка логістичних витрат виявила значне зростання, зокрема, витрати на систему доставки зросли на 191,67%, витрати на автоматизацію та ІТ — на 250%, а витрати на зворотну логістику — на 200%. Така ситуація свідчить про значну інвестиційну активність компанії, але також вказує на можливі проблеми з оптимізацією витрат.

Незважаючи на ці значні витрати, коефіцієнти надійності різних систем (наприклад, системи сортування, експлуатації транспорту) демонструють досить стабільний розвиток, зокрема, коефіцієнт надійності експлуатації транспорту зріс на 18,78%, а коефіцієнт надійності системи сортування залишився на стабільному рівні. Водночас, система автоматизації та зворотної логістики показала зниження коефіцієнтів надійності, що може вказувати на необхідність вдосконалення цих напрямків.

Таким чином, можна зазначити, що рівень логістичної діяльності ТОВ «Нова Пошта» є достатнім, проте потребує вдосконалення у напрямках

зменшення витрат і оптимізації взаємодії в ланцюзі поставок. Ключові проблеми, які варто вирішити, включають:

- Неоптимальність маршрутів доставки та зростання витрат на систему доставки.
- Розбалансованість між стратегічними цілями компанії та логістичними заходами, що реалізуються на тактичному та оперативному рівнях.
- Потрібна більш ефективна взаємодія між учасниками логістичного ланцюга, щоб уникнути зайвих витрат на зворотну логістику та автоматизацію.

Враховуючи ці проблеми, підприємству слід провести детальне дослідження причин зростання витрат і забезпечити більш збалансоване і ефективне використання ресурсів, що дозволить підвищити ефективність логістичних процесів без значного збільшення витрат.

3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1 Напрями підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства

Аналіз логістичної діяльності будь-якого підприємства дозволяє не лише оцінити її позитивний вплив на загальну ефективність господарювання, але й допомагає виявити недоліки цієї сфери. Це дає можливість розробити рекомендації щодо поліпшення функціонування логістичних процесів.

Основними напрямками вдосконалення логістичної діяльності будь-якого підприємства в умовах сучасного розвитку є [35]:

- Розвиток стабільних партнерських відносин та перехід від конкурентної економіки до економіки партнерства, знань і навичок;
- Оновлення та вдосконалення інформаційних технологій;
- Інтеграція та глобалізація використання трудових ресурсів;
- Оптимізація набору бізнес-ресурсів для ефективного вирішення виробничих завдань.

Це обумовлює пріоритетний розвиток у підприємстві, економіці та науковій сфері тих суб'єктів, які демонструють лідерські позиції у таких напрямках:

- забезпечення доступу до інформаційних ресурсів, необхідних для аналізу ситуації та ухвалення управлінських рішень;
- наявності знань і практичних навичок щодо використання організаційних інструментів підприємницької діяльності та ефективного управління ними на системному рівні.

Для підвищення ефективності логістичних процесів необхідно також удосконалити підхід до використання транспортних засобів.

В сучасних умовах розвитку важливим завданням транспорту є забезпечення швидкого обігу матеріальних ресурсів, своєчасної доставки продукції, а також перевезення пасажирів. Це безпосередньо впливає на задоволення економічних потреб як виробників, так і споживачів.

В умовах високої конкуренції важливо впроваджувати заходи, спрямовані на покращення виробничих процесів і модернізацію технологій, зокрема шляхом скорочення часу перебування товарів і запасів у виробничих приміщеннях і на складах. Сучасні системи виробничого менеджменту, як правило, вже орієнтовані на задоволення актуальних запитів ринку.

У сучасних умовах ринкові вимоги до товарів, зокрема до їх якості, суттєво зросли. Це пояснюється тим, що пропозиція почала переважати над попитом, а також існуванням надлишкових виробничих потужностей.

У таких конкурентних умовах перевагу отримує те підприємство, яке змогло найефективніше організувати власне виробництво. Саме оптимальна організація виробничих процесів забезпечує стабільні економічні результати.

Досягнення цього можливе за рахунок [36]:

1. скорочення витрат, пов'язаних зі створенням і зберіганням запасів;
2. зменшення часу постачання;
3. дотримання строків доставки на постійній основі;
4. підвищення гнучкості виробництва та його здатності адаптуватися до змін ринкової ситуації;
5. покращення якості виготовленої продукції;
6. підвищення продуктивності праці.

Для ефективного узгодження обсягів виробництва з товарно-матеріальними запасами на різних етапах діяльності доцільно застосовувати метод контролінгу із використанням механізму зворотного зв'язку у сфері управління запасами.

Одним із важливих напрямів підвищення ефективності логістичної діяльності підприємств є створення системи з кількох перевірених постачальників замість орієнтації лише на одного.

Переваги такого підходу полягають у наступному:

- створення конкуренції між постачальниками, що сприяє зниженню цін;
- зменшення ризиків перебоїв у поставках і можливість оперативної заміни постачальника у разі виникнення проблем;
- спрощення процесу реагування на зміну попиту з боку споживачів;
- розширення доступу до актуальної та різноманітної інформації;
- посилення інноваційної активності та стимулювання розвитку;
- можливість розбудови співпраці не лише з одним зовнішнім партнером, а з кількома.

Якщо підприємство прагне зменшити ймовірність логістичних ризиків, доцільно налагоджувати стабільні та довготривалі стосунки з декількома надійними постачальниками.

Ще одним ефективним способом зниження ризиків у логістиці є впровадження практики форвардних закупівель [37].

Перший варіант цієї стратегії передбачає здійснення закупівель матеріалів у більших обсягах, ніж фактична поточна потреба, з метою створення резерву.

Другий варіант — укладання контрактів на постачання ресурсів у майбутньому з фіксацією ціни на момент підписання договору.

Застосування обох підходів забезпечує підприємству дві ключові переваги [38]:

По-перше, підприємство отримує гарантію наявності необхідних матеріалів у майбутньому, що дозволяє уникнути перебоїв у постачанні.

По-друге, завдяки фіксованій ціні знижується ризик впливу цінових коливань або непередбачуваних змін вартості матеріалів.

Рациональне впровадження таких механізмів дозволяє уникнути як надлишку запасів, так і нестачі ресурсів, що забезпечує стабільність та готовність підприємства до безперервного процесу постачання.

Логістика виступає важливим елементом формування економічної стратегії будь-якого підприємства, оскільки відіграє роль одного з основних

інструментів у конкурентній боротьбі. Вона слугує практичним засобом для організації, розміщення та контролю за використанням фінансових і людських ресурсів.

Цей підхід охоплює такі ключові аспекти :

- Забезпечення тісної взаємодії між логістичною системою підприємства та його загальною стратегією, включаючи формування необхідного обсягу запасів комплектуючих у потрібному місці та в обумовлений час.
- Ефективну координацію внутрішнього й зовнішнього транспорту з метою надання логістичних послуг у встановлені терміни відповідно до економічних потреб.
- Рациональне розміщення складів і майданчиків для стоянки основних транспортних засобів для забезпечення безперебійного функціонування логістичної інфраструктури.

Покращення процесів клієнтського обслуговування реалізується шляхом впровадження сучасних цифрових інструментів і технологій , серед яких:

- 1)Використання моделей електронної комерції типу B2B («бізнес для бізнесу»);
- 2)застосування спеціалізованих програмних платформ, які забезпечують онлайн-взаємодію між партнерами через Інтернет, зокрема:
 - створення корпоративного вебсайту підприємства;
 - запуск інформаційного ресурсу;
 - функціонування інтернет-магазину;
 - випуск електронних публікацій;
 - розміщення реклами в мережі Інтернет.

Ці компоненти охоплюють близько 80% усіх електронних комерційних операцій.

Крім того, використовуються:

- програмні рішення для організації онлайн-продажів між бізнесом та кінцевими споживачами;

- CRM-системи (системи управління взаємовідносинами з клієнтами);
- інформаційні технології, що дозволяють повністю автоматизувати процеси взаємодії з клієнтами, а також ефективно управляти маркетингом, продажами, сервісним обслуговуванням та іншими сферами діяльності підприємства.

В сучасних умовах господарювання можна виокремити чотири ключові напрями вдосконалення транспортного забезпечення на підприємствах [39]:

1)Перший напрям охоплює такі аспекти:

- впровадження сучасних інноваційних транспортних засобів та обладнання для вантажно-розвантажувальних операцій;
- оновлення матеріально-технічної бази підприємств транспорту за допомогою різних фінансових інструментів, таких як: безпосередня купівля техніки; оформлення кредитів; укладання лізингових договорів;
- удосконалення інфраструктури технічного обслуговування і ремонту рухомого складу, зокрема створення спеціалізованих ремонтних майданчиків і зон зберігання техніки.

2)Другий напрям передбачає:

- підвищення якості дорожньої мережі та її логістичної інфраструктури;
- оптимізацію розміщення основних вантажоутворюючих та вантажоприймальних пунктів з урахуванням їх потужності, функціоналу та логістичних можливостей.

3)Третій напрям пов'язаний із:

- впровадженням прогресивних технологій підготовки вантажів до транспортування;
- забезпеченням достатнього рівня контейнеризації, що дозволяє підвищити ефективність перевезень і зменшити ризики пошкоджень.

4)Четвертий напрям зосереджений на:

- створенні сучасних транспортно-логістичних систем;
- розвитку партнерських та економічних відносин між усіма учасниками логістичного ланцюга.

З метою зниження витрат, пов'язаних із транспортно-логістичними процесами, доцільно впровадити низку організаційно-економічних заходів, серед яких:

- оптимізація способів розміщення вантажів у транспортних засобах та удосконалення систем їх фіксації для забезпечення безпеки під час перевезення;
- раціональний вибір видів транспорту, що відповідають характеристикам вантажів і вимогам маршрутів;
- продумане планування розташування місць завантаження та розвантаження задля зменшення простоїв і підвищення швидкості логістичних операцій;
- використання ефективної техніки для вантажно-розвантажувальних робіт, а також модернізація складського обладнання;
- розробка ефективних логістичних маршрутів, вибір надійних експедиторських компаній та співпраця з професійними логістичними операторами;
- удосконалення транспортних маршрутів шляхом скорочення зайвих відстаней і часу в дорозі;
- підвищення рівня моніторингу за переміщенням транспортних засобів завдяки впровадженню сучасних цифрових інструментів та GPS-технологій.

Підвищення ефективності управління збутовою діяльністю на підприємствах може бути досягнуто за рахунок впровадження наступних заходів:

1)використання сучасних інформаційних технологій, які сприяють більш чіткій організації процесів дистрибуції, зокрема:

- DRP (система розподілу товарів та послуг);
- DRP II (система планування ресурсів для розподілу);

2)впровадження інструментів для вибору найбільш результативних збутових каналів, що здійснюється з використанням програмного забезпечення, орієнтованого на розрахунки із застосуванням економіко-математичних моделей.

Щодо вдосконалення організаційної структури логістичного управління, варто зосередити увагу на таких аспектах :

- створення на підприємстві окремого функціонального підрозділу, відповідального за управління логістичними процесами;
- впровадження робочих позицій, завданням яких буде розробка інформаційних систем для підтримки логістичних процесів із використанням новітніх ІТ-рішень.

Планування системи показників, які відображають ефективність логістичної діяльності підприємства, включає:

- оцінку обсягів наданих послуг або реалізованої продукції для різних категорій споживачів;
- визначення рівня витрат, пов'язаних з логістичними операціями;
- розрахунок чистого прибутку, отриманого від здійснення логістичних послуг чи збуту товарів.

Для здійснення такого планування застосовують ряд економічних інструментів прогнозування, зокрема:

- методи усереднення на основі екстраполяції динаміки;
- підхід «простих» або «наївних» моделей;
- експертно-аналітичні оцінки;
- авторегресійні моделі, які враховують вплив попередніх періодів на майбутні показники.

У результаті впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у сферу управління логістичною діяльністю на підприємствах досягається підвищення її ефективності, що проявляється у таких позитивних змінах:

- скорочуються строки виконання замовлень і надання логістичних послуг;
- зменшується обсяг складських запасів;
- покращується здатність підприємства задовольняти споживчий попит;
- знижується загальна витратність логістичних процесів;
- зменшуються транспортні витрати;
- оптимізується рух матеріальних, інформаційних і фінансових ресурсів;

-зростає чистий дохід підприємства від реалізованих товарів і наданих послуг.

Доцільно здійснити оцінку можливостей підвищення ефективності логістичних процесів підприємства із використанням методики LFA (Logical Framework Approach) шляхом аналізу основних її принципів, що детально відображено на рисунку 3.1.

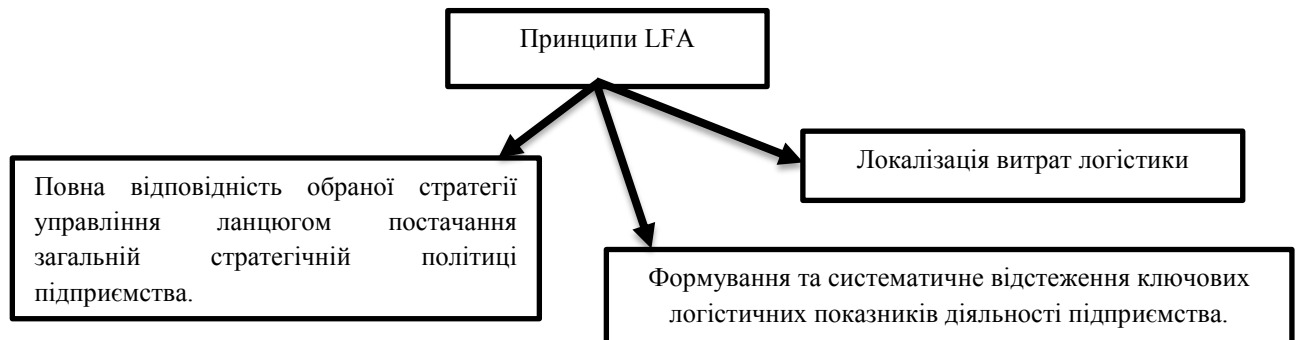


Рисунок 3.1 - Вдосконалення логістичної діяльності підприємства у розрізі принципів LFA

Принцип LFA № 1. «Логістична стратегія повинна бути узгоджена з загальною стратегією підприємства»

У разі, коли підприємство формує новий стратегічний напрям (наприклад, орієнтацію на ринок або стратегію роботи з клієнтами), обов'язковим є розроблення відповідних логістичних стратегій, які будуть логічно узгоджені з обраним курсом розвитку.

Побудова логістичних операцій повинна базуватись на чітко визначених параметрах і завданнях, що сприятимуть досягненню ефективних результатів, зокрема в контексті впровадження інновацій.

Кожен підрозділ підприємства має працювати в межах єдиного стратегічного бачення. Наприклад, компанії, які прагнуть забезпечити високий рівень клієнтського сервісу, повинні враховувати потенційне підвищення витрат на його підтримку. Це можуть бути витрати на своєчасну доставку товарів, зменшення мінімального обсягу замовлення тощо.

Ефективне планування потребує узгодженості внутрішніх знань підприємства, зокрема у фінансовій, маркетинговій та логістичній сферах, щодо товарів або послуг, які пропонуються клієнтам.

Для досягнення цього необхідно впровадити контрольовану асортиментну матрицю, що базується на чітко визначених характеристиках продукції. Крім того, доцільно передбачити в організаційній структурі компанії спеціалізовану функцію управління асортиментом, яка б відповідала за його формування та оптимізацію [10].

Принцип LFA №2 – «Чітке визначення джерел логістичних витрат»

У більшості компаній відсутній комплексний підхід до встановлення загальної логістичної функції. Це часто пояснюється нестачею практичного досвіду у сфері аналізу витрат, обмеженнями у часі або внутрішніми організаційними труднощами.

Однак без точного визначення логістичних витрат та їх локалізації реалізація корпоративних стратегій, орієнтованих на результат, стає майже неможливою.

Скорочення обсягу операційних витрат є одним із ключових напрямів аналізу логістичних витрат, а також джерелом для удосконалення логістичних процесів.

Особливу увагу при цьому слід приділяти прихованим витратам, які не завжди одразу ідентифікуються, проте мають суттєвий вплив на загальну ефективність логістики.

До основних категорій витрат, які потребують детального аналізу, відносяться:

- витрати на зберігання вантажів (складські);
- витрати, пов'язані з проведенням інвентаризації;
- витрати на транспортування;
- витрати, що виникають у процесі виконання логістичних операцій;
- структурні витрати, пов'язані з організацією логістичної діяльності.

Одним із ключових складників у структурі логістичних витрат виступають оборотні активи підприємства. Логістична система може впливати на ці активи через різні управлінські рішення та дії, зокрема:

- прискорення процесів обігу товарно-матеріальних цінностей на складі;
- зменшення обсягів дебіторської заборгованості шляхом покращення якості обробки замовлень і підвищення рівня інформаційної прозорості для уникнення клієнтських претензій;
- підвищення лояльності клієнтів, що сприяє швидшому надходженню коштів від покупців;
- оптимізація логістичних циклів, що забезпечує більш динамічний товарообіг і оперативніше використання грошових ресурсів підприємства [6].

При вивченні ІТ-підтримки логістичних процесів підприємства необхідно враховувати, що основною метою інформаційних систем у сфері логістики є не лише облік матеріальних ресурсів, а й управління процесами надання послуг або виробництва товарів.

Сучасні інноваційні програмні рішення повинні не тільки задовольняти поточні потреби підприємства, але й сприяти його подальшому розвитку та вдосконаленню.

Принцип LFA №3: «Ідентифікація та постійне моніторинг логістичних показників».

Ідентифікація та аналіз логістичних показників є ключовими елементами для стабільного розвитку та досягнення лідерських позицій у галузі. Коли вартість логістичних функцій визначена, для досягнення стратегічних цілей необхідно сформулювати набір чітких кількісних параметрів операційної діяльності, розробити методику розрахунку та систему оцінки результатів. Важливим аспектом є забезпечення постійного контролю за функціями логістики на підприємстві. Таким чином, логістичний аудит передбачає створення достовірної та ефективної структури для дослідження.

Згідно з LFA, логістичний аудит визначає джерела зайвих витрат і пропонує план з оптимізації логістичних функцій через покращення ефективності, управління логістичною діяльністю підприємства та взаємодії всіх учасників ланцюга поставок. Водночас успішність діяльності аудиторів буде досягнута лише за умови реалізації запропонованих рекомендацій.

Дослідження показують, що основною перешкодою для створення ефективної логістичної системи на підприємстві є застосування дієвих методик для аудиту ключових логістичних ризиків та розробка ефективних заходів для їх зменшення та усунення.

У цій сфері, ґрунтуючись на досвіді провідних підприємств, що займаються оцінкою ризиків в логістичній діяльності, оптимальним варіантом буде застосування методики оцінки та зменшення ризиків, зокрема методики Logistics Field Audit. Ця методика включає такі етапи:

- Використання показників ймовірності виникнення ризиків у логістичній діяльності, а також їх значення як основних параметрів для майбутніх розрахунків.
- Оцінка ймовірності фактичної реалізації ризиків у логістичних процесах, їх вплив на діяльність підприємства, що оцінюється як частка від прибутку, а також структуризація ризиків за величиною їх реалізації.
- Оцінка можливих збитків залежно від способу реалізації ризиків.
- Розробка рекомендацій для мінімізації виявлених ризиків.

Отже, результати дослідження за методикою Logistics Field Audit свідчать, що впровадження рекомендованих заходів дозволить знизити й попередити ризики вдосконалення логістичних процесів у межах 10%-ї зони нормального ризику. Їх усунення забезпечить позитивний ефект, зокрема через зменшення рівня неефективних логістичних витрат [47].

Слід зазначити, що особливості сучасного макросередовища, зокрема динамізм, багатофакторність та інформатизація, ставлять нові виклики перед логістичною діяльністю підприємств.

Ефективне логістичне управління може стати важливим джерелом для створення і розвитку конкурентних переваг у будь-якій господарській діяльності.

3.2 Планування заходів підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства ТОВ «НОВА ПОШТА»

Діагностика логістичної діяльності та фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» виявила наявність недоліків у функціонуванні як логістичних процесів, так і в загальній господарській діяльності підприємства.

Ключовим етапом для забезпечення зростання ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта» в цілому є вдосконалення ефективності логістичної діяльності. Особливо важливо сфокусуватися на покращенні планування та оптимізації маршрутів, впровадженні більш точних алгоритмів для управління автопарком і зменшенні витрат на паливо.

Комплекс завдань у галузі менеджменту логістичною діяльністю ТОВ «Нова Пошта» включає такі напрямки:

- Розробка та оптимізація ланок логістичної системи.

Це процес вдосконалення кожного етапу логістичного ланцюга – від прийому посилок до їх доставки кінцевим споживачам. Для ТОВ «Нова Пошта» це вимагає впровадження вдосконалених маршрутів доставки, інтеграції новітніх ІТ-рішень для моніторингу відправлень та автоматизації процесів сортування.

- Управління ефективним використанням даних щодо витрат у логістичній діяльності.

Компанія повинна належним чином контролювати витрати на транспортування, складування, обробку замовлень та інші аспекти логістики. Це передбачає збір та аналіз даних про витрати на паливо, оплату праці, експлуатацію транспорту, а також реалізацію енергоефективних заходів для зниження витрат.

- Планування процесів постачання і збуту.

У рамках цього завдання розробляються оптимальні маршрути доставки та ефективна система зворотної логістики. Прогнозування обсягів посилок і коригування ресурсів (транспортних засобів, складів) відповідно до змін попиту також є важливою частиною цього процесу.

-Управління запасами та витратами на їх формування.

Враховуючи великий обсяг доставок та коливання попиту, компанія повинна оптимізувати управління запасами, зокрема пакувальних матеріалів, транспортних засобів та технічних ресурсів для забезпечення безперебійного процесу доставки.

-Управління резервами та додатковими ресурсами.

Це включає створення резервів транспортних засобів для надзвичайних ситуацій, управління ресурсами для пік-сезонів (наприклад, під час свят) та вживання заходів для підвищення надійності й ефективності логістичної інфраструктури.

Ці завдання є ключовими для ТОВ «Нова Пошта» в контексті підтримання конкурентоспроможності на ринку експрес-доставки та покращення операційної ефективності.

Пропонуємо здійснити покращення ефективності логістичної діяльності ТОВ «Нова Пошта» в межах трьох ключових стадій.

Перша стадія вдосконалення логістичної діяльності передбачає удосконалення інформаційного забезпечення логістичних процесів компанії. Рекомендується впровадити інтегровані інформаційні системи, які будуть використовуватися на рівні управління автопарком і відділом експрес-доставки, забезпечуючи узгодженість усіх етапів логістичного ланцюга.

Основними завданнями таких систем є:

-Оптимізація управління місцями розташування транспортних засобів.

-Управління послугами експрес-доставки.

-Раціональне формування вантажів і посилок відповідно до замовлень, їх комплектація, облік оброблених посилок, а також інші логістичні операції.

Інформаційні системи мають можливість швидкої адаптації, що є важливою перевагою для компанії, оскільки:

- Процеси на підприємстві традиційно влаштовані таким чином, що потребують мінімальних змін для впровадження стандартизованих рішень.
- Структура даних, що обробляються, може значно відрізнятися залежно від типу послуг та відділів, що здійснюють обробку інформації.

На рівні оперативного управління доцільно впровадити виконуючі інформаційні системи. Вони дозволяють обробляти дані в реальному часі, що відповідає швидкості надходження інформації та забезпечує швидке реагування на зміни у логістичних процесах.

Вони представляють собою систему роботи в реальному часі, що дозволяє отримувати актуальні дані про процеси доставки посилок, що відбуваються в поточний момент, та забезпечує своєчасне прийняття управлінських рішень чи коригування процесів у логістичному ланцюзі. Такі системи виконують завдання, які забезпечують регулювання матеріальних потоків, оперативне управління обслуговуванням процесів доставки, а також управління переміщеннями посилок та іншими ключовими аспектами.

Сьогодні багато підприємств вже оптимізували свої базові бізнес-процеси та активно використовують автоматизовані системи управління логістичною діяльністю.

У зв'язку з цим, для ТОВ «Нова Пошта» пропонуємо впровадити системи управління ресурсним забезпеченням підприємства, або ERP-системи (Enterprise Resource Planning), які забезпечують розвиток таких процесів:

- Планування;
- Логістика;
- Облік і контроль.

Основним завданням ERP-систем є оптимізація внутрішніх процесів компанії, включаючи управління ресурсами, транспортуванням та обробкою

замовлень. Водночас ці системи не враховують важливий аспект взаємодії з клієнтами, тому для ефективної роботи «Нової Пошти» необхідно також інтегрувати CRM-системи (Customer Relationship Management) для покращення управління взаємовідносинами з клієнтами.

Таким чином, ERP-системи допоможуть ТОВ «Нова Пошта» покращити внутрішню ефективність, знижуючи витрати та підвищуючи швидкість обробки замовлень, але для комплексної роботи необхідне також врахування взаємодії з клієнтами.

Для ТОВ «Нова Пошта» важливо запозичити досвід західних країн, де висока успішність взаємодії з клієнтами забезпечується завдяки використанню концепції управління взаємовідносинами з клієнтами, відомої як CRM (Customer Relationship Management).

CRM-концепція дозволяє інтегрувати клієнта в бізнес-процеси компанії, що дає змогу отримати повне інформаційне забезпечення стосовно вимог та інтересів клієнтів. Це, в свою чергу, допомагає формувати індивідуалізовані пропозиції, покращувати якість обслуговування та підвищувати рівень задоволення клієнтів.

Завдяки CRM-системі ТОВ «Нова Пошта» може створити єдину інформаційну базу клієнтів, яка включає дані з різних каналів взаємодії: маркетингу, продажів, доставки та обслуговування. Це дасть змогу персоналу компанії отримувати актуальну інформацію, яка допоможе краще розуміти потреби клієнтів і забезпечити ефективну організацію взаємовідносин з ними.

Зокрема, CRM-система дозволить:

- Поліпшити планування та організацію процесу постачання, враховуючи індивідуальні вимоги клієнтів.
- Покращити маркетингові стратегії завдяки точному аналізу даних про клієнтів.

- Оптимізувати процеси продажу та доставки, підвищуючи швидкість і ефективність виконання замовлень.

- Забезпечити високий рівень обслуговування та зворотного зв'язку з клієнтами, що допоможе зберігати та розвивати клієнтську лояльність.

Таким чином, CRM-система дозволить ТОВ «Нова Пошта» не лише покращити взаємовідносини з клієнтами, але й збільшити загальну ефективність логістичних процесів, підвищити рівень задоволення клієнтів і зміцнити свою конкурентоспроможність на ринку експрес-доставки.

Вітчизняний ринок експрес-доставки є масштабним полем для раціоналізації процесів взаємодії з клієнтами. Логістична складова є ключовою в процесі впровадження CRM-системи на ТОВ «Нова Пошта», і якщо не врахувати її важливість, компанія може залишатись неплатоспроможною та фінансово залежною.

На основі досвіду впровадження CRM-систем протягом останніх років можна відзначити, що не тільки логістика є основою успішності діяльності підприємства загалом. Важливим є комплексний підхід до інтеграції всіх аспектів взаємодії з клієнтами, де логістика є лише одним із важливих елементів.

Основним негативним аспектом, з яким стикається компанія при впровадженні CRM-системи, є значні фінансові витрати на її покупку та інтеграцію. Проте, після цього зазвичай відбувається перебудова організації та процесів, що потребує часу і адаптації.

Це зумовлено неготовністю підприємства до ефективного впровадження системи CRM, що вимагає певного рівня змін у бізнес-культурі та організаційній структурі. Тому для ТОВ «Нова Пошта» основним аспектом успіху в менеджменті взаємовідносин з клієнтами є прийняття філософії CRM.

Ця філософія включає динамічні процеси на підприємстві в таких базових напрямках:

- Прийняття стратегії логістики взаємовідносин з клієнтами – розвиток інтегрованих рішень для поліпшення обслуговування клієнтів, оптимізації доставки та інтерактивної комунікації.
- Реструктуризація постачальницько-збутової стратегії підприємства – створення ефективних каналів доставки та зворотної логістики, що забезпечує зручність для кінцевих споживачів і покращує взаємодію з партнерами.
- Динаміка процесів надання послуг – адаптація процесів доставки та обробки замовлень у реальному часі, використання аналітики для прогнозування потреб клієнтів і оптимізації маршрутів доставки.
- Динаміка корпоративної культури – формування культури орієнтації на клієнта, підвищення рівня обслуговування та зростання лояльності через використання CRM.
- Впровадження логістичної CRM-системи – інтеграція CRM в управління логістичними процесами для автоматизації збору та аналізу даних, що дозволяє зменшити витрати, покращити ефективність і підвищити рівень обслуговування клієнтів.

Перед реалізацією програми менеджменту відносин з клієнтами ТОВ «Нова Пошта» необхідно виконати кілька важливих кроків:

- Прийняття стратегії орієнтації на клієнта – розробити стратегію, орієнтовану на задоволення потреб клієнтів, впровадити нові технології для відстеження посилок, покращити комунікацію та автоматизувати обробку замовлень.
- Трансформація внутрішньої структури – модернізувати організаційну структуру для покращення взаємодії між відділами та ефективності обслуговування клієнтів.
- Трансформація процесів логістики та корпоративної культури – оптимізувати логістичні процеси через вдосконалення маршрутів і ІТ-рішень, а також змінити корпоративну культуру, акцентуючи увагу на клієнтоорієнтованості.

Процес реалізації концепції CRM у ТОВ «Нова Пошта» доцільно подати у вигляді піраміди яка зображена на рисунку 3.2, де кожен рівень відображає ключові етапи формування клієнтоорієнтованої логістичної стратегії.



Рисунок 3.2 - Піраміда вдосконалення логістичної діяльності

Основу цієї піраміди становить стратегічна орієнтація підприємства, що передбачає фокус на задоволенні потреб клієнтів, розширенні логістичної мережі, інтеграції цифрових сервісів та виході на міжнародні ринки. Наступним рівнем є оптимізація організаційної структури компанії, яка забезпечує ефективну взаємодію між підрозділами, зокрема між службою доставки, ІТ-відділом та відділом обслуговування клієнтів. На третьому рівні розташовані бізнес-процеси — це автоматизація сортування посилок, стандартизація процедур доставки та вдосконалення маршрутної логістики. Четвертий рівень — корпоративна культура, яка формується навколо принципів клієнтоорієнтованості, інноваційності та командної взаємодії.

Завершує піраміду впровадження сучасних логістичних технологій, таких як GPS-моніторинг транспорту, інтелектуальні системи маршрутизації, CRM-платформи та мобільні додатки, що забезпечують високий рівень контролю якості та швидкість обслуговування клієнтів.

Досліджуваному підприємству необхідно визначити комплекс реалістичних цілей і ефективно донести їх до всіх працівників. Це дозволить забезпечити узгодженість дій і сприятиме підвищенню ефективності логістичної системи ТОВ «Нова Пошта».

До ключових завдань, реалізація яких безпосередньо вплине на розвиток логістичної структури підприємства, варто включити такі:

1)Скорочення часу на обробку замовлення, зменшення термінів доставки та оптимізація витрат, пов'язаних із обслуговуванням клієнтів.

2)Підвищення якості інформаційного забезпечення для прийняття рішень щодо:

- визначення тарифів на доставку;
- вибору оптимального часу доставки;
- формування умов обслуговування (наприклад, кур'єрська доставка, самовивіз, післяплата тощо);
- обробки звернень і повернень клієнтів.

3)Зменшення часу транспортування відправлень між сортувальними центрами та відділеннями, що дасть змогу знизити логістичні витрати та підвищити рівень клієнтського сервісу.

4)Забезпечення наявності необхідних матеріально-технічних ресурсів (палет, пакувальних матеріалів, запчастин для автотранспорту тощо), що дозволяє мінімізувати простої транспорту і підвищити надійність логістичних операцій.

5)Покращення точності та доступності даних про взаємодію клієнтів з компанією (замовлення, звернення, уподобання), що сприятиме скороченню витрат на інформаційне обслуговування та дозволить швидше реагувати на потреби клієнтів.

Запропоновані завдання формують основу для подальшої оптимізації логістичних і сервісних процесів ТОВ «Нова Пошта» та створюють умови для ефективного впровадження CRM-системи, орієнтованої на підвищення задоволеності клієнтів і конкурентоспроможності компанії.

CRM-система, яку доцільно впровадити у ТОВ «Нова Пошта», повинна базуватись на трьох функціональних модулях, кожен з яких сприятиме поглибленню взаємовідносин із клієнтами та підвищенню ефективності логістичних і комунікаційних процесів:

1)Автоматизація маркетингу (МА – Marketing Automation)- цей модуль дозволяє автоматизувати маркетингові кампанії, сегментувати клієнтів за поведінковими ознаками, аналізувати ефективність акцій, програм лояльності, email- та SMS-розсилок. Застосування МА дозволить «Нова Пошта» індивідуалізувати підходи до клієнтів, оперативно реагувати на зміну попиту та знижувати витрати на маркетинг за рахунок точного таргетування.

2)Автоматизація продажів і обробки замовлень (SFA – Sales Force Automation) - цей компонент дає змогу контролювати увесь ланцюг взаємодії з клієнтами: від створення заявки до фінальної доставки. SFA сприятиме:

- оптимізації роботи контакт-центрів;
- формуванню електронної звітності;
- оцінці дохідності послуг;
- виявленню повторних клієнтів;
- генерації автоматичних рекомендацій для менеджерів щодо покращення клієнтського досвіду.

3)Автоматизація логістики та обслуговування клієнтів (CSS – Customer Service & Support)- це один з ключових модулів для «Нова Пошта», адже саме сервісна складова визначає лояльність клієнтів. CSS забезпечить:

- повну історію комунікацій з клієнтом (особисті кабінети, чат-боти, звернення до служби підтримки);

- контроль за виконанням запитів (відстеження посилок, вирішення скарг, повернення тощо);
- аналітику типових проблем і формування бази знань для швидкого реагування;
- координацію виїзних сервісів (кур'єрів, доставки в режимі «день у день»).

Впровадження CRM-системи, побудованої на MA, SFA і CSS, дозволить ТОВ «Нова Пошта» не лише покращити якість обслуговування клієнтів, а й значно підвищити продуктивність внутрішніх процесів, зміцнити конкурентні переваги та адаптуватися до динамічних змін ринку експрес-доставки.

Основні показники успішного впровадження CRM-системи у ТОВ «Нова Пошта»:

- Підвищення ефективності персоналу - автоматизація взаємодії з клієнтами та обробки замовлень підвищує продуктивність у логістиці та підтримці клієнтів.
- Зниження втрат клієнтів - завдяки персоналізованим комунікаціям та зворотному зв'язку зменшується незадоволеність і покращується утримання клієнтів.
- Приріст нових клієнтів - точне сегментування ринку і цільові маркетингові кампанії залучають нових користувачів.
- Оптимізація логістики - інтеграція з управлінськими системами покращує логістичні процеси, усуваючи "вузькі місця".
- Мінімізація втрат знань - CRM зберігає історію комунікацій і запитів, що дозволяє швидко включитися у роботу новим працівникам після змін у команді.

У процесі здійснення експрес-доставки ТОВ «Нова Пошта» стикається з низкою зовнішніх та внутрішніх перешкод, які можуть негативно впливати на якість та своєчасність логістичних операцій. Узагальнений перелік таких бар'єрів і рекомендовані шляхи їх подолання наведено в таблиці 3.1.

Запропоновані напрями нівелювання логістичних перешкод дозволяють ТОВ «Нова Пошта» забезпечити стабільність та надійність доставки в умовах змінного середовища. Впровадження цих заходів сприятиме підвищенню оперативності, зниженню витрат, зростанню задоволеності клієнтів і, як наслідок, підвищенню загальної ефективності логістичної діяльності підприємства.

Зважаючи на реалізацію запропонованих заходів вдосконалення логістичної діяльності, ТОВ «Нова Пошта» зможе не тільки досягти значного підвищення ефективності своїх логістичних процесів, але й забезпечити сталий розвиток своєї діяльності в цілому.

Таблиця 3.1 - Основні перешкоди у транспортуванні відправлень та рекомендовані напрями їх нівелювання у ТОВ «Нова Пошта»

Перешкоди	Напрями нівелювання
Стихійні лиха (повені, снігопади, буревії тощо)	Розробка альтернативних маршрутів, підключення до національної системи оповіщення, страхування вантажів
Відтік кваліфікованого персоналу (кур'єри, водії, сортувальники)	Підвищення мотивації, професійне навчання, прозора система бонусів та внутрішній кадровий резерв
Протиправні дії третіх осіб (крадіжки, шахрайство)	Встановлення GPS-контролю, відеоспостереження, страхування та співпраця з МВС
Складність доставки у віддалені або важкодоступні райони	Залучення партнерських логістичних компаній, розвиток мережі поштоматів, підвищення маневреності парку
Нестабільність економіки та зростання вартості пального	Оптимізація маршрутів, інвестування в електротранспорт, динамічне ціноутворення
Широкий асортимент вантажів, що потребують різних умов доставки	Використання багатофункціонального транспорту, поділ відправлень за категоріями
Жорсткі вимоги клієнтів щодо термінів доставки	Використання прогнозової аналітики, інвестування у швидкісну логістику та автоматизацію сортування
Сезонна нерівномірність завантаження	Залучення додаткового персоналу, використання транспорту меншої вантажопідйомності, тимчасові маршрути
Доставка великогабаритного або нестандартного вантажу	Оренда спецтехніки, попереднє погодження умов доставки, індивідуальна логістика
Значна віддаленість окремих клієнтів (зокрема у сільській місцевості)	Хронометраж доставок, розвиток моделі last-mile з використанням мікро-складів і локальних партнерів

Практичне впровадження CRM-системи, автоматизація процесів логістики та вдосконалення організації транспортних перевезень сприятимуть значному зменшенню витрат, покращенню якості обслуговування клієнтів та оптимізації внутрішніх операцій. В результаті, підприємство зможе ефективніше управляти своїми ресурсами, зменшити час доставки, що значно підвищить рівень задоволеності споживачів та зміцнить конкурентні позиції на ринку експрес-доставки. Впровадження таких заходів не лише забезпечить розвиток ТОВ «Нова Пошта», але й сприятиме загальному покращенню ефективності логістичної діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі проведено комплексне дослідження логістичної діяльності суб'єкта господарювання — ТОВ «Нова Пошта» — з метою оцінки її ефективності та формування практичних рекомендацій щодо її підвищення.

У теоретичній частині роботи було визначено сутність логістичної діяльності, розглянуто принципи її організації, класифіковано систему показників оцінювання та узагальнено методичні підходи до аналізу результативності логістики в сучасних умовах господарювання. Запропоновано власну класифікацію показників за чотирма напрямками: продуктивність, ефективність, надійність та гнучкість.

У процесі діагностики фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 роки встановлено стабільне зростання активів підприємства, активну інвестиційну політику в основні засоби та ІТ-інфраструктуру, підвищення ліквідності та ефективне управління грошовими потоками. Водночас було виявлено тенденцію до зростання дебіторської заборгованості, що потребує посилення контролю з боку менеджменту.

Проведений аналіз логістичної діяльності дозволив охарактеризувати організаційну структуру логістичних підрозділів підприємства, ідентифікувати основні логістичні витрати та виявити ключові фактори, що впливають на їх динаміку. Встановлено, що найвищу частку у витратах займають транспортні та ІТ-складові, а найбільш проблемними зонами є маршрутизація, зворотна логістика та сервісне обслуговування.

Оцінка ефективності логістичної діяльності за допомогою інтегрованих показників продемонструвала позитивну динаміку у 2024 році порівняно з попередніми періодами, що свідчить про ефективність впроваджених змін. Однак значний потенціал для вдосконалення залишається в напрямках автоматизації, цифровізації процесів, зменшення витрат і покращення клієнтського сервісу.

У практичному розділі запропоновано комплекс заходів щодо підвищення ефективності логістики: оптимізація маршрутів доставки, інтеграція інтелектуальних систем управління логістичними потоками (WMS/TMS), розвиток системи моніторингу показників ефективності та впровадження екологічних стандартів.

Таким чином, визначаємо, що логістична діяльність ТОВ «Нова Пошта» в разі практичного впровадження запропонованих напрямів удосконалення — зокрема автоматизації логістичних процесів, оптимізації маршрутів доставки, покращення управління зворотною логістикою та впровадження сучасних CRM-рішень — не лише сприятиме підвищенню ефективності функціонування логістичної системи, а й забезпечить зростання рівня клієнтського сервісу, скорочення витрат і, відповідно, загальне посилення конкурентоспроможності підприємства на ринку експрес-доставки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Рудківський О. А., Гонгало Ю. В. Проблеми та шляхи розвитку логістичної системи підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 30. С. 218-224.
2. Касьянова Н.В. Потенціал підприємства: формування та використання : [підручник] / Н.В. Касьянова [та ін.]. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 248 с.
3. Інтернет-ресурс – Ефективна економіка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1567>
4. Інтернет-ресурс – Економіка та суспільство [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3893/3813>
5. Бауерокс Дональд Дж., Клос Дейвід Дж. Логістика: інтегрований ланцюг поставок / пров. з англ. 577-579 с.
6. Кислий В. Т. Розвиток транспортно-логістичних кластерів в Україні / В. Т. Кислий, Т. М. Жарик. - Економіка України, 2015. – 28–37 с.
7. Банько В. Г. Логістика: навчальний посібник / В. Г. Банько – К.: КНТ, 2016. – 345 с.
8. Кобзева К. В. Розробка аналітичного інструментарію управління логістичними затратами підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://manved.at.ua/publ/rozrobka_analitichnogo_instrumentariju_upravlinn_ja_logistichnimi_zatratami_pidpriemstva/2-1-0-21.
9. Колодізева Т. О. Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств : монографія / Т. О. Колодізева, Г. Р.Руденко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 292 с.
10. Кабанець І. А. Визначення основних логістичних підходів до управління інноваційними процесами. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2539>

- 11.Тюріна Н. М. Логістика: навч. посіб./ Н. М. Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій. – К. : Центр учбової літератури, 2015. – 392 с.
- 12.Грицуленко С. І. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб.]/ С. І. Грицуленко. – О.: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2014. – 99 с.
- 13.Осовська Г. В. Менеджмент організацій: навч. посіб. для студ. вузів / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. - К.: Кондор, 2015. - 853 с.
- 14.Карий О. І. Інформаційне забезпечення управління логістичними витратами на підприємстві: ввтореф. дис...канд. економ. наук: 08.06.01/ О. І. Карий. – НУ «ЛП». – Львів, 2017. – 20 с.
- 15.Амбросов В. Я. Механізм ефективного функціонування підприємств / В. Я. Амбросов, Т. О. Маренич. - Економіка України. – 2014.– 60-66 с.
- 16.Кобзева К. В. Розробка аналітичного інструментарію управління логістичними затратами підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу:http://manved.at.ua/publ/rozrobka_analitichnogo_instrumentariju_upravlinn ja_logistichnimi_zatratami_pidpriemstva/2-1-0-21.
- 17.Гудзь П. В. Аналіз зарубіжного досвіду застосування системного управління логістичною діяльністю / П. В. Гудзь, Т. І. Остапенко. - Бізнесінформ.– 2015. – 139-142 с.
- 18.Гетьманський В. О. Оцінка функціонування підприємства в умовах економічного розвитку [Електронний ресурс]. - Режим доступу до журн.: www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/.../174-178.pdf
- 19.Алькема В. Г. Логістика. Теорія та практика [навч. посібник] / В. Г. Алькема, О. М. Сумець. – К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2018. – 272 с.
- 20.Кислий В. Т. Розвиток транспортно-логістичних кластерів в Україні / В. Т. Кислий, Т. М. Жарик. - Економіка України, 2015. – 28–37 с.
- 21.Гетьманський В. О. Оцінка функціонування підприємства в умовах економічного розвитку [Електронний ресурс]. - Режим доступу до журн.: www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/.../174-178.pdf

22. Кальченко А. Г. Логістика: підручник / А. Г. Кальченко – К.: КНЕУ, 2017. – 85 с.
23. Коніщева Н. Й. Управління логістичною діяльністю підприємств: навч. посіб. / Н. Й. Коніщева, Н. В. Трушкіна. – Донецьк: Донецький ін-т психології і підприємництва, 2018. – 216 с.
24. Корінь М. В. Логістика та її роль в забезпеченні ефективної діяльності підприємств / М. В. Корінь // Вісник економіки транспорту і промисловості, 2015. – 148–152 с.
25. Кухар Р. Б. Вдосконалення управління маркетингом підприємств засобами інформаційних технологій / Р. Б. Кухар, О. І. Єлейко, Ю. Б. Захарко. - Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С. З. Гжицького, 2014. - 292–296 с.
26. Макаровська Т. П. Економіка підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Т. П. Макаровська, Н. М. Бондар. – К.: МАУП, 2016. – 304 с.
27. Інтернет-ресурс – Опендатабот
[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/31316718#:~:text>
28. Інтернет-ресурс – NovaPay
[Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://novapay.ua/nova-group/?utm_source
29. Інтернет-ресурс – Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта»
[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://novaposhta.ua/>
30. Інтернет-ресурс – Фінансово-господарський аналіз підприємства
[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/349-koefitsient-finansovoji-stijkosti>
31. Інтернет-ресурс – Фінансово-господарський аналіз підприємства
[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/347-pokaznik-finansovoji-zalezhnosti>
32. Інтернет-ресурс – Фінансово-господарський аналіз підприємства
[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/349-koefitsient-finansovoji-stijkosti>

ekonomichnikh-terminiv/348-pokaznik-finansovoji-stabilnosti-koefitsient-finansuvannya

33. Інтернет-ресурс – Фінансово-господарський аналіз підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/282-manevrenist-vlasnogo-kapitalu>
34. Інтернет-ресурс – ТОВ «Нова Пошта» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://novapost.com/en-ua/more/for-investors/?utm_source
35. Сумець О. М. Логістичні системи і ланцюги поставок: навч. посіб. / О. М. Сумець. – К.: Хай-Тек Прес, 2017. – 220 с.
36. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб./ О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2014. – 316 с.
37. Фролова Л. В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти: монографія / Л. В. Фролова – Д.: ДонДУЕТ, 2017. – 130 с.
38. Хвищун Н. В. Логістичні складові підвищення конкурентоспроможності підприємства / Н. В. Хвищун. – К. : КНЕУ, 2016. – 126–134 с.
39. Чухрай Н. І. Логістичні рішення щодо аутсорсингу / Н. І. Чухрай. - К. : КНЕУ, 2016. – 37–39 с