

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Вінницький навчально-науковий інститут економіки
Західноукраїнського національного університету
Кафедра економіки, обліку та оподаткування

Дриндін Олександрович

Управління логістичними процесами на підприємстві
Спеціальність 076-Підприємництво та торгівля
Кваліфікаційна робота

Виконала : студент групи

ПТвнм-21

Дриндін О.

Науковий керівник

Кваліфікаційна робота допущено
до захисту

_____ 20 __ р.

Завідувач кафедри

_____ **В.М. Пилявець**

ВІННИЦЯ – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ.....	7
1.1.Сутність та значення логістичних процесів на підприємстві.....	7
1.2.Теоретичні підходи до управління логістикою.....	13
1.3.Міжнародний досвід в управлінні логістичними процесами	20
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «НОВА ПОШТА»	27
2.1. Характеристика логістичної системи ТОВ «Нова Пошта».....	27
2.2. Аналіз методів управління логістичними процесами на підприємстві.	37
2.3. Вплив цифрових технологій на оптимізацію логістики в ТОВ «Нова Пошта»	44
Висновки до розділу 2	51
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ТОВ «НОВА ПОШТА»	52
3.1. Шляхи оптимізації внутрішньої логістики на підприємстві	52
3.2. Напрями вдосконалення зовнішньої логістики та партнерських відносин .	57
Висновки до розділу 3	63
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	Ошибка! Закладка не определена.
ДОДАТКИ.....	Ошибка! Закладка не определена.

ВСТУП

Логістика є однією з найважливіших складових успішного функціонування будь-якого підприємства, особливо у сучасних умовах швидкого розвитку технологій та глобалізації ринку. У контексті діяльності ТОВ «Нова Пошта» роль логістики особливо значуща, оскільки компанія забезпечує оперативне і якісне надання послуг з доставки товарів та документів по всій території України та за її межами. Проте, навіть найбільш розвинуті логістичні системи стикаються з низкою проблем та викликів, які потребують постійного вдосконалення методів управління.

Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю оптимізації логістичних процесів ТОВ «Нова Пошта» в умовах стрімкого зростання обсягів перевезень, збільшення вимог до якості обслуговування клієнтів та конкуренції на ринку. Сучасні тенденції розвитку логістики передбачають впровадження нових технологій, що сприяють підвищенню ефективності роботи та зниженню витрат. Водночас, використання таких технологій вимагає від компанії значних інвестицій та відповідних управлінських рішень, що покликані забезпечити їхню ефективну інтеграцію в існуючі процеси.

Науково-теоретичні підходи, що використовуються у сучасних дослідженнях логістичних систем, зосереджені на аналізі ефективності управління логістичними потоками, впровадженні інтегрованих інформаційних систем, а також на оптимізації процесів транспортування та складування. Дослідження провідних вчених та фахівців у галузі логістики, таких як Шелест Р.В., Шарко В.В., Гавенко М. С., Ліпич Л. Г, Зайцева А. С. та інших, формують базу для подальшого вдосконалення методів управління логістикою.

З огляду на це, дослідження методів вдосконалення зовнішньої логістики та партнерських відносин ТОВ «Нова Пошта» є надзвичайно актуальним. Особливої уваги заслуговують питання взаємодії з постачальниками, організації міжнародних перевезень та оптимізації зовнішніх логістичних

операцій. Вдосконалення цих аспектів діяльності компанії дозволить не лише підвищити ефективність її роботи, але й зміцнити конкурентні позиції на ринку логістичних послуг.

Метою є дослідження процесу управління логістичними процесами на підприємстві та розробка рекомендацій щодо його вдосконалення для підвищення ефективності логістичних операцій. Для досягнення цієї мети було поставлено низку завдань:

- аналіз сутності та значення логістичних процесів на підприємстві;
- вивчення теоретичних підходів до управління логістикою;
- дослідження міжнародного досвіду в управлінні логістичними процесами;
- характеристика логістичної системи ТОВ «Нова Пошта»;
- проведення аналізу методів управління логістичними процесами на підприємстві;
- оцінка впливу цифрових технологій на оптимізацію логістики в ТОВ «Нова Пошта»;
- розробка шляхів оптимізації внутрішньої логістики на підприємстві;
- визначення напрямів вдосконалення зовнішньої логістики та партнерських відносин.

Об'єктом дослідження є логістичні процеси на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління логістичними процесами на підприємстві.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному підході до вирішення проблем зовнішньої логістики, зокрема у розробці нових методів управління, які враховують сучасні тенденції та інноваційні підходи до організації логістичних процесів.

Практична значущість роботи полягає у можливості застосування отриманих результатів для підвищення ефективності управління логістикою

ТОВ «Нова Пошта», що сприятиме покращенню якості послуг та зниженню витрат.

У дослідженні використовувався комплекс методів, які забезпечують всебічний аналіз управління логістичними процесами на підприємстві. Теоретичною основою слугував аналіз наукових праць, літератури та нормативно-правових актів, що дозволило визначити ключові підходи до управління логістикою. Для оцінки поточного стану логістичних процесів у ТОВ «Нова Пошта» було застосовано методи спостереження та порівняння, які допомогли виявити сильні та слабкі сторони організаційної структури логістики компанії.

Оцінка ефективності логістичних процесів проводилася за допомогою аналізу статистичних даних, зокрема показників часу доставки, обсягів оброблених замовлень та рівня задоволеності клієнтів. Емпіричні методи включали опитування клієнтів і співробітників компанії для збору якісної інформації про функціонування логістичної системи. Для побудови моделі вдосконалення логістичних процесів застосовувався метод моделювання, що дозволив створити концептуальну схему оптимізації роботи підприємства. Інформаційна база дослідження побудована на основі теоретичних, статистичних та практичних даних, які стосуються діяльності ТОВ «Нова Пошта» – провідного логістичного підприємства України. Для проведення аналізу використовувалися нормативно-правові акти, що регулюють діяльність у сфері логістики, транспорту та поштових послуг, а також внутрішня документація компанії, яка містить інформацію про її організаційну структуру, стратегії управління, показники ефективності та звітність. Особливу увагу приділено статистичним даним про обсяги оброблених замовлень, динаміку розвитку мережі відділень і поштоматів, час доставки та рівень задоволеності клієнтів.

Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення логістичних процесів у ТОВ «Нова Пошта», а також інших компаніях, які займаються логістичними послугами. Вони також можуть бути основою для

подальших наукових досліджень у сфері логістики та управління ланцюгами постачання.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, списку використаних джерел із 60 найменувань. Робота висвітлена на 63 сторінках основного тексту, що включає 13 таблиць та 1 рисунок та 10 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ

1.1. Сутність та значення логістичних процесів на підприємстві

Логістичні процеси відіграють важливу роль у забезпеченні безперервного руху товарів, інформації та фінансових ресурсів у сучасній економіці. Вони являють собою комплексну послідовність взаємопов'язаних операцій, що спрямовані на забезпечення споживача продукцією відповідного асортименту і якості в потрібній кількості, у потрібний час і місце. Цей процес включає управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, що забезпечує ефективну трансформацію наявних ресурсів у заплановані результати.

Визначення логістичних процесів є ключовим аспектом для розуміння сутності та організації логістики. За визначенням Р. В. Шелеста, логістичні процеси — це упорядкована на осі часу послідовність логістичних операцій, спрямована на забезпечення споживача продукцією відповідного асортименту і якості в потрібній кількості в потрібний час і місце **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**. Це визначення підкреслює важливість хронологічної послідовності.

Теоретичний підхід до визначення логістичних процесів також розглядається у працях Шарка В. В. та Гавенка М. С., які пропонують більш розгорнуте поняття. Вони описують логістичний процес як сукупність взаємопов'язаних операцій, у результаті яких наявні ресурси трансформуються в заплановані результати через ефективне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**. Це визначення акцентує увагу на взаємозв'язку різних компонентів логістики і підкреслює важливість інтеграції процесів для досягнення оптимальних результатів.

Логістичні процеси включають в себе не лише управління переміщенням товарів, але й координацію всіх аспектів дистрибуції. Ліпич Л. Г. зазначає, що логістичні процеси дистрибуції необхідні для координації потоків товарів до кінцевого споживача, управління якістю виготовленої продукції, введення в експлуатацію нової та модернізованої продукції, планування дизайну упаковки, вибору каналів збуту і організації повернень [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. Це визначення розширює уявлення про логістичні процеси, включаючи в них не тільки транспортування і зберігання, але й управлінські функції, які забезпечують задоволення потреб споживачів.

Зайцева А. С. додає ще один аспект до розуміння логістичних процесів, акцентуючи увагу на їх послідовності і основних операціях. Вона визначає логістичний процес як певну послідовність основних логістичних операцій і сукупність дій, які забезпечують їх виконання з метою ефективної взаємодії елементів і оптимізації логістичної системи в цілому [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. Це визначення підкреслює важливість інтеграції і координації між різними функціями в рамках логістичної системи для досягнення максимальної ефективності.

Складові логістичних процесів відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства. Вони включають такі елементи, як постачання, виробництво, зберігання, транспортування, дистрибуція і обслуговування клієнтів. Кожен із цих компонентів виконує специфічні функції, які разом утворюють цілісну логістичну систему, спрямовану на досягнення високих результатів у процесі управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Характеристика цих складових наведені в таблиці 1.1

Таблиця 1.1

Характеристика складових логістичного процесу

Складова	Характеристика	Вплив на ефективність підприємства
Постачання	Моніторинг ринку, аналіз попиту і пропозиції, пошук та вибір постачальника, укладання угод та	Забезпечує наявність необхідних матеріалів у потрібний час і місці, що запобігає затримкам у виробництві та збоїв у виконанні замовлень.

	формування замовлень.	
Виробництво	Трансформація сировини та матеріалів у готову продукцію, планування виробничих завдань, управління матеріальними потоками в межах виробничих підрозділів.	Оптимізація виробничих процесів сприяє зниженню витрат, підвищенню якості продукції та конкурентоспроможності на ринку.

Продовження таблиці 1.1

Зберігання	Управління складськими приміщеннями, контроль за запасами та їх переміщенням.	Гнучке управління запасами дозволяє швидко реагувати на зміни попиту, уникати дефіциту або надлишків продукції, що знижує витрати на зберігання.
Транспортування	Переміщення товарів від постачальників до виробничих підрозділів та споживачів.	Забезпечує фізичну доступність продукції на ринку, впливає на швидкість обслуговування клієнтів, знижує логістичні витрати та підвищує рівень задоволеності споживачів.
Дистрибуція	Передача готової продукції від виробника до кінцевого споживача, вибір каналів збуту, організація постачання.	Надійне та точне виконання замовлень підвищує довіру споживачів до підприємства, сприяє зростанню продажів і покращенню репутації на ринку.
Обслуговування клієнтів	Заходи для задоволення потреб споживачів, передпродажна обробка товарів, управління претензіями та поверненнями.	Високий рівень обслуговування клієнтів підвищує лояльність споживачів, сприяє зростанню продажів і забезпечує стійкий розвиток підприємства на конкурентному ринку.

Джерело: складено за джерелом **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**

Складові логістичних процесів є невід'ємними елементами успішної діяльності підприємства. Їх ефективне управління та інтеграція в загальну стратегію розвитку дозволяє досягти високих результатів у сфері логістики і забезпечити стійкий розвиток підприємства на конкурентному ринку.

Основна мета логістики полягає в оптимізації процесу руху товарів і послуг від постачальника до кінцевого споживача **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**. Це охоплює не лише транспортування та зберігання, але й управління запасами, оптимізацію складських площ, а також планування та контроль усіх логістичних операцій. Ефективне управління цими процесами

дозволяє підприємствам знижувати витрати, підвищувати продуктивність і забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів. Зокрема, застосування ефективних методів транспортування та планування маршрутів може знизити витрати на транспортування на 15-20%, що, у свою чергу, дозволяє підприємству зменшити загальні витрати на логістику та підвищити рентабельність своєї діяльності **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Крім того, скорочення часу доставки є однією з ключових переваг ефективної логістичної системи. В сучасному бізнесі час є одним із найважливіших ресурсів, і здатність підприємства швидко та точно доставляти товари клієнтам стає визначальним фактором успіху **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**. Застосування сучасних технологій, таких як автоматизовані системи управління складами та транспортом, дозволяє забезпечити швидку обробку замовлень та їх вчасну доставку. Наприклад, використання автоматизованих систем підбору товарів на складі значно скорочує час підготовки замовлення до відправлення, що підвищує оперативність обслуговування клієнтів та знижує ризик невдоволення споживачів.

Важливим аспектом ефективності логістичних процесів є також підвищення рівня задоволеності клієнтів. Якісне логістичне обслуговування включає не лише своєчасну доставку товарів, але й надійність та точність виконання замовлень, що сприяє побудові довготривалих взаємовідносин із клієнтами **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**. Високий рівень обслуговування клієнтів дозволяє підприємству виділятися на ринку, підвищуючи свою конкурентоспроможність та створюючи додану вартість для споживачів. Наприклад, компанія Amazon, яка активно використовує передові логістичні рішення, зокрема системи автоматизованих складів та швидку доставку, досягла значного успіху на ринку саме завдяки своїй здатності оперативно та надійно доставляти товари клієнтам по всьому світу **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Оптимізація логістичних процесів також має позитивний вплив на зниження загальних витрат підприємства. За даними досліджень, ефективне управління логістикою може допомогти знизити загальні логістичні витрати на 10-20% **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**. Це досягається шляхом оптимізації транспортування, зменшення запасів та раціонального використання складських площ. Враховуючи, що в деяких галузях логістичні витрати можуть складати значну частину загальних витрат підприємства, ефективне управління логістикою стає одним із ключових інструментів підвищення рентабельності та конкурентоспроможності компанії.

Крім того, оптимізація логістичних процесів сприяє збереженню навколишнього середовища. Використання ефективних маршрутів доставки, скорочення транспортних витрат та застосування екологічно чистих видів транспорту допомагають зменшити викиди вуглекислого газу та покращити екологічну ситуацію **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**. Наприклад, компанія UPS впровадила програму оптимізації маршрутів, яка дозволила зменшити кількість використовуваних транспортних засобів та скоротити відстань, яку проїжджає кожне авто, що призвело до зменшення викидів вуглекислого газу та покращення екологічної ситуації **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Аналіз впливу логістики на загальну стратегію підприємства починається з розуміння того, що логістика є інтегрованою частиною стратегічного планування. Вона включає в себе управління ланцюгами постачання, транспортними та складськими операціями, запасами, а також зворотними потоками товарів. Логістична стратегія повинна бути синхронізована із загальною бізнес-стратегією підприємства, щоб забезпечити досягнення визначених цілей, таких як збільшення прибутковості, розширення ринків збуту, зниження витрат і підвищення задоволеності клієнтів **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Одним із ключових аспектів стратегічного управління логістикою є вибір постачальників. Вибір надійних постачальників, які можуть забезпечити

своєчасну доставку якісної продукції, має безпосередній вплив на виробничі процеси і здатність підприємства реагувати на ринкові зміни **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**. Наприклад, компанії, що працюють у галузі високих технологій, як-от Apple, стратегічно обирають постачальників, які не лише забезпечують якісні компоненти, але й можуть швидко адаптуватися до змін у виробничому процесі **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**. Такий підхід дозволяє знизити ризики затримок у виробництві та збільшити ефективність усього ланцюга поставок.

Розробка нових маршрутів доставки є ще одним важливим стратегічним рішенням, що впливає на логістику підприємства. Оптимізація маршрутів дозволяє не лише скоротити час доставки, але й знизити транспортні витрати **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**. Наприклад, впровадження системи оптимізації маршрутів доставки в компанії UPS дозволило значно знизити витрати на паливо, скоротити відстані, які долають транспортні засоби, і зменшити викиди вуглекислого газу, що в свою чергу позитивно вплинуло на екологічні показники компанії **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**. Вибір ефективних маршрутів також дозволяє підприємству швидше реагувати на замовлення клієнтів, що підвищує рівень їхнього задоволення та сприяє зростанню лояльності.

Впровадження нових технологій у логістичні процеси є невід'ємною частиною сучасної бізнес-стратегії **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**. Сьогодні, коли технології швидко розвиваються, підприємства змушені адаптуватися до нових умов і впроваджувати інноваційні рішення, такі як автоматизація складських операцій, використання систем управління транспортом і інтеграція інформаційних систем. Наприклад, компанія Amazon активно використовує роботизовані системи для оптимізації складських операцій, що дозволяє значно скоротити час обробки замовлень і підвищити ефективність логістики загалом **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**. Такі технологічні рішення дозволяють не лише скоротити витрати на логістику, але

й забезпечити високу швидкість і точність доставки товарів, що є критично важливим для задоволення потреб сучасних споживачів.

Ефективне управління логістикою не лише підтримує загальну бізнес-стратегію, але й сприяє досягненню довгострокових цілей підприємства. Наприклад, зниження витрат на логістику дозволяє підприємству перенаправити ресурси на розвиток нових продуктів або розширення ринків збуту. Крім того, оптимізація логістичних процесів сприяє підвищенню операційної гнучкості підприємства, що є важливим фактором у умовах динамічного ринкового середовища. Здатність швидко адаптуватися до змін і ефективно керувати ресурсами дозволяє підприємству зберігати конкурентні позиції і забезпечувати стабільне зростання у довгостроковій перспективі.

1.2. Теоретичні підходи до управління логістикою

Концепція «Just-in-Time» (JIT) є однією з найбільш значущих і традиційних логістичних підходів у сучасному виробництві та управлінні ланцюгами постачання. Сутність концепції JIT укладається в тому, що попит на кожному етапі ланцюга постачання визначається кінцевим споживачем [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. Продукція не виробляється, не замовляється і не накопичується до тих пір, поки не з'явиться відповідний попит наприкінці ланцюга. Це означає, що матеріали, компоненти та напівфабрикати надходять на виробничі лінії у точно визначений час і у потрібній кількості. Такий підхід дозволяє уникнути створення страхових запасів, що звільняє значні кошти компанії, які могли б бути заморожені у формі нереалізованих запасів.

Застосування концепції JIT вимагає від організації значних та довгострокових зусиль для впровадження і підтримання цього підходу. Необхідно створити ефективну систему комунікації та координації між усіма учасниками ланцюга постачання, а також забезпечити високу якість і надійність поставок. Практичні приклади впровадження JIT демонструють її успіх у промислових підприємствах різних галузей. Наприклад, автомобільний гігант

General Motors активно використовує цю концепцію для оптимізації своїх виробничих процесів [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. У харчовій промисловості компанія Kraft також впровадила ЛТ, що дозволило значно скоротити витрати на складування та забезпечити своєчасну доставку продуктів до споживачів. У вітчизняному контексті компанії, такі як ПрАТ "АВК" і ТОВ "Ніссан Мотор Україна," також використовують цю концепцію для підвищення ефективності своїх логістичних процесів [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Однак, в умовах війни та економічної нестабільності, концепція ЛТ виявила свої слабкі сторони. З одного боку, товаровиробники, намагаючись мінімізувати залишки продукції, зіткнулися з проблемами забезпечення безперервності постачання. З іншого боку, відсутність страхових запасів призвела до ситуації, коли компанії не могли задовольнити попит у потрібний момент, що негативно позначилося на їхній здатності підтримувати стабільний рівень обслуговування клієнтів [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

SWOT-аналіз концепції ЛТ в контексті управління логістичними процесами на підприємстві наведений в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

SWOT аналіз концепції «Just-in-Time»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Скорочення витрат на утримання запасів	Висока залежність від постачальників
Підвищення ефективності виробництва	Відсутність страхових запасів
Підвищення якості обслуговування клієнтів	Низька стійкість до коливань попиту
Швидке задоволення потреб споживачів	Значні витрати на впровадження та підтримку системи
Можливість уникнення втрат через старіння продукції	Ризик зриву виробничих процесів через затримки постачання
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Впровадження нових технологій для оптимізації процесів	Нестабільність ринкових умов
Підвищення рівня співпраці з постачальниками	Залежність від транспортної інфраструктури
Адаптація до змін у попиті завдяки швидкому виробництву	Ризик збоїв у ланцюзі постачання

Застосування в нових ринкових сегментах	Військові конфлікти та інші форс-мажорні обставини
---	--

Джерело: складено за джерелом **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**

Однією з головних переваг ЛІТ є можливість скорочення поточних запасів до мінімальних або навіть нульових показників. Це значно знижує потребу в складських приміщеннях та обслуговуючому персоналі, що веде до зменшення витрат на утримання складів та управління запасами **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**. Крім того, ЛІТ сприяє встановленню довгострокових господарських зв'язків з надійними постачальниками, що гарантує стабільність і якість поставок. Високий ступінь взаємодії між логістичними посередниками у ланцюгу поставок забезпечує безперебійність процесів та контроль рівня якості на всіх етапах виробництва **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Однак, система ЛІТ має свої недоліки. Один із них полягає у зниженні можливості виправити брак, який може виникнути під час виробничого процесу. Оскільки запасів немає, компанія не має резерву часу для усунення дефектів до того, як продукція буде відправлена кінцевому споживачеві. Виробництво стає надзвичайно залежним від якості роботи постачальників, оскільки будь-яка затримка або помилка на їхньому етапі може призвести до серйозних збоїв у виробничому процесі **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**. Крім того, ЛІТ не завжди ефективно працює в умовах раптового збільшення попиту, оскільки відсутність страхових запасів обмежує можливості підприємства швидко задовольнити підвищений попит.

"Economic Order Quantity" (EOQ) є класичною моделлю, що визначає оптимальний розмір замовлення для мінімізації загальних витрат на управління запасами. В основі моделі лежить баланс між витратами на розміщення замовлення та витратами на зберігання продукції. Основна мета EOQ полягає у визначенні такого розміру замовлення, який дозволяє підприємству знизити сукупні витрати до мінімуму, забезпечуючи при цьому безперервність виробничого процесу **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Математичний апарат EOQ базується на формулі Уїлсона, яка обчислює оптимальний розмір замовлення за допомогою таких параметрів: загальна річна потреба у продукції, витрати на розміщення одного замовлення та витрати на зберігання одиниці продукції. Формула Уїлсона визначається як корінь квадратний із добутку подвійного річного попиту на витрати замовлення, поділеного на витрати на зберігання [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

На практиці модель EOQ дозволяє підприємствам оптимізувати свої запаси, зменшуючи як витрати на їх зберігання, так і кількість замовлень, що мінімізує переривання виробничих процесів. Вплив EOQ на логістичні процеси підприємства проявляється через підвищення ефективності управління запасами, що знижує ризики надмірного зберігання та збільшує оборотність складів.

Застосування EOQ у виробничих компаніях допомагає забезпечити рівномірне постачання матеріалів, уникати надлишкових запасів та мінімізувати витрати, пов'язані з управлінням запасами. Це сприяє підвищенню ефективності логістичних процесів та зменшенню фінансових ризиків, що особливо важливо в умовах нестабільної економіки [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

SWOT-аналіз концепції EOQ в контексті управління логістичними процесами на підприємстві наведений в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

SWOT аналіз концепції «Economic Order Quantity»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Забезпечення оптимального розміру замовлення для мінімізації витрат	Обмеження у гнучкості через фіксований розмір замовлення
Зменшення витрат на зберігання запасів	Можливість неадекватного врахування непередбачуваних змін попиту
Підвищення ефективності управління запасами	Залежність від точності вхідних даних та припущень
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Інтеграція з автоматизованими системами управління запасами	Зміни у ринкових умовах, що можуть вплинути на точність прогнозів

Оптимізація логістичних процесів та зменшення операційних витрат	Високий рівень конкуренції на ринку, що вимагає швидкої адаптації
--	---

Джерело: складено за джерелом [Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Total Quality Management (TQM) – це всеосяжна система управління, що спрямована на підвищення якості продукції та процесів на всіх рівнях організації. Ця концепція передбачає залучення всіх співробітників компанії до процесу підвищення якості, що охоплює як виробничі, так і логістичні процеси. У контексті управління логістикою TQM сприяє оптимізації процесів доставки та зберігання продукції, забезпечуючи високу якість обслуговування клієнтів та задоволення їхніх потреб.

Основна мета TQM полягає у зменшенні відхилень від стандартів якості, що забезпечує високу надійність логістичних процесів. Це досягається через постійний моніторинг та поліпшення процесів, включаючи управління ланцюгом постачання, контролю якості та ефективне використання ресурсів. Інтеграція TQM з іншими логістичними стратегіями дозволяє підвищити загальну ефективність підприємства, забезпечуючи постійне поліпшення всіх аспектів його діяльності [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

TQM також передбачає впровадження культури якості, яка забезпечує залученість усіх співробітників до процесу управління якістю. Це сприяє підвищенню мотивації працівників, зниженню кількості дефектів продукції та підвищенню задоволення клієнтів. Успішна інтеграція TQM дозволяє компанії досягти високої якості продуктів та послуг, що позитивно впливає на її конкурентоспроможність на ринку.

SWOT-аналіз концепції TQM в контексті управління логістичними процесами на підприємстві наведений в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

SWOT аналіз концепції «Total Quality Management»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Підвищення якості продукції та процесів	Високі початкові витрати на впровадження TQM

Зменшення витрат на відходи та неякісну продукцію	Можливий опір змінам з боку співробітників
Підвищення задоволення клієнтів та конкурентоспроможності	Необхідність довгострокових інвестицій у навчання персоналу
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення ринку за рахунок високоякісної продукції	Зміни у вимогах ринку, що можуть вплинути на стандарти якості
Інтеграція з інноваційними технологіями для покращення процесів	Конкуренція з боку компаній, що не впроваджують TQM, але пропонують нижчі ціни

Джерело: складено за джерелом **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**

Сталий розвиток, або "sustainability," є ключовою концепцією сучасного бізнесу, що набуває все більшої актуальності в контексті управління логістичними процесами. "Sustainable Logistics" є підходом, який спрямований на зниження екологічного впливу підприємств шляхом оптимізації логістичних операцій. Ця концепція базується на принципах відповідального використання ресурсів, впровадження екологічно чистих технологій та інтеграції екологічних аспектів у всі етапи життєвого циклу продукції, від видобутку сировини до утилізації відходів **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Підприємства, які впроваджують принципи сталої логістики, спрямовують свої зусилля на зниження негативного впливу на довкілля через оптимізацію процесів транспортування, зберігання та розподілу продукції **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**. Вони використовують інноваційні рішення, такі як екологічно чисті транспортні засоби, оптимізація маршрутів доставки, енергоефективність на складах і застосування екологічної упаковки. Це не тільки сприяє зниженню викидів парникових газів, але й дозволяє компаніям зменшити витрати на енергію та ресурси, що є важливим фактором для досягнення конкурентних переваг.

Одним із яскравих прикладів впровадження екологічно чистих технологій у логістиці є використання екологічно чистих транспортних засобів. Наприклад, компанія UPS розробила понад 9300 автомобілів на альтернативному паливі та передових технологіях, включаючи електричні,

гібридні та газові автомобілі. Це дозволяє значно знизити викиди вуглецю і покращити якість повітря, що є важливим кроком у напрямку до сталого розвитку [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. Інший приклад – компанія Walmart, яка запровадила систему маршрутизації, що мінімізує відстань, яку проїжджають її вантажівки, що призводить до економії палива та скорочення викидів [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. Впровадження таких рішень свідчить про те, що сталість у логістиці є не лише відповіддю на виклики сучасного світу, але й можливістю для компаній підвищити свою ефективність.

Енергоефективність є ще одним важливим аспектом сталої логістики. Підприємства все частіше впроваджують заходи, спрямовані на зниження енергоспоживання. Наприклад, ІКЕА встановила сонячні панелі на дахах своїх магазинів і складів, що дозволило зменшити залежність компанії від викопного палива [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. Це не лише сприяє захисту довкілля, але й знижує операційні витрати підприємства. Walmart також встановив енергоефективне освітлення у своїх магазинах і на парковках, що призвело до значної економії енергії та зниження витрат [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Важливо зазначити, що принципи сталої логістики активно підтримуються на міжнародному рівні. Наприклад, Європейська логістична асоціація щорічно проводить рейтинг логістичних проєктів, спрямованих на зменшення екологічного впливу логістичних операцій. Це сприяє поширенню кращих практик і стимулює підприємства до впровадження інноваційних рішень у сфері сталої логістики.

SWOT-аналіз концепції SL в контексті управління логістичними процесами на підприємстві наведений в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

SWOT аналіз концепції «Sustainable Logistics»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Зниження екологічного впливу та витрат на енергоспоживання	Високі початкові витрати на впровадження екологічно чистих технологій

Покращення репутації підприємства серед споживачів та партнерів	Необхідність значних інвестицій у навчання персоналу та адаптацію процесів до нових стандартів
Впровадження інноваційних технологій для підвищення ефективності логістичних процесів	Відсутність чіткого регулювання та підтримки з боку держави в деяких регіонах
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення ринку через зростаючий попит на екологічно чисту продукцію	Можливість підвищення конкуренції з боку інших компаній, які впроваджують сталі логістичні рішення.
Створення нових партнерств та кооперацій для спільного використання ресурсів	Ризик невідповідності новим регулюванням та стандартам
Залучення інвестицій та підтримки з боку екологічно орієнтованих фондів та програм	Економічні кризи, що можуть зменшити інвестиційну спроможність підприємства для впровадження нових технологій.

Джерело: складено за джерелом [Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Таким чином, концепція "Sustainable Logistics" є важливою частиною сучасного підходу до управління логістичними процесами. Вона не лише сприяє зниженню екологічного впливу підприємств, але й відкриває нові можливості для підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Сталі логістичні рішення дозволяють підприємствам зменшити витрати на енергію та ресурси, покращити якість обслуговування клієнтів і зміцнити свою репутацію на ринку.

1.3. Міжнародний досвід в управлінні логістичними процесами

Логістика є ключовим аспектом управління сучасними міжнародними компаніями, і ефективне управління логістичними процесами відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентних переваг на глобальному ринку. Провідні міжнародні компанії, такі як Amazon, демонструють високий рівень компетентності в цій сфері, використовуючи передові технології, масштабні мережі виконання замовлень та інноваційні стратегії, що дозволяють їм ефективно управляти своїми логістичними операціями.

Amazon є однією з найбільших компаній у сфері електронної комерції, і її логістичні стратегії є визначальним фактором успіху **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**. Одним із ключових елементів стратегії компанії є впровадження передових технологій та автоматизації, що дозволяє значно оптимізувати логістичні процеси. Використання роботів на складах для виконання операцій з підбору, пакування та сортування товарів суттєво підвищує швидкість виконання замовлень і знижує кількість помилок. Крім того, технології машинного навчання та штучного інтелекту допомагають прогнозувати попит, оптимізувати управління запасами та покращувати маршрути доставки, що дозволяє Amazon ефективно управляти своїм ланцюгом постачання.

Важливим елементом успіху Amazon є також розгалужена мережа виконання замовлень, що охоплює стратегічно розташовані центри зберігання продукції по всьому світу **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**. Це дозволяє компанії зберігати товари ближче до клієнтів, що знижує час та витрати на доставку. Ця стратегія дозволяє забезпечити швидку доставку замовлень і підвищити рівень задоволеності клієнтів.

Іншою важливою складовою стратегії Amazon є впровадження програми Amazon Prime, яка пропонує клієнтам швидку та безкоштовну доставку **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**. Компанія інвестувала значні кошти у власний парк транспортних засобів, включаючи вантажівки, літаки та навіть дрони, що дозволяє забезпечити оперативну доставку товарів до клієнтів. Такий підхід дає Amazon значну конкурентну перевагу на ринку електронної комерції.

Amazon активно використовує аналіз великих даних для прийняття обґрунтованих рішень щодо управління запасами, ціноутворення та логістики. Цей підхід дозволяє компанії оптимізувати ланцюг постачання та підвищувати ефективність своїх операцій. Дані, отримані від споживачів, також використовуються для покращення логістичних процесів та підвищення рівня обслуговування клієнтів.

Важливим аспектом стратегії Amazon є також увага до сталого розвитку. Компанія впроваджує ініціативи, спрямовані на зменшення впливу на навколишнє середовище, такі як використання електричних транспортних засобів і оптимізація маршрутів доставки для зниження викидів вуглецю **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**. Це свідчить про те, що компанія намагається інтегрувати екологічні аспекти у свої логістичні операції.

Однією з головних цілей логістичних стратегій Amazon є підвищення задоволеності клієнтів. Компанія розробила логістичні процеси з урахуванням потреб клієнтів, пропонуючи такі можливості, як відстеження замовлень у режимі реального часу, прості повернення та надійні терміни доставки. Це підвищує лояльність клієнтів і зміцнює позиції компанії на ринку.

Аналіз досвіду Amazon у сфері управління логістичними процесами показує, що успіх на глобальному ринку можливий завдяки впровадженню передових технологій, масштабних мереж виконання замовлень, використанню даних для прийняття рішень та орієнтації на задоволення потреб клієнтів **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**. Інноваційні логістичні стратегії Amazon стали важливим інструментом забезпечення конкурентних переваг компанії на глобальному рівні, дозволяючи ефективно управляти ланцюгом постачання та забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів.

Один із яскравих прикладів успішної реалізації логістичних стратегій на глобальному рівні демонструє компанія Maersk, яка є лідером у галузі морських перевезень і логістики. Maersk використовує інтегровані логістичні рішення, що дозволяє забезпечити ефективне та безперервне функціонування всіх етапів ланцюга постачання **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**. Компанія пропонує комплексні логістичні послуги, які охоплюють морські, наземні перевезення та експедиторські послуги, що дозволяє створювати безшовний зв'язок між різними видами транспорту. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності логістичних операцій та надійності доставок, що є важливим чинником для підтримки конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Однією з ключових стратегій Maersk є створення стійких ланцюгів постачання, здатних ефективно реагувати на різноманітні виклики та перебої [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. Компанія зосереджується на формуванні стратегічних партнерств з іншими логістичними провайдерами, що дозволяє краще передбачати та оперативно реагувати на проблеми в ланцюгу постачання. Це сприяє забезпеченню безперервності процесів та мінімізації негативного впливу на бізнес, навіть у разі виникнення непередбачуваних обставин.

Цифрова трансформація є ще одним важливим аспектом стратегії Maersk. Компанія активно впроваджує передові технології для оптимізації своїх логістичних процесів [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. Одним із прикладів є платформа TradeLens, заснована на технології блокчейн, яка забезпечує прозорість і підвищення ефективності управління ланцюгами постачання [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. Завдяки вдосконаленим системам відстеження, компанія забезпечує реальний час видимості вантажів, що дозволяє покращити процес прийняття рішень та підвищити ефективність управління логістичними операціями.

Значну увагу Maersk приділяє питанням сталого розвитку, прагнучи зменшити свій вплив на довкілля. Компанія активно впроваджує енергоефективні практики та використовує відновлювані джерела енергії у своїх операціях [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. Крім того, Maersk інвестує у розробку рішень для карбон-нейтральних перевезень, що сприяє зменшенню викидів парникових газів та позитивно впливає на екологічний стан планети.

Клієнтоорієнтований підхід також є важливим елементом логістичної стратегії Maersk. Компанія пропонує індивідуальні логістичні рішення, що дозволяють клієнтам досягати своїх бізнес-цілей. Забезпечення високого рівня обслуговування та ефективного логістичного процесу сприяє підвищенню задоволеності клієнтів та зміцненню довгострокових відносин з ними.

Однією з провідних компаній у цій сфері є DHL, яка завдяки своїм інноваційним логістичним стратегіям утримує лідерство на світовому ринку. Досвід DHL показує, що ефективне управління логістикою є важливим чинником для досягнення стабільного розвитку і зростання в умовах постійно змінюваного ринку.

Одним із ключових аспектів успіху DHL є цифровізація та впровадження інноваційних технологій у логістичні процеси. Компанія активно інвестує у штучний інтелект і машинне навчання, що дозволяє підвищити видимість ланцюга постачання, прогнозувати попит та оптимізувати маршрути доставки. Використання роботизованих і автоматизованих систем у складах дозволяє збільшити ефективність роботи та зменшити кількість помилок **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**. Такі технологічні інновації допомагають DHL залишатися на передовій у галузі логістики, забезпечуючи надійне та оперативне обслуговування клієнтів по всьому світу.

Другим важливим аспектом логістичної стратегії DHL є прагнення до зменшення негативного впливу на довкілля через реалізацію зелених логістичних ініціатив **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**. Компанія активно працює над впровадженням електричних транспортних засобів для доставки замовлень, з метою досягнення 60% електрифікації парку до 2030 року **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**. Крім того, DHL впроваджує енергоефективні практики у своїх складах, використовуючи відновлювані джерела енергії. Це не лише сприяє зниженню викидів парникових газів, але й дозволяє компанії покращувати свій імідж як екологічно відповідального бізнесу.

Глобалізація та розвиток електронної комерції стали ще одним напрямком, в якому DHL досягла значного успіху. Використовуючи свою розгалужену глобальну мережу, компанія активно сприяє розвитку міжнародної торгівлі, адаптуючи стратегії доставки до специфічних потреб різних регіонів. Завдяки створенню гнучких мереж доставки, DHL здатна ефективно справлятися з варіативним попитом, особливо під час пікових сезонів, що

дозволяє їй підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів у будь-який час.

Висновки до розділу 1

Логістика є ключовою для успішного переміщення товарів, даних та коштів в компанії. Планування та реалізація логістичних операцій сприяють успішному функціонуванню підприємства. Керування потоками матеріалів, інформації та фінансів є важливим аспектом досягнення логістичних цілей. Керування складами, запасами та транспортом має вплив на результативність постачання і задоволеність споживачів. Оптимізація логістичних процесів сприяє збереженню довкілля та забезпеченню конкурентних переваг у майбутньому.

Концепція Just-in-Time (JIT) виробництва та ланцюгах постачання дозволяє уникнути накопичення запасів, оптимізувати виробництво та забезпечувати своєчасні поставки, проте може призвести до проблем з постачанням у військових та економічно несталих умовах. Модель EOQ допомагає визначити оптимальний розмір замовлення для ефективного менеджменту запасів, а TQM спрямований на підвищення якості продукції та послуг. "Sustainable Logistics" допомагає знизити екологічний вплив, оптимізуючи операції та використовуючи екологічно чисті технології. Популярність сталої логістики зростає, сприяючи економії коштів, поліпшенню обслуговування клієнтів та конкурентоспроможності.

Логістика – важливий аспект управління компаніями, ефективне управління дозволяє забезпечити конкурентні переваги. Amazon використовує передові технології, мережі виконання замовлень та інновації для оптимізації логістичних процесів. Розгалужена мережа зберігання та програма Amazon Prime покращують доставку. Аналіз даних та увага до сталого розвитку також важливі. Maersk є прикладом інтегрованих логістичних рішень у галузі морських перевезень і логістики. Стратегія Maersk полягає в формуванні стійких ланцюгів постачання через стратегічні партнерства, цифрову трансформацію та звернення до сталого розвитку. DHL утримує лідерство

завдяки інноваційним технологіям, таким як штучний інтелект та зелені логістичні ініціативи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Характеристика логістичної системи ТОВ «Нова Пошта»

ТОВ «Нова Пошта» – це українська логістична компанія, яка була заснована у 2001 році та швидко зайняла провідні позиції на ринку експрес-доставки. Ця компанія швидко розвивалася в умовах мінливого ринкового середовища, подолавши виклики економічних криз. Почавши з проблем доставки вантажу, вдало залучивши великих клієнтів і ставши прибутковим у 2007 році. Протягом 2012-2016 років впроваджувала нові ІТ-рішення, покращуючи сервіси. З 2017 по 2020 рік активно розвивалася в міжнародному напрямку. На сьогодні «Нова Пошта» є лідером логістичного ринку України, що надає широкий спектр послуг як фізичним особам, так і бізнесу **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**. "Нова Пошта" важлива для економіки України, забезпечуючи швидку та надійну доставку для клієнтів. Компанія сприяє розвитку малого та середнього бізнесу, маючи важливу роль на міжнародному ринку. Завдяки розширенню присутності за кордоном та широкому спектру логістичних послуг, "Нова Пошта" є провідним гравцем на ринку України..

Структура логістичної системи підприємства є ключовим елементом, що визначає ефективність функціонування ТОВ «Нова Пошта» на ринку логістичних послуг України. Ця структура включає в себе розгалужену мережу відділень і поштоматів, що забезпечує швидку і надійну доставку документів, посилок і вантажів до кінцевих споживачів у найкоротші терміни. Структура логістичної системи ТОВ «Нова Пошта» також враховує фактор зручності розташування поштоматів. Поштомати компанії розміщені таким чином, щоб вони були доступні для споживачів у межах короткого часу. Зокрема, у містах-мільйонниках споживачі можуть знайти поштомат на відстані 1-10 хвилин ходьби, в обласних центрах — за 1-15 хвилин, а в малих містах і селах — за 1-25 хвилин. Такий підхід до розміщення поштоматів забезпечує високий рівень

зручності для споживачів і дозволяє компанії підтримувати конкурентні переваги на ринку.

Графічно ці показники наведені на рис. 2.1.

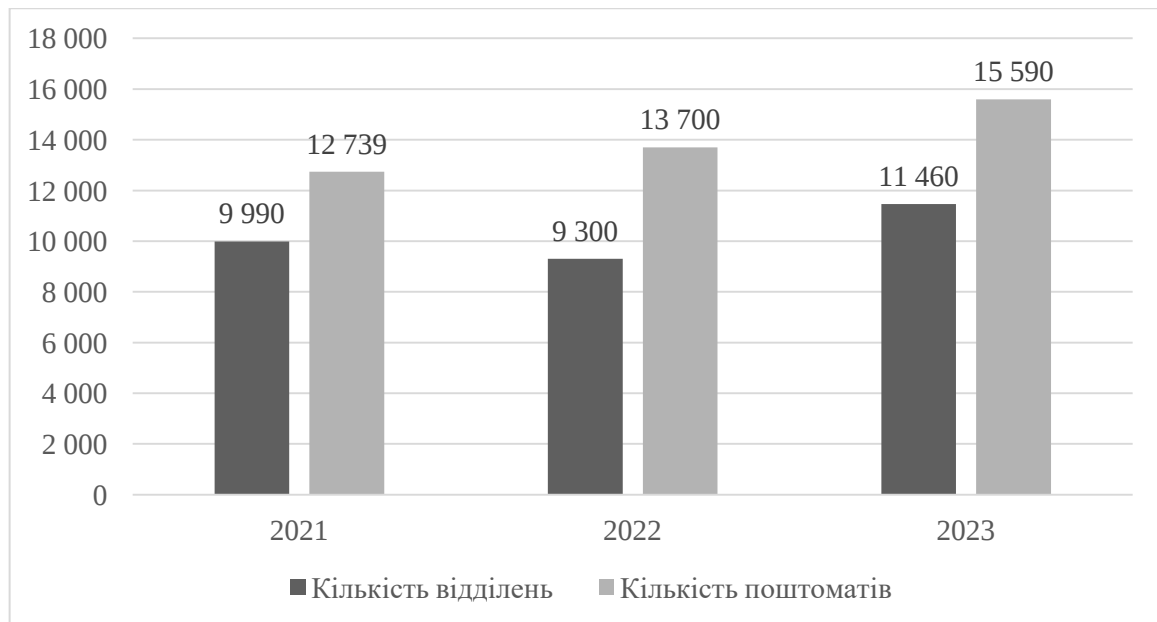


Рис. 2.1. Кількість відділень та поштоматів ТОВ «Нова Пошта» протягом 2021-2023 рр

Джерело: складено за джерелом [Ошибка! Источник ссылки не найден., Ошибка! Источник ссылки не найден., Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Показник кількості відділень ТОВ «Нова Пошта» демонструє значну динаміку розвитку протягом останніх років. У 2021 році кількість відділень становила 9 990, що вже свідчило про розвинену мережу обслуговування. Проте, в умовах зовнішніх викликів і нестабільності ринку, у 2022 році цей показник дещо знизився до 9 300 відділень. Це могло бути обумовлено різними факторами, такими як оптимізація витрат, перенаправлення ресурсів на інші ключові аспекти діяльності або тимчасове закриття деяких відділень через безпекові причини. Проте, вже у 2023 році спостерігається суттєве зростання кількості відділень до 11 460, що свідчить про активну стратегію розширення і збільшення доступності послуг для клієнтів по всій Україні. Це зростання

також є відображенням посилення позицій компанії на ринку та її здатності адаптуватися до нових умов і потреб споживачів.

Кількість поштоматів, що є важливою складовою логістичної системи ТОВ «Нова Пошта», також демонструє стабільний ріст. У 2021 році кількість поштоматів становила 12 739 одиниць, а в 2022 році цей показник зріс до 13 700. У 2023 році кількість поштоматів сягнула 15 590, що свідчить про постійне прагнення компанії покращувати зручність і доступність своїх послуг для споживачів. Такий ріст поштоматів відображає стратегію компанії щодо розширення географічного охоплення і забезпечення максимальної зручності для клієнтів у великих містах, обласних центрах, а також у менших населених пунктах.

Структура логістичної системи ТОВ «Нова Пошта» також враховує фактор зручності розташування поштоматів. Поштомати компанії розміщені таким чином, щоб вони були доступні для споживачів у межах короткого часу. Зокрема, у містах-мільйонниках споживачі можуть знайти поштомат на відстані 1-10 хвилин ходьби, в обласних центрах — за 1-15 хвилин, а в малих містах і селах — за 1-25 хвилин. Такий підхід до розміщення поштоматів забезпечує високий рівень зручності для споживачів і дозволяє компанії підтримувати конкурентні переваги на ринку.

Нижче наведено таблицю з основними напрямками діяльності компанії ТОВ «Нова Пошта», їх характеристикою та показниками ефективності.

Таблиця 2.1

Основні напрямки діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Напрямок діяльності	Характеристика	Показники ефективності
Експрес доставка документів, посилок та великогабаритних вантажів	Забезпечення швидкої та надійної доставки всередині країни та за її межами. Спрямовано на обслуговування малих та середніх підприємств, а також приватних осіб.	Час доставки, рівень задоволеності клієнтів, кількість оброблених замовлень
Поштово-кур'єрські послуги підприємствам, організаціям та окремим громадянам	Послуги з доставки поштових відправлень, які включають адресну доставку, поштомати та відділення.	Час обробки відправлень, кількість клієнтів, що користуються послугою, фінансові показники.

Продовження таблиці 2.1

Послуги пакування	Забезпечення безпечного пакування вантажів для їх збереження під час транспортування, включаючи тендітні та цінні вантажі.	Якість пакування, кількість пошкоджених вантажів.
Вантажно-розвантажувальні послуги, складування та зберігання	Послуги обробки вантажів на всіх етапах логістичного ланцюга, а також зберігання товарів на складах компанії.	Час обробки вантажів, використання складських площ, рівень безпеки, оптимізація витрат клієнтів.
Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту	Консультаційні послуги, підтримка оформлення документації, впровадження новітніх технологій для автоматизації процесів.	Кількість клієнтів, що скористались послугами, ступінь впровадження нових технологій, підвищення ефективності логістичних процесів.

Джерело: складено за джерелом **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**

Оцінка ефективності напрямку експрес доставки документів, посилок та великогабаритних вантажів у ТОВ «Нова Пошта» є важливою складовою аналізу логістичних процесів компанії, оскільки цей напрямок визначає рівень конкурентоспроможності та задоволення потреб клієнтів. Аналіз ефективності включає розгляд основних показників, таких як час доставки, загальний індекс репутації компанії, та кількість оброблених замовлень. Ці показники наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Показники ефективності напрямку експрес доставки у ТОВ «Нова Пошта» протягом 2021-2023 рр

Показник	2021	2022	2023
Час доставки, годин	23	23	23
Загальний індекс репутації Нової пошти	74,6	78,25	80
Кількість оброблених замовлень, млн	372	315	411,2

Джерело: складено за джерелом [Ошибка! Источник ссылки не найден., Ошибка! Источник ссылки не найден., Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Час доставки є одним з ключових факторів, який впливає на задоволення клієнтів та загальний рівень якості послуг. Протягом 2021–2023 років, середній час доставки становив 23 години. Це свідчить про стабільність у забезпеченні швидкої доставки, що є важливим критерієм для клієнтів, особливо у випадках, коли йдеться про термінову пересилку документів або товарів. Однак, додатковий аналіз показує, що відсоток відправлень, які доставляються того ж або наступного дня, коливався протягом 2022 року. У березні цей показник становив 54,34%, але вже у травні зріс до 91,81% і залишався на високому рівні протягом решти року, досягаючи максимального значення 97,69% у липні. Це свідчить про поступове покращення процесів доставки, незважаючи на початкові виклики, що могли бути пов'язані з зовнішніми факторами, такими як сезонні коливання попиту або зміни в логістичній інфраструктурі.

Загальний індекс репутації компанії є індикатором сприйняття її послуг споживачами. У період з 2021 по 2023 рік індекс репутації зріс з 74,6 до 80 пунктів. Це свідчить про позитивне сприйняття послуг «Нової Пошти» з боку клієнтів, що може бути наслідком стабільного рівня якості обслуговування та ефективного управління процесами доставки. Індекс репутації вимірюється за шкалою від 0 до 100, де вищі значення свідчать про сильну репутацію та довіру з боку клієнтів, партнерів і суспільства загалом. Високий і зростаючий індекс репутації говорить про те, що «Нова Пошта» активно працює над вдосконаленням своїх послуг і підвищенням рівня задоволеності своїх клієнтів, що, у свою чергу, сприяє зміцненню її позицій на ринку. Підвищення індексу репутації також вказує на успішну реалізацію маркетингових та комунікаційних стратегій компанії, спрямованих на підтримку довіри та лояльності споживачів.

Кількість оброблених замовлень є ще одним важливим показником ефективності напрямку експрес доставки. У 2021 році компанія обробила 372 мільйони замовлень, однак у 2022 році цей показник знизився до 315 мільйонів. Незважаючи на це, у 2023 році кількість оброблених замовлень зросла до 411,2 мільйона, що свідчить про відновлення попиту на послуги компанії та ефективність заходів, спрямованих на покращення операційної діяльності. Це зростання також може бути пов'язане з оптимізацією логістичних процесів, впровадженням нових технологій та розширенням мережі відділень.

Загалом, аналіз ефективності напрямку експрес доставки документів, посилок та великогабаритних вантажів у ТОВ «Нова Пошта» демонструє стабільний розвиток компанії, покращення ключових показників та адаптацію до ринкових умов. Підвищення індексу репутації та збільшення кількості оброблених замовлень у 2023 році вказують на успішну реалізацію стратегічних завдань компанії щодо забезпечення високого рівня обслуговування та задоволення потреб клієнтів. Стабільний час доставки підкріплює репутацію компанії як надійного партнера в логістичній сфері, що є важливим фактором для подальшого зростання та розвитку «Нової Пошти» на українському та міжнародному ринках.

Оцінка ефективності напрямку «Поштово-кур'єрські послуги підприємствам, організаціям та окремим громадянам» у ТОВ «Нова Пошта» є важливою складовою для визначення загальної успішності цього виду діяльності та його внеску у загальний розвиток компанії. Для оцінки ефективності слід проаналізувати кілька ключових показників, таких як рівень використання послуг, стабільність клієнтської бази, а також фінансові результати. Ці показники наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники ефективності напрямку поштово-кур'єрських послуг ТОВ
«Нова Пошта» протягом 2021-2023 рр

Показник	2021	2022	2023
Користувалися послугами	96,00%	98,00%	99,00%
Користувалися упродовж останніх 6 місяців	91,00%	93,00%	94,00%

Кількість транзакцій, млн	388	335	354
---------------------------	-----	-----	-----

Джерело: складено за джерелом [Ошибка! Источник ссылки не найден., Ошибка! Источник ссылки не найден., Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Рівень використання поштово-кур'єрських послуг компанії протягом трьох років (2021–2023) демонструє стабільне зростання. У 2021 році 96% клієнтів користувалися цими послугами, у 2022 році цей показник зріс до 98%, а у 2023 році досягнув 99%. Такий високий рівень використання свідчить про значну довіру до послуг компанії серед підприємств, організацій та окремих громадян. Збільшення частки клієнтів, які користуються послугами протягом останніх шести місяців, з 91% у 2021 році до 94% у 2023 році, вказує на високий рівень лояльності клієнтів та їхнє задоволення якістю обслуговування. Це свідчить про те, що компанія успішно підтримує та розвиває відносини з клієнтами, забезпечуючи стабільність своєї клієнтської бази.

Фінансові показники, що відображають кількість транзакцій, також демонструють певну динаміку. У 2021 році компанія обробила 388 мільйонів транзакцій, що відображає високу активність на ринку поштово-кур'єрських послуг. Проте у 2022 році спостерігається зниження цього показника до 335 мільйонів транзакцій, що, ймовірно, пов'язано з певними зовнішніми факторами, такими як економічна нестабільність або зміни в ринковому середовищі. Водночас, у 2023 році кількість транзакцій зросла до 354 мільйонів, що свідчить про часткове відновлення ринкової активності та адаптацію компанії до нових умов. Важливим показником ефективності роботи компанії є також максимальні показники роботи у грудні 2022 року, коли було досягнуто 2,6 мільйонів транзакцій та 100 операцій в секунду. Ці дані підкреслюють здатність компанії справлятися з піковими навантаженнями та забезпечувати безперебійне обслуговування клієнтів навіть у найскладніших умовах.

Оцінка ефективності поштово-кур'єрських послуг ТОВ «Нова Пошта» свідчить про успішність цього напрямку діяльності, що забезпечує стабільний ріст клієнтської бази, високу лояльність клієнтів та позитивну динаміку фінансових показників. Зростання рівня використання послуг та кількості транзакцій після тимчасового зниження підтверджує здатність компанії до швидкої адаптації та ефективного реагування на виклики ринку.

Оцінка ефективності напрямку «Послуги пакування» у ТОВ «Нова Пошта» є важливим аспектом загальної оцінки логістичних процесів компанії, оскільки якість пакування безпосередньо впливає на збереження товарів під час транспортування та, відповідно, на задоволення клієнтів. Цей напрямок має кілька ключових показників, що дозволяють оцінити його ефективність.

Одним із основних показників є частка неушкоджених відправлень, яка у 2021 році становила 99,98%. Такий високий рівень свідчить про те, що ТОВ «Нова Пошта» успішно забезпечує надійне пакування вантажів, що є критично важливим для підтримки довіри клієнтів. Цей показник підтверджує здатність компанії мінімізувати ризики пошкодження товарів під час транспортування, що особливо важливо для крихких або дорогих предметів. Незважаючи на зовнішні чинники, такі як складні умови перевезення або великий обсяг замовлень, компанія зберігає високий стандарт пакувальних послуг, що позитивно впливає на загальну репутацію.

Іншим важливим аспектом діяльності компанії є її екологічна відповідальність, яка відображається у впровадженні принципу 3R: Reduce, Reuse, Recycle. Цей підхід полягає в тому, що компанія прагне зменшити кількість використаних матеріалів, повторно використовувати пакувальні матеріали, та забезпечувати їх повторну переробку. Використання екологічних матеріалів для пакування, таких як коробки та паперовий наповнювач, що виготовлені з вторинної сировини, підкреслює прагнення компанії до зменшення негативного впливу на довкілля. Це є важливим конкурентним перевагою, оскільки сучасні споживачі все частіше звертають увагу на екологічні аспекти діяльності компаній. У відділеннях «Нової Пошти» також

здійснюється збір використаного пакування, яке потім передається на повторну переробку. Це демонструє інтегрований підхід компанії до зменшення відходів та підтримки циклічної економіки. Такий підхід не тільки допомагає знизити екологічний вплив, але й сприяє збереженню ресурсів, що, у свою чергу, може знизити витрати на придбання нових матеріалів.

Оцінка ефективності напрямку "Вантажно-розвантажувальні послуги, складування та зберігання" є ключовою для компанії "Нова Пошта" для надійності та оперативності логістичних процесів.

Відкриття автоматизованого терміналу ДАО у Дніпрі на початку 2022 року стало значним кроком у підвищенні ефективності логістичних операцій компанії. Загальна площа терміналу складає 16 тисяч квадратних метрів, що дозволяє обробляти до 26 тисяч посилок на годину. Цей термінал став другим за потужністю після Київського інноваційного терміналу, що підкреслює стратегічне значення Дніпра як логістичного вузла для обслуговування населених пунктів у Дніпропетровській, Харківській та Донецькій областях. Використання автоматизованого обладнання від нідерландської MHS Global, литовської Equinox та українських роботів SBR дозволяє значно підвищити продуктивність та точність обробки вантажів, що є критично важливим для забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів.

Значним аспектом діяльності є також створення 500 робочих місць на ДАО для цілодобової роботи у чотири зміни. Це не тільки сприяє зниженню безробіття в регіоні, але й дозволяє компанії підтримувати безперервність операцій, що є ключовим фактором у забезпеченні своєчасної доставки вантажів. Інвестиції у розмірі 28,5 мільйонів євро, включаючи кредит від ЄБРР, підкреслюють довгострокову відданість компанії розвитку інфраструктури та підтримці високих стандартів якості обслуговування.

Термінал СІЧ у Запоріжжі, попри складну ситуацію, спричинену війною, успішно розпочав свою діяльність, надаючи особливу увагу обробці гуманітарних вантажів. Здатність терміналу обробляти до 16 тисяч відправлень на годину в режимі 24/7 забезпечує надійність та безперервність логістичних

операцій навіть у найскладніших умовах. Важливу роль відіграють також 78 рампо-місць для авто всіх форматів, що дозволяє ефективно організувати процеси завантаження та розвантаження вантажів.

Будівництво нових логістичних комплексів у Борисполі та Одесі, яке було призупинено через початок війни, свідчить про те, що компанія «Нова Пошта» продовжує інвестувати у розвиток своєї інфраструктури, навіть у складних умовах. Повернення до будівництва у жовтні 2022 року підтверджує стійкість та адаптивність компанії до викликів часу.

Проте, варто зазначити, що логістична інфраструктура компанії зазнала значних втрат через воєнні дії. Термінали у Миколаєві, Харкові, Дніпрі, Чернігові та Полтаві постраждали від обстрілів, що призвело до втрат серед персоналу та тимчасового припинення діяльності цих об'єктів. Ці події підкреслюють важливість забезпечення безпеки працівників та збереження матеріальних ресурсів у таких складних умовах.

Оцінка ефективності напрямку «Інша допоміжна діяльність у сфері транспорт», до якого належить робота контактного центру компанії, є важливим показником якості обслуговування клієнтів. Успішність цього напрямку визначається здатністю оперативно і результативно вирішувати питання клієнтів, що надходять до контактного центру. Ці показники наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники ефективності напрямку іншої допоміжної діяльності ТОВ
«Нова Пошта» протягом 2021-2023 рр

Показник	2021	2022	2023
Кількість звернень до контактного центру, млн	11,40	11,00	10,50
Час закриття звернення клієнтів, год	22,30	16,30	14,50

Джерело: складено за джерелом [Ошибка! Источник ссылки не найден., Ошибка! Источник ссылки не найден., Ошибка! Источник ссылки не найден.]

За період з 2021 по 2023 роки кількість звернень до контактного центру компанії демонструє стабільну тенденцію до зменшення. У 2021 році контактний центр отримав 11,4 мільйона звернень, у 2022 році цей показник зменшився до 11 мільйонів, а у 2023 році становив 10,5 мільйона. Така динаміка може свідчити про покращення якості обслуговування та зменшення кількості проблемних ситуацій, з якими стикаються клієнти. З іншого боку, це може вказувати на зростання ефективності самостійного вирішення питань клієнтами завдяки розвитку цифрових каналів підтримки, таких як чат-боти та онлайн-платформи.

Одним із ключових показників ефективності роботи контактного центру є час закриття звернень клієнтів. У 2021 році середній час закриття звернення складав 22,3 години, що вказує на необхідність удосконалення процесів обробки запитів. Проте у 2022 році цей показник значно покращився, зменшившись до 16,3 години, а у 2023 році — до 14,5 години. Така тенденція свідчить про успішне впровадження заходів, спрямованих на підвищення оперативності роботи контактного центру, а також на оптимізацію внутрішніх процесів обробки звернень.

Зменшення часу закриття звернень клієнтів є показником підвищення ефективності роботи контактного центру, що дозволяє компанії оперативно реагувати на потреби клієнтів та знижувати рівень їхнього незадоволення. Це, у свою чергу, позитивно впливає на репутацію компанії та її конкурентоспроможність на ринку.

Варто також відзначити, що зменшення кількості звернень та часу їх обробки може бути результатом інтеграції нових технологій та автоматизації процесів обслуговування клієнтів. Використання сучасних програмних рішень, штучного інтелекту та інших технологій дозволяє значно підвищити ефективність роботи контактного центру, забезпечуючи при цьому високий рівень задоволеності клієнтів.

Оцінка ефективності напрямку «Інша допоміжна діяльність у сфері транспорт» свідчить про позитивні зміни у роботі контактного центру компанії

за останні три роки. Зменшення кількості звернень та скорочення часу їх обробки вказують на покращення якості обслуговування та ефективності роботи контактного центру, що є важливим фактором для забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів і підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку.

2.2. Аналіз методів управління логістичними процесами на підприємстві.

Логістична система ТОВ «Нова Пошта» є однією з найрозвиненіших і найефективніших в Україні. Вона побудована на основі інтегрованого підходу до управління всіма етапами логістичного процесу — від планування і організації до контролю за виконанням логістичних операцій. Основою цієї системи є ефективні методи управління, які дозволяють компанії забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів, знижувати витрати та покращувати якість наданих послуг.

Управління логістичними процесами в ТОВ «Нова Пошта» включає комплекс методів, спрямованих на оптимізацію матеріальних і інформаційних потоків. Ключовим аспектом цього підходу є ретельне планування логістичних операцій. Компанія використовує передові інформаційні системи для прогнозування попиту, планування маршрутів транспортування та розподілу ресурсів. Це дозволяє мінімізувати витрати і забезпечити своєчасну доставку вантажів до споживачів.

Однією з важливих складових логістичної системи є процедура вибору постачальників. ТОВ «Нова Пошта» приділяє велику увагу дотриманню високих стандартів якості та безпеки на всіх етапах постачання. Відповідно до Кодексу поведінки постачальника, всі постачальники повинні дотримуватися вимог щодо охорони праці, техніки безпеки та екологічних стандартів. Крім того, компанія забезпечує навчання і підтримку постачальників для того, щоб вони могли виконувати ці вимоги на найвищому рівні. Цей підхід дозволяє

«Новій Пошті» мінімізувати ризики, пов'язані з постачанням, і забезпечити безперебійність логістичних операцій.

Управління запасами є ще одним ключовим елементом логістичної системи ТОВ «Нова Пошта». Компанія активно використовує сучасні методи управління запасами, такі як системи автоматизованого управління складом (WMS), що дозволяють ефективно контролювати рівень запасів, оптимізувати процеси зберігання та знижувати витрати на утримання запасів. Завдяки використанню таких систем, компанія може забезпечити своєчасне поповнення запасів і уникнути дефіциту товарів.

Організація транспортування є важливим елементом логістичної системи компанії. ТОВ «Нова Пошта» забезпечує високу якість транспортних послуг завдяки ретельному підбору транспортних засобів, оптимізації маршрутів і використанню сучасних технологій для контролю за транспортуванням вантажів. Це дозволяє компанії забезпечити своєчасну і безпечну доставку вантажів до споживачів, мінімізувати ризики пошкодження товарів під час транспортування і знизити витрати на логістику.

Контроль за виконанням логістичних операцій є завершальним етапом управління логістичною системою ТОВ «Нова Пошта». Компанія використовує сучасні системи моніторингу та звітності, які дозволяють оперативно відстежувати всі етапи логістичного процесу, виявляти можливі відхилення і оперативно реагувати на них. Це забезпечує високу надійність і стабільність логістичної системи, підвищуючи рівень задоволеності клієнтів.

Структура логістичної системи ТОВ «Нова Пошта» базується на застосуванні передових технологій управління, що дозволяє компанії залишатися лідером на ринку логістичних послуг в Україні. Використання автоматизованих систем управління складом (WMS), транспортних систем управління (TMS) та інтегрованих ERP-систем суттєво підвищує ефективність логістичних процесів, забезпечуючи швидкість, точність і надійність виконання операцій.

Однією з ключових складових логістичної системи є автоматизована система управління складом (WMS). Ця технологія забезпечує повний контроль за всіма складськими операціями, починаючи від прийому товарів і закінчуючи їх видачою або відправкою кінцевому споживачеві. WMS дозволяє реєструвати кожну одиницю товару в системі, інтегрувати дані з іншими корпоративними системами через API та здійснювати автоматизоване адресне зберігання товарів на спеціалізованих стелажах. Завдяки цьому компанія досягає високого рівня точності в управлінні запасами та ефективного використання складських площ.

Транспортні системи управління (TMS) є ще однією важливою складовою логістичної системи ТОВ «Нова Пошта». Ці системи забезпечують оптимізацію маршрутів перевезення, управління парком транспортних засобів і контроль за доставкою вантажів у реальному часі. Використання TMS дозволяє компанії швидко реагувати на зміни в попиті, мінімізувати витрати на транспортування та забезпечувати своєчасну доставку вантажів як по Україні, так і за її межами. Завдяки впровадженню TMS, «Нова Пошта» може ефективно координувати роботу свого транспортного флоту, що складається з тисяч транспортних одиниць, і забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів.

Інтегровані ERP-системи відіграють вирішальну роль в управлінні всіма аспектами діяльності ТОВ «Нова Пошта», об'єднуючи в єдиний інформаційний простір усі ключові бізнес-процеси компанії. ERP-системи забезпечують інтеграцію фінансових, логістичних, складських, виробничих та інших даних, що дозволяє компанії оперативно приймати управлінські рішення на основі актуальної і достовірної інформації. Крім того, ERP-системи сприяють підвищенню прозорості та контролю над всіма операціями, що дозволяє мінімізувати ризики і забезпечувати стабільний розвиток бізнесу.

Застосування сучасних технологій управління, таких як WMS, TMS та ERP-системи, значно підвищує ефективність логістичних процесів на підприємстві. Це забезпечує не лише оптимізацію внутрішніх операцій, але й створює додаткову цінність для клієнтів, які отримують швидкий і надійний сервіс. Такий підхід дозволяє ТОВ «Нова Пошта» утримувати лідерські позиції

на ринку логістичних послуг та підтримувати високу репутацію бренду як в Україні, так і на міжнародному рівні.

ТОВ «Нова Пошта» є провідним логістичним оператором в Україні, який застосовує комплексні та сучасні методи управління ризиками для забезпечення безперебійної роботи в умовах нестабільного зовнішнього середовища. В основі управління ризиками на підприємстві лежить інтегрований підхід, який охоплює ідентифікацію, оцінку, моніторинг та мінімізацію ризиків, що можуть вплинути на ефективність логістичних процесів.

Ідентифікація ризиків на ТОВ «Нова Пошта» здійснюється на всіх етапах логістичного ланцюга, починаючи від планування закупівель і завершуючи доставкою товарів кінцевому споживачеві. Особлива увага приділяється таким потенційним ризикам, як затримки в постачаннях, аварії транспорту, зміни в митному законодавстві, а також зовнішні загрози, зокрема воєнні дії та економічна нестабільність. Для кожного з ідентифікованих ризиків компанія розробляє плани дій, спрямовані на їхнє уникнення або мінімізацію наслідків.

Оцінка ризиків на підприємстві проводиться за допомогою детального аналізу ймовірності їх виникнення та можливого впливу на бізнес. Цей процес здійснюється як на рівні окремих підрозділів, так і на рівні всієї компанії. Для управління ризиками, які мають критичний вплив на діяльність підприємства, створюються спеціальні групи та комітети, які безпосередньо підпорядковуються Наглядовій Раді компанії. Також важливу роль відіграє використання сучасних інструментів та технологій, зокрема, систем управління ризиками (ERM-системи), що дозволяють автоматизувати процеси моніторингу та контролю ризиків.

Одним з найважливіших аспектів управління ризиками є мінімізація їх впливу на логістичні операції. Для цього компанія використовує кілька підходів, серед яких розробка резервних планів дій, створення резервних запасів, забезпечення альтернативних маршрутів доставки та підвищення гнучкості транспортної мережі. Наприклад, у випадку затримок у постачаннях

через зовнішні фактори, таких як зміни в митному законодавстві або тимчасова окупація територій, ТОВ «Нова Пошта» використовує альтернативні логістичні маршрути або тимчасово переносити операції в безпечні регіони.

Одним з найбільш серйозних ризиків для компанії є ракетні обстріли та інші воєнні дії, які можуть призвести до значних матеріальних втрат і зупинки бізнес-процесів. Для мінімізації цього ризику компанія впровадила систему моніторингу та оповіщення про небезпеки, створила укриття для персоналу, а також розробила процедури евакуації у випадку небезпеки. Крім того, компанія активно працює над відновленням інфраструктури, яка постраждала внаслідок військових дій, та проводить тренування для персоналу щодо дій у надзвичайних ситуаціях.

Ще одним важливим ризиком є можливість тривалих зупинок у роботі підрозділів через блекаути або інші проблеми з електропостачанням. Для подолання цього ризику «Нова Пошта» забезпечила свої відділення генераторами та резервними джерелами електроенергії, а також впровадила автономні режими роботи на сортувальних підрозділах.

Управління ризиками в логістиці на ТОВ «Нова Пошта» також включає роботу з постачальниками, які мають дотримуватися високих стандартів якості та безпеки. Компанія проводить ретельний відбір постачальників, враховуючи їхню здатність забезпечувати безперебійні поставки в умовах різних ризиків. Крім того, постачальники зобов'язані забезпечувати безпеку своїх продуктів та послуг на всіх етапах логістичного ланцюга.

Успішність діяльності компанії значною мірою залежить від компетентності, мотивації та професійного розвитку її працівників. Це обумовлює необхідність впровадження сучасних підходів до управління персоналом, включаючи організацію навчання та підвищення кваліфікації, мотивацію працівників, а також систему контролю та оцінки результатів роботи.

Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу на ТОВ «Нова Пошта» є важливою складовою частиною загальної стратегії розвитку

компанії. Департамент навчання, розвитку та оцінки забезпечує різномірневу систему навчання, що включає первинне навчання нових працівників, навчання стандартам, програми професійного розвитку та спеціалізоване навчання для управлінців. Такий підхід дозволяє забезпечити не тільки високу кваліфікацію працівників, але й їхню адаптацію до корпоративної культури компанії.

Різноманітні форми навчання, включаючи дистанційне навчання на спеціалізованому навчальному порталі, тренінгове навчання, наставництво та навчання на робочому місці, забезпечують гнучкість процесу підвищення кваліфікації. Завдяки цим підходам компанія може забезпечити безперервний розвиток персоналу, адаптуючи навчальні програми до конкретних потреб кожного працівника. У 2022 році було організовано 85 навчальних курсів, що охопили 259 унікальних учасників, що свідчить про масштабність та системність підходу до навчання на підприємстві.

Впровадження концепції Lean-менеджменту стало ще одним важливим кроком у розвитку управління персоналом на ТОВ «Нова Пошта». Lean-менеджмент, заснований на принципах усунення втрат та впровадження постійних покращень, активно впроваджується на всіх рівнях компанії. Особливо значущим є відкриття Дніпровського інноваційного терміналу (ДАО), де Lean-інструменти, такі як 5С, візуальний менеджмент та кімната Обея, стали невід'ємною частиною операційних процесів. Протягом 2022 року було розроблено 103 проекти у форматі А3, що свідчить про активну участь персоналу у процесі оптимізації логістичних операцій.

Мотивація працівників є ще одним ключовим аспектом ефективного управління персоналом на підприємстві. ТОВ «Нова Пошта» впроваджує спеціальні програми мотивації, зокрема проект «Ідея на мільйон», який спрямований на збір ідей покращень від усіх співробітників компанії. Такий підхід не тільки сприяє підвищенню ефективності логістичних процесів, але й мотивує працівників до активної участі у розвитку компанії.

Система контролю та оцінки результатів роботи персоналу базується на об'єктивних критеріях, що враховують як кількісні, так і якісні показники. Це

дозволяє забезпечити високу продуктивність праці та виявляти потенційні проблеми на ранніх етапах. Наприклад, впровадження Lean-ініціатив дало можливість не тільки підвищити ефективність операцій, але й забезпечити економічний ефект у розмірі 41 млн грн у 2022 році.

Людський фактор відіграє вирішальну роль в ефективному управлінні логістикою на ТОВ «Нова Пошта». Високий рівень кваліфікації, мотивація та активна участь працівників у процесі оптимізації логістичних процесів забезпечують успішну реалізацію стратегічних цілей компанії. Завдяки системному підходу до управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» забезпечує стабільний розвиток і високу якість надання послуг в умовах конкурентного ринку.

2.3. Вплив цифрових технологій на оптимізацію логістики в ТОВ «Нова Пошта»

Впровадження цифрових технологій у логістичні процеси стало ключовим фактором успіху для ТОВ «Нова Пошта». Завдяки активній діджиталізації компанія змогла значно підвищити ефективність своїх послуг, забезпечити високу якість обслуговування клієнтів та зберегти лідерські позиції на ринку логістичних послуг України. В цій статті розглянемо основні цифрові технології, які були впроваджені у логістичні процеси ТОВ «Нова Пошта», а також проаналізуємо їхній вплив на ефективність операцій компанії.

Одним із ключових елементів цифрової інфраструктури ТОВ «Нова Пошта» є система API, яка дозволяє бізнес-клієнтам інтегрувати логістичні процеси компанії зі своїми власними системами управління. API забезпечує автоматизацію роботи з Новою Поштою, що значно пришвидшує обробку замовлень і дозволяє знизити ризики помилок під час передачі даних. Важливо зазначити, що API-інтеграції з CRM-системами клієнтів створюють єдину точку входу для всіх сервісів компанії, що робить процес управління замовленнями простішим і зручнішим для бізнесу.

Технологія трекінгу, впроваджена ТОВ «Нова Пошта», дозволяє клієнтам в реальному часі відстежувати місцезнаходження своїх відправлень та керувати доставкою. Ця функція є особливо цінною для клієнтів, які можуть самостійно переадресовувати посилки, продовжувати терміни зберігання у відділеннях або сплачувати за послуги доставки. Впровадження трекінгу підвищує прозорість логістичних процесів і сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів.

Мобільний додаток ТОВ «Нова Пошта» став важливим інструментом для управління відправленнями та замовленнями. Додаток надає клієнтам можливість контролювати процес доставки в режимі 24/7, що забезпечує зручний доступ до інформації та робить експрес-доставку ще більш комфортною. Розробка мобільного додатку для кур'єрів адресної доставки також сприяє оптимізації роботи кур'єрів, що, в свою чергу, підвищує оперативність і точність виконання замовлень.

Інша важлива цифрова технологія, що впроваджена ТОВ «Нова Пошта», це автоматизовані сортувальні лінії. Ці системи дозволяють значно підвищити швидкість і точність сортування вантажів, що є критичним фактором для компанії, яка оперує великими обсягами відправлень. Автоматизація сортувальних процесів дозволяє знизити витрати на робочу силу і зменшити кількість помилок при обробці замовлень, що в кінцевому підсумку підвищує ефективність роботи компанії.

Впровадження інтегрованих ERP-систем дозволяє ТОВ «Нова Пошта» забезпечувати комплексний підхід до управління логістичними процесами. Система AWIS, розроблена компанією, є мультиплатформним рішенням для управління всіма логістичними процесами, включаючи планування, організацію, контроль і моніторинг операцій. Вона інтегрується з іншими цифровими технологіями компанії, такими як API, трекінг та мобільний додаток, що дозволяє створити єдину інформаційну систему для управління всіма аспектами логістики.

Крім того, компанія активно впроваджує інноваційні рішення для підвищення безпеки своїх цифрових операцій. Оперативний центр безпеки

(SOC) моніторить всі потенційні кіберзагрози в режимі 24/7, забезпечуючи надійний захист інформаційних систем компанії від зовнішніх атак. Це є важливим аспектом, враховуючи високий рівень діджиталізації і велику кількість даних, що обробляються компанією.

Впровадження цифрових технологій у логістичні процеси ТОВ «Нова Пошта» стало важливим кроком у підвищенні ефективності діяльності компанії та покращенні якості обслуговування клієнтів. Показники використання цифрових технологій наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Показники використання цифрових технологій в ТОВ «Нова Пошта»
протягом 2021-2023 рр, млн

Показник	2021	2022	2023
Кількість активних користувачів мобільного застосунку	5,4	5,1	13,5
Кількість електронних накладних (ЕН), створених через мобільний застосунок	19,0	20,8	38,7
Кількість активних користувачів бізнес-кабінету	2,6	1,8	2,6
Кількість електронних накладних (ЕН), створених через бізнес-кабінет	52,0	50,0	60,6
Кількість електронних накладних (ЕН), створених через API-сервіс	137,0	123,0	147,8

Джерело: складено за джерелом [Ошибка! Источник ссылки не найден., Ошибка! Источник ссылки не найден., Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Одним із найбільш помітних результатів впровадження цифрових технологій є значне зростання кількості активних користувачів мобільного застосунку. У 2021 році кількість таких користувачів складала 5,4 мільйона, проте вже у 2023 році цей показник зріс до 13,5 мільйона. Такий приріст свідчить про високу ефективність мобільного додатку, який забезпечує зручність користування послугами ТОВ «Нова Пошта» та робить процес замовлення та відстеження посилок більш доступним для клієнтів.

Крім того, кількість електронних накладних, створених через мобільний застосунок, також значно зросла: з 19 мільйонів у 2021 році до 38,7 мільйона у 2023 році. Це демонструє, що все більше клієнтів обирають саме цифровий спосіб оформлення відправлень, що дозволяє знизити витрати на паперову

документацію та прискорити процес обробки замовлень. Зростання кількості електронних накладних через мобільний додаток також свідчить про зростання довіри клієнтів до цифрових інструментів компанії.

Щодо бізнес-кабінету, кількість активних користувачів у 2023 році досягла рівня 2,6 мільйона, що відповідає показнику 2021 року, але значно перевищує результат 2022 року, коли цей показник впав до 1,8 мільйона. Це свідчить про стабілізацію та відновлення попиту на використання бізнес-кабінету після можливого тимчасового зниження активності у 2022 році, що могло бути спричинене зовнішніми факторами, такими як війна та економічні потрясіння. Кількість електронних накладних, створених через бізнес-кабінет, також зросла: з 52 мільйонів у 2021 році до 60,6 мільйона у 2023 році, що підкреслює ефективність цього інструменту для бізнес-клієнтів.

Важливим індикатором ефективності цифрових впроваджень є кількість електронних накладних, створених через API-сервіс. Незважаючи на деяке зниження у 2022 році, коли цей показник становив 123 мільйони, у 2023 році він досяг 147,8 мільйона. Це свідчить про відновлення і навіть перевищення початкового рівня використання API, що свідчить про його важливу роль у підтримці ефективної інтеграції логістичних процесів із системами управління клієнтів.

Впровадження цифрових технологій у логістику ТОВ «Нова Пошта» здійснило суттєвий вплив на оптимізацію логістичних процесів, що дозволило підвищити ефективність роботи компанії, зменшити витрати та покращити обслуговування клієнтів. Цей вплив можна проаналізувати через показники, що ілюструють зміни у витратах на логістику, доходах та загальній ефективності після впровадження новітніх технологій.

Один із ключових аспектів, що сприяв оптимізації логістики, був пов'язаний із інвестиціями у компанію ТОВ «НП Діджитал». Придбання 85-відсоткової частки в цій компанії дозволило «Новій Пошті» розширити можливості у сфері комп'ютерного програмування та цифрових рішень, що стало основою для подальшої автоматизації та вдосконалення логістичних

процесів. Інвестиції в сумі 48 мільйонів гривень у липні 2023 року свідчать про серйозний підхід до цифрової трансформації, що забезпечило необхідні ресурси для впровадження сучасних технологій.

Зростання ефективності було також досягнуто завдяки впровадженню ERP-системи, яка складається з декількох модулів і дозволяє інтегрувати різні аспекти управління підприємством. На кінець 2023 року балансова вартість ERP-системи склала 25,551 мільйонів гривень, що вказує на значні інвестиції у цю технологію. ERP-система дозволила інтегрувати логістичні, фінансові та адміністративні процеси, що призвело до зниження операційних витрат та підвищення точності управління ресурсами.

В таблиці 2.6 наведені витрати компанії на надання логістичних послуг.

Таблиця 2.6

Витрати ТОВ «Нова Пошта» на надання логістичних послуг протягом
2021-2023 рр, тис грн

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2021/2023	
				абсолют	відн
Зарплата та пов'язані з нею витрати	5 460 258	5 215 373	7 913 909	2 453 651	144,9%
Винагорода партнерам	3 168 830	4 259 979	6 809 500	3 640 670	214,9%
Автопослуги	2 663 357	2 745 715	5 945 416	3 282 059	223,2%

Продовження таблиці 2.6

Матеріальні витрати та паливо	2 069 203	3 711 210	3 350 707	1 281 504	161,9%
Амортизація	1 264 391	1 614 476	2 136 698	872 307	169,0%
Обслуговування та ремонт основних засобів	326 100	379 562	571 833	245 733	175,4%
Компенсація комунальних витрат	306 031	407 083	518 613	212 582	169,5%
Оренда	336 990	348 949	471 305	134 315	139,9%
Послуги зв'язку	118 827	134 826	152 581	33 754	128,4%
Послуги обрешетування	179 068	135 494	151 233	-27 835	84,5%
Послуги аутсорсингу	369 725	108 034	127 161	-242 564	34,4%
Інші витрати	178 224	215 831	476 081	297 857	267,1%
Всього	16 441 004	19 276 532	28 625 037	12 184 033	174,1%

Джерело: складено за джерелом [Ошибка! Источник ссылки не найден., Ошибка! Источник ссылки не найден., Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Аналіз витрат на логістику показує зростання витрат у 2023 році порівняно з попередніми роками. Наприклад, витрати на зарплату та пов'язані з нею витрати зросли з 5,460,258 тисяч гривень у 2021 році до 7,913,909 тисяч гривень у 2023 році. Це свідчить про те, що «Нова Пошта» активно інвестує в свій персонал, що є важливою складовою для успішної реалізації цифрових ініціатив. Водночас зростання витрат на винагороди партнерам та автопослуги також вказує на збільшення обсягів роботи та покращення якості логістичних послуг.

Впровадження цифрових технологій дозволило зменшити витрати на окремі операції, такі як матеріальні витрати та паливо, які знизилися з 3,711,210 тисяч гривень у 2022 році до 3,350,707 тисяч гривень у 2023 році. Це вказує на ефективність використання ресурсів завдяки автоматизації та оптимізації логістичних процесів.

Результати впровадження цифрових технологій також відображаються у зростанні чистого доходу від реалізації продукції. У 2021 році цей показник складав 20,843,502 тисяч гривень, тоді як у 2023 році він досяг 36,468,879 тисяч гривень. Такий значний приріст свідчить про успішне використання цифрових інструментів для підвищення продуктивності та якості обслуговування, що дозволило «Новій Пошті» залучити більше клієнтів і збільшити обсяг наданих послуг. В таблиці 2.7 наведені доходи компанії від надання логістичних послуг.

Таблиця 2.7

Доходи ТОВ «Нова Пошта» від надання логістичних послуг протягом
2021-2023 рр, тис грн

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2021/2023	
				абсолют	відн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	20 843 502	23 687 034	36 468 879	15 625 377	175,0%

Дохід від реалізації послуг	20 813 704	23 657 187	36 424 885	15 611 181	175,0%
Роялті	29 798	29 847	43 994	14 196	147,6%

Джерело: складено за джерелом [Ошибка! Источник ссылки не найден., Ошибка! Источник ссылки не найден., Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Загалом, впровадження цифрових технологій у логістику ТОВ «Нова Пошта» призвело до суттєвих позитивних змін у роботі компанії. Збільшення інвестицій у цифрову інфраструктуру, впровадження ERP-системи та оптимізація витрат дозволили значно підвищити ефективність логістичних процесів, що знайшло своє відображення у зростанні доходів компанії та покращенні обслуговування клієнтів. Ці результати підкреслюють важливість цифрової трансформації як ключового фактору успіху в сучасних умовах ринку логістичних послуг.

Висновки до розділу 2

«Нова Пошта» - українська логістична компанія, заснована у 2001 році, яка швидко стала лідером на ринку експрес-доставки, маючи 9 990 відділень та 12 739 поштових відділень у 2021 році. До 2023 року кількість відділень зросла до 11 460, а поштових відділень - до 15 590, що відповідає стратегії компанії, спрямованій на покращення сервісу та доступності для клієнтів. Логістична система компанії забезпечує зручне для споживачів розташування поштових відділень, а час доставки документів і посилок становив 23 години, причому 97,69% з них надходили наступного дня. Індекс репутації зріс з 74,6 до 80 балів, у 2023 році було оброблено 411,2 млн замовлень. Ефективна оцінка послуг експрес-доставки в «Новій Пошті» має вирішальне значення, а ключові показники часу доставки, індексу репутації та кількості оброблених замовлень свідчать про успішний розвиток та адаптацію до ринкових умов.

Управління логістичними процесами в ТОВ «Нова Пошта» ґрунтується на інтегрованому підході, плануванні і контролі. Вони підтримують високий рівень обслуговування та оптимізують витрати. Ключові компоненти цієї системи - планування логістичних операцій, управління запасами і транспортування, контроль роботи, а також автоматизовані системи управління. ERP-системи і WMS управляють складом і оптимізують доставку, зменшуючи ризики. Управління ризиками і мотивація персоналу допомагають забезпечити стабільний розвиток компанії.

Цифрові технології у логістиці ТОВ «Нова Пошта» підвищили ефективність та якість обслуговування клієнтів. API дозволяє інтегрувати логістичні процеси, трекінг надає реальний час доставки, а мобільний додаток спрощує управління. Автоматизовані сортувальні лінії підвищують швидкість та точність, ERP-система інтегрує всі аспекти логістики, а безпека операцій забезпечується через центр SOC. Компанія розширила можливості у цифрових рішеннях та програмуванні, підвищуючи балансову вартість та оптимізуючи витрати.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Шляхи оптимізації внутрішньої логістики на підприємстві

Аналіз основних проблем і викликів у поточній логістичній системі ТОВ «Нова Пошта» є важливим етапом для розуміння ефективності компанії та її здатності адаптуватися до постійно змінюваних умов ринку. На сьогодні ТОВ «Нова Пошта» стикається з низкою викликів, що впливають на її діяльність, включаючи зовнішні та внутрішні фактори.

Однією з найбільш значущих проблем є зовнішні виклики, пов'язані з нестабільною політичною та економічною ситуацією в Україні. Війна та регулярні ракетні обстріли створюють серйозні перешкоди для логістичної інфраструктури. Ці фактори призводять до порушення транспортних ланцюгів, знищення інфраструктури, пошкодження майна компанії та значних затримок у доставці вантажів. Наслідком цього є підвищений рівень ризику втрати відправлень та збільшення витрат на відновлення пошкоджених об'єктів. Затримки в доставці також знижують рівень задоволеності клієнтів, що негативно впливає на репутацію компанії.

Другим важливим викликом є внутрішні проблеми, пов'язані з впровадженням нових технологій та автоматизації процесів. Хоча цифрова трансформація є ключовим напрямком розвитку компанії, вона також супроводжується низкою труднощів. Зокрема, інтеграція нових інформаційних систем, таких як ERP-системи та автоматизовані сортувальні лінії, вимагає значних ресурсів та часу. Виникають проблеми з навчанням персоналу та адаптацією до нових умов роботи, що може знизити продуктивність на перших етапах впровадження. Відсутність належної координації та підтримки під час переходу на нові системи може призвести до помилок у роботі та збоїв у функціонуванні логістичних процесів.

Ще одним важливим аспектом є проблеми, пов'язані з управлінням людськими ресурсами. Високий рівень мобілізації через воєнний стан та вимушена еміграція робочої сили створюють труднощі в забезпеченні достатньої кількості кваліфікованих працівників. Це може призвести до затримок у виконанні логістичних операцій, підвищення навантаження на наявний персонал та зниження якості обслуговування. Крім того, залучення нових працівників потребує часу на їх навчання та адаптацію, що також може негативно вплинути на загальну ефективність логістичних процесів.

Варто зазначити, що всі ці проблеми мають суттєвий вплив на загальну ефективність логістики та конкурентоспроможність ТОВ «Нова Пошта». Зовнішні фактори, такі як воєнний конфлікт та економічна нестабільність, значно ускладнюють роботу компанії, вимагаючи негайних рішень щодо мінімізації ризиків та захисту інфраструктури. Внутрішні виклики, пов'язані з впровадженням нових технологій та управлінням персоналом, потребують стратегічного підходу та належної координації, щоб забезпечити безперебійну роботу логістичних процесів.

Найбільш критичними проблемами, що потребують негайного вирішення, є забезпечення безпеки інфраструктури та мінімізація ризиків, пов'язаних з воєнними діями, а також підтримка стабільності та ефективності роботи під час впровадження нових технологій. Успішне вирішення цих проблем забезпечить ТОВ «Нова Пошта» можливість зберегти свої лідерські позиції на ринку та продовжувати надавати високоякісні логістичні послуги.

Аналіз поточних методів управління логістикою ТОВ «Нова Пошта» виявляє низку недоліків, які можуть заважати досягненню стратегічних цілей компанії та забезпеченню її конкурентоспроможності. Ці недоліки виникають як результат зовнішніх і внутрішніх викликів, з якими стикається компанія, та впровадження нових технологій і підходів.

Однією з ключових проблем є недостатня адаптація поточних методів управління до умов військового конфлікту та економічної нестабільності. Поточні підходи до управління ризиками, хоча й передбачають ідентифікацію

та мінімізацію ризиків, не завжди забезпечують достатній захист інфраструктури компанії від загроз, що виникають через воєнні дії. Наприклад, відсутність адекватних механізмів захисту логістичних об'єктів від руйнувань та затримки в доставці через військові дії свідчать про необхідність більш гнучкого та оперативного підходу до управління ризиками. Поточні методи управління ризиками, засновані на традиційних моделях, можуть бути недостатньо ефективними у такій нестабільній ситуації, що вимагає впровадження нових стратегій, адаптованих до кризових умов.

Іншим значущим недоліком є труднощі, пов'язані з впровадженням нових технологій. Хоча цифрова трансформація є ключовою складовою стратегії розвитку компанії, процес інтеграції нових систем, таких як ERP-системи та автоматизовані сортувальні лінії, супроводжується низкою проблем. Відсутність належної координації та підтримки під час впровадження цих технологій призводить до збоїв у функціонуванні логістичних процесів. Зокрема, недостатнє навчання персоналу та проблеми з адаптацією до нових умов роботи можуть знижувати продуктивність та підвищувати ймовірність помилок. Це свідчить про те, що поточні методи управління змінами не повністю відповідають вимогам сучасної цифрової трансформації та потребують вдосконалення.

Недоліки також спостерігаються в управлінні людськими ресурсами. Поточні методи управління персоналом, хоча й спрямовані на підвищення кваліфікації та мотивації працівників, можуть бути недостатніми для вирішення проблем, що виникають через воєнний конфлікт та еміграцію робочої сили. Зокрема, високий рівень мобілізації та втрати кваліфікованих кадрів створюють труднощі в забезпеченні належної кількості персоналу для ефективного функціонування логістичних операцій. Відсутність швидкої заміни та адаптації нових працівників призводить до збільшення навантаження на наявний персонал та зниження якості обслуговування. Це вказує на необхідність впровадження нових підходів до управління персоналом, які б забезпечували більш ефективне використання ресурсів та швидку адаптацію до змін.

З огляду на виявлені недоліки, можна стверджувати, що поточні методи управління не завжди відповідають стратегічним цілям ТОВ «Нова Пошта». Компанія прагне зберегти лідерські позиції на ринку та забезпечити високу якість обслуговування клієнтів, проте наявні методи управління ризиками, впровадження нових технологій та управління персоналом можуть не повністю сприяти досягненню цих цілей. Це вимагає перегляду підходів до управління, зокрема у контексті адаптації до кризових умов та оптимізації процесів цифрової трансформації.

Розбіжності між поточними методами управління та необхідними для досягнення конкурентних переваг у галузі стають особливо очевидними в умовах швидко змінюваних ринкових та політичних умов. Для забезпечення стійкості та розвитку ТОВ «Нова Пошта» необхідно впроваджувати більш гнучкі та адаптивні методи управління, що дозволять компанії ефективно реагувати на виклики та зберігати свою конкурентоспроможність на ринку логістичних послуг.

Враховуючи виявлені проблеми та недоліки в поточних методах управління, таблиця 3.1 містить рекомендації щодо вдосконалення управління логістичними процесами в ТОВ «Нова Пошта».

Таблиця 3.1

Рекомендації щодо подолання виявлених недоліків

Проблема	Вирішення	Критерії для оцінки успішності
Нестабільність політичної та економічної ситуації	Створення резервних маршрутів, посилення співпраці з міжнародними партнерами	Зменшення затримок, зниження витрат на відновлення, підвищення задоволеності клієнтів
Складнощі з впровадженням нових технологій	Розробка комплексних навчальних програм, залучення зовнішніх консультантів	Зниження кількості помилок, підвищення продуктивності, скорочення часу адаптації
Проблеми з управлінням людськими ресурсами	Гнучкі графіки, бронювання ключових працівників, залучення нових кадрів	Зниження плинності кадрів, скорочення часу навчання, підвищення якості обслуговування

Джерело: складено автором

Однією з основних проблем, з якою стикається ТОВ «Нова Пошта», є нестабільна політична та економічна ситуація в Україні, що спричиняє ризики для логістичної інфраструктури. Для вирішення цієї проблеми можна запропонувати два основних підходи. Перший варіант передбачає створення резервних логістичних маршрутів та альтернативних каналів доставки, що дозволить мінімізувати вплив руйнувань інфраструктури на процеси доставки. Другий варіант полягає у посиленні співпраці з міжнародними партнерами, що допоможе диверсифікувати ризики і забезпечити безперебійність логістичних операцій навіть в умовах кризи. Критеріями для оцінки успішності впровадження цих заходів можуть бути зменшення кількості затримок у доставці, зниження витрат на відновлення інфраструктури та підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Іншою значущою проблемою є складнощі з впровадженням нових технологій, зокрема ERP-систем та автоматизованих сортувальних ліній. Для подолання цієї проблеми можна розглянути два варіанти. Перший варіант передбачає розробку та впровадження комплексної програми навчання для персоналу, що включає як теоретичні, так і практичні заняття з використання нових технологій. Другий варіант полягає у залученні зовнішніх консультантів та експертів з автоматизації процесів, що допоможе уникнути помилок на етапі інтеграції нових систем. Критеріями успішності цих заходів можуть бути зниження кількості помилок у роботі, підвищення продуктивності праці та скорочення часу на адаптацію персоналу до нових умов роботи.

Управління людськими ресурсами також потребує вдосконалення, особливо в умовах мобілізації та відтоку робочої сили. Перший варіант вирішення цієї проблеми полягає у запровадженні гнучких графіків роботи та дистанційних форм зайнятості для частини працівників, що дозволить зберегти кваліфікованих співробітників, які вимушено переміщуються. Другий варіант передбачає активну роботу з бронювання ключових працівників, залучення нових кадрів з інших регіонів та їх швидку адаптацію за допомогою інтенсивних навчальних програм. Успішність цих заходів може бути оцінена за

показниками зниження плинності кадрів, скорочення часу на навчання нових працівників та підвищення якості обслуговування клієнтів.

Впровадження нових технологій і методів управління має значний потенціал для оптимізації логістичних процесів і зниження витрат на логістику в ТОВ «Нова Пошта». Завдяки використанню сучасних ERP-систем та автоматизації процесів можна досягти більш ефективного використання ресурсів, зниження операційних витрат і покращення точності виконання замовлень. Це, в свою чергу, сприятиме підвищенню рівня задоволеності клієнтів, оскільки час доставки скоротиться, а якість обслуговування зросте.

Зниження витрат на логістику може бути досягнуто завдяки оптимізації маршрутів доставки, впровадженню автоматизованих систем управління запасами та використанню сучасних технологій для моніторингу та аналізу логістичних процесів. Це дозволить скоротити втрати часу і ресурсів, а також підвищити ефективність роботи компанії загалом.

Таким чином, впровадження цих заходів дозволить ТОВ «Нова Пошта» ефективніше управляти своїми логістичними процесами, підвищити конкурентоспроможність і забезпечити стабільний розвиток навіть в умовах складних зовнішніх та внутрішніх викликів.

3.2. Напрями вдосконалення зовнішньої логістики та партнерських відносин

Зовнішня логістика та партнерські відносини є важливими складовими стратегії розвитку ТОВ «Нова Пошта». Ці аспекти забезпечують ефективне функціонування компанії на міжнародних ринках, сприяючи розширенню географії доставки, інтеграції нових технологій та формуванню стабільних відносин з партнерами. Враховуючи динамічний розвиток глобального ринку логістики та зростаючі вимоги клієнтів, компанія постійно вдосконалює свої методи управління зовнішньою логістикою та партнерськими відносинами.

Одним із ключових напрямів удосконалення зовнішньої логістики є оптимізація процесу міжнародних перевезень. З метою забезпечення безперебійного обігу вантажів між різними країнами, «Нова Пошта» інвестує значні кошти у розвиток інфраструктури, включаючи створення власної авіакомпанії Supernova Airlines. Це рішення дозволяє компанії контролювати всі етапи доставки, знижуючи залежність від сторонніх перевізників та підвищуючи ефективність логістичних процесів. Використання власних літаків дозволяє швидко та надійно доставляти вантажі клієнтів, забезпечуючи високу якість послуг і мінімізуючи ризики затримок.

Іншим важливим аспектом є співпраця з міжнародними партнерами та інтеграція з їхніми логістичними системами. ТОВ «Нова Пошта» має потужну мережу партнерських відділень, що охоплює понад 213 країн. Це дозволяє компанії надавати клієнтам комплексні рішення з організації міжнародних перевезень, враховуючи специфіку кожного ринку. Така широка географія партнерських відносин сприяє зміцненню позицій компанії на глобальному ринку та підвищенню її конкурентоспроможності.

Управління складськими потужностями також відіграє важливу роль у вдосконаленні зовнішньої логістики. Компанія Nova Global, що входить до групи Nova, забезпечує своїм клієнтам доступ до складів у ключових країнах Європи та Америки [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. Це дозволяє оперативно обробляти замовлення та доставляти їх у найкоротші терміни, що особливо важливо для міжнародних інтернет-магазинів, які орієнтуються на швидкість і надійність доставки.

Значним фактором успіху є впровадження цифрових інструментів для покращення взаємодії з партнерами та клієнтами. Використання сучасних технологій, таких як трекінг-системи та API-інтеграції, дозволяє компанії ефективно координувати всі етапи логістичного процесу, забезпечуючи високу точність виконання замовлень та оперативний зворотний зв'язок з клієнтами. Це підвищує рівень задоволеності клієнтів і сприяє побудові довготривалих партнерських відносин.

Проте, попри значні досягнення, компанія стикається з низкою викликів у сфері зовнішньої логістики та партнерських відносин. Основними проблемами є адаптація до нових ринків, забезпечення відповідності митним і податковим нормам різних країн, а також управління ризиками, пов'язаними з міжнародними перевезеннями в умовах нестабільної геополітичної ситуації. Для подолання цих викликів необхідно посилювати співпрацю з регуляторними органами, вдосконалювати процеси митного оформлення та продовжувати інвестувати в розвиток логістичної інфраструктури.

Розширення міжнародних ринків і оптимізація логістичних процесів вимагають ретельної стратегії для покращення взаємодії з постачальниками та підвищення ефективності зовнішніх операцій. У цьому контексті можна виділити кілька ключових напрямів удосконалення, кожен з яких спрямований на підвищення конкурентоспроможності компанії на глобальному ринку.

Першим напрямом вдосконалення є розширення співпраці з європейськими партнерами та інтеграція з місцевими логістичними операторами. Для цього можна розглянути впровадження кількох стратегій. Перша стратегія передбачає створення спільних підприємств з місцевими логістичними компаніями у ключових країнах, де ТОВ «Нова Пошта» вже має присутність, як-от Німеччина, Польща, Чехія та Молдова. Це дозволить компанії не лише оптимізувати витрати на логістику, але й підвищити якість послуг за рахунок використання ресурсів та досвіду місцевих партнерів. Друга стратегія полягає в укладанні довгострокових контрактів з надійними постачальниками, що забезпечить стабільність і передбачуваність логістичних операцій, а також сприятиме зміцненню позицій компанії на європейських ринках.

Другим важливим аспектом вдосконалення зовнішньої логістики є оптимізація транспортних маршрутів і використання цифрових технологій для управління ланцюгом постачання. Одна з можливих стратегій — це впровадження системи управління транспортом (TMS), яка дозволить компанії оптимізувати маршрути доставки, зменшити витрати на паливо та скоротити

час доставки. Альтернативним підходом може бути розвиток власного транспортного парку, зокрема авіакомпанії Supernova Airlines, що дозволить компанії зменшити залежність від зовнішніх перевізників і забезпечити більш гнучке управління доставками. Впровадження таких заходів дозволить підвищити ефективність логістичних операцій, знизити витрати та забезпечити швидшу доставку вантажів, що є ключовою перевагою компанії на міжнародному ринку.

Третім напрямом вдосконалення є покращення комунікації з партнерами та клієнтами. Для цього можна запровадити інтегровані цифрові платформи, що забезпечать прозорий обмін інформацією та координацію дій між усіма учасниками логістичного процесу. Впровадження таких платформ дозволить зменшити кількість помилок у роботі, пришвидшити процеси обробки замовлень та підвищити рівень задоволеності клієнтів. Крім того, це сприятиме зміцненню довіри між партнерами та забезпечить стабільність і надійність логістичних операцій.

Одним із головних аспектів покращення зовнішньої логістики є розробка більш ефективних стратегій взаємодії з постачальниками. Для цього компанія може впровадити більш прозорі та взаємовигідні умови співпраці. Одним із можливих варіантів є розширення використання цифрових платформ для обміну інформацією та координації дій між постачальниками та логістичними операторами. Це дозволить забезпечити оперативний обмін даними, оптимізувати управління ланцюгом постачання та зменшити ризики, пов'язані з можливими затримками або відхиленнями від графіку поставок. Впровадження таких платформ може зменшити час на обробку замовлень та підвищити точність виконання операцій, що в кінцевому результаті сприятиме зниженню витрат на логістику.

Ще одним варіантом вдосконалення співпраці з постачальниками є впровадження системи оцінки та відбору постачальників на основі ключових показників ефективності (KPI). Такий підхід дозволить компанії відбирати найбільш надійних та ефективних партнерів, що відповідатимуть високим

стандартам якості та надійності. Крім того, така система дозволить постачальникам краще орієнтуватися на вимоги ТОВ «Нова Пошта», що сприятиме підвищенню загальної ефективності логістичних операцій.

Для підвищення ефективності зовнішніх операцій компанія може розглянути можливість диверсифікації своїх логістичних каналів. Одним із можливих варіантів є розвиток партнерських відносин із новими міжнародними логістичними операторами, що дозволить зменшити залежність від окремих постачальників і забезпечити більш стабільні умови для здійснення логістичних операцій. Це також дозволить компанії швидше реагувати на зміни ринку та мінімізувати ризики, пов'язані з коливаннями попиту або пропозиції.

Ще однією стратегією може стати посилення контролю за виконанням умов контрактів із постачальниками. Це може включати впровадження регулярних аудитів та моніторинг ефективності виконання зобов'язань. Такий підхід сприятиме вчасному виявленню можливих проблем та їх оперативному вирішенню, що дозволить забезпечити стабільність логістичних процесів і мінімізувати можливі затримки.

Впровадження зазначених заходів матиме значний позитивний вплив на ефективність роботи ТОВ «Нова Пошта». Зокрема, використання цифрових платформ для управління ланцюгами постачання дозволить зменшити час обробки замовлень і підвищити точність доставки. Це сприятиме покращенню рівня задоволеності клієнтів та підвищенню конкурентоспроможності компанії на глобальному ринку.

Оцінка постачальників за КРІ дозволить знизити ризики, пов'язані з недобросовісними або неефективними партнерами, що в кінцевому результаті сприятиме підвищенню надійності та ефективності логістичних процесів. Диверсифікація логістичних каналів дозволить компанії зменшити залежність від окремих партнерів та підвищити гнучкість у реагуванні на зміни ринку. Посилення контролю за виконанням умов контрактів забезпечить стабільність і передбачуваність логістичних операцій.

Оцінюючи можливий вплив запропонованих заходів на ефективність роботи ТОВ «Нова Пошта», можна очікувати значне покращення ключових показників діяльності компанії. Впровадження спільних підприємств та довгострокових контрактів з місцевими логістичними операторами дозволить знизити витрати на логістику та забезпечити стабільність і надійність постачань. Оптимізація транспортних маршрутів і розвиток власного транспортного парку сприятимуть зменшенню часу доставки та підвищенню якості обслуговування клієнтів. Впровадження цифрових платформ покращить координацію дій та підвищить прозорість процесів, що позитивно вплине на рівень задоволеності клієнтів.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів зможе забезпечити ТОВ «Нова Пошта» значні конкурентні переваги, підвищивши ефективність її зовнішньої логістики та партнерських відносин. Це не лише зміцнить позиції компанії на міжнародних ринках, але й дозволить досягти високого рівня задоволеності клієнтів та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

У ТОВ "Нова Пошта" виявлено недоліки в методах управління, що не відповідають стратегічним цілям компанії. Для збереження лідерства на ринку та підвищення якості обслуговування клієнтів потрібні нові підходи до управління ризиками, впровадження нових технологій та управління персоналом. Рекомендації включають створення резервних маршрутів, розвиток навчальних програм та гнучкі графіки для підвищення ефективності, якості та конкурентоспроможності компанії. Досягнення цих цілей також вимагає посилення співпраці з міжнародними партнерами та адаптації до змін на ринку.

Проблеми впровадження нових технологій та управління людськими ресурсами в ТОВ «Нова Пошта» вирішуються шляхом навчання персоналу і впровадження гнучких графіків роботи та бронювання ключових працівників. Це дозволить зберегти кваліфікованих співробітників і підвищити якість обслуговування клієнтів. Використання ERP-систем та автоматизація процесів також допоможуть знизити витрати на логістику, підвищити ефективність і задоволеність клієнтів, а також забезпечити стабільний розвиток компанії навіть у складних умовах.

Успішний розвиток компанії «Нова Пошта» залежить від зовнішньої логістики та партнерських зв'язків. Шляхи вдосконалення включають управління логістикою, оптимізацію перевезень та співпрацю з партнерами зі 213 країн. Використання цифрових інструментів покращує обслуговування клієнтів. Потрібно подолати виклики, такі як співпраця з європейськими партнерами, оптимізація маршрутів та комунікація з клієнтами. Розвиток стратегій з постачальниками та використання KPI підвищать якість послуг та зменшать витрати. Відносини з міжнародними логістичними операторами забезпечать конкурентні переваги та задоволеність клієнтів.

ВИСНОВКИ

Науково-теоретичні результати проведеного дослідження дозволяють глибше зрозуміти сутність і значення логістичних процесів у сучасних підприємствах. Визначено, що логістичні процеси являють собою комплексну систему управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, що забезпечує ефективну трансформацію ресурсів у кінцевий результат. Логістика охоплює широкий спектр операцій, включаючи постачання, виробництво, зберігання, транспортування, дистрибуцію та обслуговування клієнтів, кожен з яких відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності та ефективності підприємства.

Теоретичні підходи, такі як концепція Just-in-Time (JIT), Economic Order Quantity (EOQ), Total Quality Management (TQM), і Sustainable Logistics, аналізуються в контексті їх застосування на підприємстві. Вони дозволяють оптимізувати управління запасами, підвищувати якість обслуговування клієнтів, а також забезпечувати сталий розвиток через зниження екологічного впливу логістичних операцій. Зокрема, концепція JIT вимагає від компанії високого рівня координації між усіма учасниками ланцюга постачання, що є викликом у нестабільних економічних умовах, але водночас дозволяє значно знизити витрати на зберігання запасів.

Дослідження також показує, що інтеграція інноваційних технологій, таких як автоматизовані системи управління складами (WMS) та транспортними системами (TMS), є невід'ємною частиною сучасної логістики. Ці технології дозволяють значно підвищити швидкість і точність виконання замовлень, що є критично важливим у забезпеченні високого рівня задоволеності клієнтів. Водночас, впровадження таких технологій вимагає значних інвестицій та часу на адаптацію персоналу, що є одним із ключових викликів для підприємства.

Крім того, аналіз показує, що ефективне управління логістичними процесами сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, таких як

зниження витрат, підвищення продуктивності та забезпечення високої якості обслуговування. Вибір надійних постачальників та оптимізація маршрутів доставки є важливими складовими успішної логістичної стратегії, що дозволяє компанії швидко реагувати на ринкові зміни та підтримувати конкурентні позиції.

Науково-теоретичні результати дослідження підтверджують, що ефективне управління логістичними процесами є критично важливим для досягнення успіху на сучасному ринку. Логістика виступає не лише інструментом зниження витрат, але й засобом підвищення конкурентоспроможності підприємства через забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів та адаптацію до змін у ринкових умовах.

Результати практичного характеру, отримані під час дослідження логістичних процесів у ТОВ «Нова Пошта», вказують на значний вплив впроваджених цифрових технологій на ефективність роботи компанії. По-перше, аналіз показників, таких як кількість відділень та поштоматів, демонструє позитивну динаміку зростання інфраструктури компанії. Зокрема, у 2023 році кількість відділень зросла до 11 460, що свідчить про активну стратегію розширення мережі обслуговування клієнтів. Це дозволяє забезпечити більш зручний доступ до послуг для споживачів по всій Україні, що, в свою чергу, підвищує рівень задоволеності клієнтів.

Крім того, впровадження цифрових інструментів, таких як мобільні додатки та ERP-системи, значно оптимізувало процеси управління логістикою. Зростання кількості електронних накладних, створених через мобільний застосунок, з 19 мільйонів у 2021 році до 38,7 мільйонів у 2023 році, свідчить про ефективність цього інструменту в зниженні витрат на паперову документацію та прискоренні обробки замовлень. Водночас, інтеграція API-сервісів з CRM-системами клієнтів забезпечила автоматизацію логістичних процесів, що дозволило знизити кількість помилок при передачі даних та підвищити швидкість обробки замовлень.

Значне зростання фінансових показників компанії також відображає ефективність впроваджених змін. У 2023 році чистий дохід від реалізації продукції зріс до 36,47 мільярдів гривень, що свідчить про успішне використання цифрових технологій для підвищення продуктивності та якості обслуговування клієнтів. Це дозволило компанії не лише зберегти свої позиції на ринку, але й значно зміцнити їх.

Одним з основних практичних результатів стало виявлення необхідності впровадження резервних логістичних маршрутів і розвитку партнерських відносин для мінімізації ризиків, пов'язаних з воєнними діями. Ці заходи дозволять забезпечити безперебійність логістичних операцій та знизити витрати на відновлення інфраструктури. Також було виявлено, що для підвищення ефективності впровадження нових технологій необхідно розробити комплексні програми навчання для персоналу, що дозволить зменшити кількість помилок та скоротити час адаптації до нових умов.

Щодо управління людськими ресурсами, практичні результати свідчать про необхідність впровадження гнучких графіків роботи та дистанційних форм зайнятості для збереження кваліфікованих співробітників, а також розвитку програм навчання для швидкої адаптації нових кадрів. Це сприятиме зниженню плинності кадрів і підвищенню якості обслуговування клієнтів.

Використання сучасних ERP-систем та автоматизація логістичних процесів дозволяють оптимізувати витрати на логістику та підвищити точність виконання замовлень. Це, в свою чергу, забезпечує підвищення рівня задоволеності клієнтів та конкурентоспроможності компанії на ринку.

Загалом, науково-теоретичні результати дослідження підтверджують, що ефективне управління логістичними процесами є критично важливим для досягнення успіху на сучасному ринку. Логістика виступає не лише інструментом зниження витрат, але й засобом підвищення конкурентоспроможності підприємства через забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів та адаптацію до змін у ринкових умовах.

