

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.01 – КР. 2270 “С” 2023.12.14. 011 ПЗ

ДЗЮБИ ОЛЕКСАНДРА ВІКТОРОВИЧА

2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ:

**Завідувач кафедри
адміністративного менеджменту
та зовнішньоекономічної
діяльності**

к.е.н., доцент

Олена КОВТУН

«27» травня 2024 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: Управління логістичними бізнес-процесами на підприємстві

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код і назва)

Освітня програма «Менеджмент»

Гарант освітньої програми

д.е.н., професор

_____ **Віра БУТЕНКО**

(підпис)

Керівник бакалаврської

кваліфікаційної роботи

к.е.н., доцент

_____ **Людмила ЧОРНЕНЬКА**

(підпис)

Виконав

_____ **Олександр ДЗЮБА**

(підпис)

КИЇВ – 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

В.о завідувача кафедри адміністративного
менеджменту
та зовнішньоекономічної діяльності
к.е.н., доцент

Олена КОВТУН

«14» грудня 2023 р.

З А В Д А Н Н Я

на виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студенту

Дзюба Олександр Вікторович

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код і назва)

Освітня програма «Менеджмент»

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи **Управління логістичними
бізнес-процесами на підприємстві** затверджена наказом ректора НУБіП
України від “29” грудня 2023 р № 2270 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2024.05.27

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи:

1) закони та нормативно-правові акти України; 2) методичні рекомендації; 3) енциклопедичні, словникові та довідникові джерела; 4) навчальна та наукова література; 5) фахові періодичні видання; 6) матеріали державної статистики; 7) офіційні дані ТОВ«Нова пошта »

Перелік питань, які потрібно розробити:

1. Теоретичні засади організації управління логістичною діяльністю на підприємстві

2. Результати дослідження ефективності управління фінансово-господарською і логістичною діяльністю ТОВ «НОВА ПОШТА»

3. Удосконалення організації логістичної діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА»

Дата видачі завдання “ 29 ” грудня 2023 р.

Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Людмила ЧОРНЕНЬКА

Завдання прийняв до виконання

(підпис)

Олександр ДЗЮБА

(прізвище та ініціали студента)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НАПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1 Сутність організації управління логістичною діяльністю підприємства	8
1.2 Методика аналізу та оцінювання логістичної діяльності підприємства	16
1.3 Сучасні підходи до оптимізації логістичної діяльності підприємства	20
РОЗДІЛ 2. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО–ГОСПОДАРСЬКОЮ І ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «НОВА ПОШТА»	24
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	24
2.2 Характеристика фінансового-господарської діяльності підприємства	30
2.3. Аналіз та оцінювання ефективності організації управління логістичною діяльністю на підприємстві	35
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»	44
3.1 Напрями оптимізації логістичної системи підприємства.....	44
3.2 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів для ТОВ «Нова пошта»	49
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55

ВСТУП

Орієнтація на створення ринкового господарства вимагає розробки нової ринкової інфраструктури в Україні, яка забезпечуватиме безперервне функціонування економіки країни. Для інвестування в розвиток інфраструктури потрібно мати чітке бачення на рівні країни, які інфраструктурні компоненти мають право на існування на всіх етапах функціонування ринкової економіки. На це спрямований логістичний аналіз, який має на меті виявлення "вузьких місць" у роботі та пошук шляхів їх оптимального використання для підвищення ефективності виробничих систем.

Через слабку розробленість загальної концепції логістики цілком припустимі терміни "логістичний резерв" та "логістичний потенціал". На сьогодні не всі підприємства використовують інноваційні технології, тому їхній стан є невтішним для економіки країни. Виникає необхідність розробки методів для покращення їхнього стану та підвищення стійкості. Одним з таких методів є активізація логістичної діяльності підприємства, яка базується на логістичному потенціалі. Логістичний менеджмент є важливою складовою потенціалу логістики та впливає на розвиток підприємства. Усе це сприяє створенню стратегії розвитку підприємства.

Рішення питань ефективного управління підприємством як основного чинника формування підсумків фінансової діяльності має базуватися на методах і інструментах логістики, що дозволяють комплексно розглядати процеси на підприємствах. Оптимізація логістичних витрат є однією з найважливіших задач при створенні ланцюгів поставок.

Дослідження, аналіз і класифікація витрат всередині ланцюга поставок продукції торгових підприємств є ключовими і затребуваними питаннями в процесі формування логістичного ланцюга. Розгляд витрат у логістичних системах є одним з найважливіших і затребуваних питань. Розвиток логістики, в першу чергу, обумовлюється прагненням до скорочення часових та

фінансових витрат, пов'язаних з рухом товарів і створенням ефективних логістичних ланцюгів.

В інформаційному просторі України у сфері управління логістичними процесами на підприємстві існує значна кількість досліджень, які мають як загальнотеоретичний, так і вузько спеціалізований характер. Наукові та практичні аспекти управління логістичними бізнес-процесами на підприємстві досліджували такі вчені, як О. Баєва, Т. Желюк, О. Карпіщенко, В. Лехан, А. Мельник, Н. Рингач, Т. Сабецька, Л. Стефанишин, І. Парубчак, Н. Резнік, Л. Чорненька, П. Шевчук та інші. Проте багато вітчизняних і закордонних дослідників у своїх роботах більше зосереджуються на визначенні структури та класифікації логістичних витрат, ніж на їх обсязі. Це пов'язано зі складністю заходів, пов'язаних з підрахунком витрат та численними обліковими і розрахунковими операціями. Компоненти логістичних витрат та їх фінансовий облік різняться між бухгалтерським та управлінським обліком і залежать від багатьох факторів, що відображають різноманітність логістичних систем.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є дослідження та покращення організації логістичної діяльності на підприємстві ТОВ "Нова Пошта".

Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання:

- Розглянути теоретичні основи організації та управління логістичною діяльністю на підприємстві.
- Представити методологію аналізу та оцінки логістичної діяльності підприємств.
- Визначити наукові підходи до ефективної організації логістичної діяльності на підприємстві.
- Описати фінансово-господарську діяльність підприємства.
- Проаналізувати та оцінити ефективність організації та управління логістичною діяльністю на підприємстві.
- Розглянути зовнішні фактори впливу на організацію управління логістичною системою підприємства.

- Розробити вдосконалення організації логістичної діяльності на підприємстві.

- Оцінити ефективність впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес організації логістичної діяльності на підприємстві ТОВ "Нова Пошта".

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти організації логістичної діяльності на підприємстві.

Методи дослідження. У дипломній роботі застосовано загальні та спеціальні методи дослідження: функціонально-вартісний аналіз, методи економічного та фінансового аналізу, а також логістичні методи.

Інформаційну базу дослідження складають законодавчі та нормативні акти органів державної влади, що регулюють питання управління логістичними бізнес-процесами на підприємстві, статистичні матеріали, наукова література, статті зарубіжних і вітчизняних вчених у періодичних виданнях, статистичні звіти про діяльність ТОВ «Нова пошта».

Практична цінність роботи полягає в розробці практичних рекомендацій для вдосконалення організації управління логістичною діяльністю на промислових підприємствах. Крім того, результати дослідження можуть бути використані ТОВ "Нова Пошта" для покращення організації управління логістичними процесами.

Структура та обсяг роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел 56 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 61 сторінок. Робота містить 9 рисунків і 7 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НАПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність організації управління логістичною діяльністю підприємства

Постіндустріальний етап розвитку економіки України та потреба у формуванні інтелектуального суспільства в умовах інтеграції, інформатизації та глобалізації світових економічних процесів вимагають не тільки демократизації, але й суттєвих змін в організації та управлінні всіма рівнями господарювання на основі інноваційно-інвестиційної моделі сталого розвитку економіки країни. З цієї причини особливо важливим стає застосування інноваційної моделі управління, яка може стимулювати розвиток економіки, покращити механізми управління і забезпечити підвищення ефективності кожного підприємницького суб'єкта.

Для ефективного функціонування підприємств та завоювання ними конкурентних переваг на ринку необхідна постійна організаційно-технічна перебудова. Це дозволить привести рівень виробництва до його оптимального проекту, який відповідатиме сучасним знанням, технологіям та методам організації і управління виробництвом. Така перебудова вимагає постійної та гнучкої адаптації підприємства до мінливих ринкових умов, непостійного податкового законодавства та методів державного регулювання [1].

Основоположним підходом до розробки такої моделі є логістизація економіки та управління, яка неможлива без трансформації наявної системи менеджменту та оволодіння прогресивними методами управління підприємницькою діяльністю на засадах логістики.

Пошук інноваційних моделей розвитку та управління підприємством, включно із застосуванням логістичного підходу, є важливою умовою досягнення стійкої конкурентоспроможності на ринку [19]. Основні передумови інтеграції економіки України в логістичне управління мають свою

специфіку, обумовлену як тимчасовими чинниками, пов'язаними з перехідним характером української економіки, так і більш довготривалими факторами, зокрема такими, як розміри та географічне розташування країни, види, обсяги, якість і доступність природних ресурсів, наявність інтелектуального потенціалу та кваліфікованих працівників, розміри, спеціалізація та розподіл виробничих комплексів і центрів по території країни, рівень інтеграції у світовий економічний простір [2].

Виклики впровадження основних принципів логістики у вітчизняних підприємствах насамперед зумовлені нестабільністю економіки України. Головні проблеми, пов'язані з ефективним застосуванням логістики в українському підприємстві, за думкою дослідників, можна поділити на об'єктивні та суб'єктивні.

Об'єктивні причини включають недосконалість методологічної бази впровадження логістики в реальний сектор економіки України, невизначеність меж застосування логістики в існуючих господарських системах, нестабільне правове поле діяльності підприємств, а також непродуманість системи оподаткування, відсутність необхідної структуризації діяльності господарських систем, необхідної для впровадження логістики, значний ступінь морального і фізичного зношення виробничого обладнання, нерозвинена транспортна інфраструктура, яка не відповідає сучасним вимогам, низька ефективність функціонування транспортних засобів, низький рівень розвитку виробничо-технічної бази складського господарства, а також недостатній розвиток і використання сучасних електронних комунікацій, мереж, систем зв'язку та телекомунікацій [3].

Суб'єктивними причинами є нестача кваліфікованих фахівців у сфері логістики та потенційний спротив менеджерів до змін у звичних методах роботи, особливо в умовах низької правової та управлінської культури. Керівники служб постачання, доставки та продажів, звиклі до своїх традиційних обов'язків, можуть перешкоджати впровадженню комплексного управління матеріальними потоками підприємства, оскільки логістичні цілі не

завжди збігаються з цілями окремих функціональних підрозділів. Крім того, окреме підприємство, оптимізоване з точки зору логістики, може стати неоптимальним у загальному ланцюзі логістики, оскільки логістичний підхід вимагає координації роботи різних підприємств у ланцюгу, включаючи виробниче підприємство, постачальників, посередників та клієнтів.

Організація логістики на підприємствах та в логістичних системах і ланцюгах поставок є важливим фактором забезпечення ефективного логістичного управління, як у вузькому розумінні (управління переміщенням матеріальних ресурсів), так і в широкому розумінні (управління підприємством як філософія управління). Значущість організації логістики для ефективного логістичного управління зростає разом з розширенням застосування концепції логістики до різних сфер діяльності підприємства [4].

При традиційному підході до управління кожен елемент логістичного ланцюга має власну систему управління, орієнтовану на свої цілі та критерії ефективності. Вхідний матеріальний потік кожної попередньої ланки логістичного ланцюга, сформований під впливом системи управління цієї ланки, є вихідним для наступної ланки. Остаточний матеріальний потік усього логістичного ланцюга є вихідним потоком останньої ланки, формуючи підсумкові параметри у результаті незалежних управлінських рішень на кожній з ланок логістичного ланцюга. З точки зору загальних цілей управління ці дії є випадковими [12].

Управлінські дії в логістичному підході до управління додаються з боку єдиної логістичної системи до нового об'єкта — наскрізного матеріального потоку. Ці дії базуються на загальних цілях і критеріях ефективності досліджуваного логістичного ланцюга, тому параметри вихідного матеріального потоку є прогнозованими.

Логістичний підхід до управління підприємством спрямований на оптимізацію поточкових процесів у межах керованої системи через єдиний матеріальний ланцюг. Інтеграція окремих частин досягається на технічному, технологічному, економічному та методологічному рівнях, а мінімізація

витрат часу і ресурсів здійснюється шляхом оптимізації управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Логістичне управління спрямоване на синхронізацію їх взаємодії для досягнення синергетичного ефекту.

Логістичне управління — це процес розробки стратегії, планування, керування і контролю за переміщенням і зберіганням сировини, матеріалів, виробничих запасів, готових виробів та інформації від місця виникнення до місця споживання з метою оптимального задоволення потреб споживача [6].

Логістичне управління — це цілеспрямований вплив на просторово-часову організацію бізнес-процесів, пов'язаних з формуванням потоків матеріальних і нематеріальних цінностей, з метою досягнення синергетичного ефекту, який проявляється у чистому грошовому потоці підприємства [1].

Логістичне управління можна розглядати як замкнутий управлінський цикл, що постійно повторюється. Цей процес розглядається з точки зору структурного, процесного та функціонального підходів, які тісно пов'язані [7, с. 12].

Логістичне управління — це процес або діяльність, спрямована на конкретні цілі, здійснюється логічно послідовно на стратегічному та тактичному рівнях, триває безперервно і включає планування, організацію, реалізацію та контроль товаропросування — руху сировини, матеріалів, напівфабрикатів та готової продукції (швидкості руху, об'ємів, адаптивності) від виробництва до споживача. Це здійснюється на основі формування логістичної системи товаропросування та логістичної сітки [6].

Логістична концепція підкреслює необхідність розпізнавати індивідуальні потреби клієнтів і задовольняти їх, спрямовуючи наявні ресурси на повне задоволення цих потреб. Основна ідея полягає в тому, що компанії досягають найбільшого успіху, коли всі їх продуктивні дії дозволяють відповідати очікуванням клієнтів. Оскільки логістика забезпечує потреби клієнтів щодо часу і місця наявності продуктів, а також додаткових послуг,

можна стверджувати, що управління логістикою – це управління обслуговуванням клієнтів.

Проаналізувавши існуючі підходи до визначення терміну "логістичне управління", можна сформувати узагальнене визначення цього поняття: логістичне управління — це підхід до організації діяльності підприємства, заснований на принципах логістики[27]. Він характеризується системним комплексним управлінням матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками для досягнення синергетичного ефекту з метою задоволення потреб підприємства та запитів клієнтів з мінімальними витратами ресурсів та часу.

Основна відмінність логістичного підходу до управління від традиційного полягає у виділенні єдиної функції управління раніше розрізненими матеріальними потоками: в технічній, технологічній, економічній і методологічній інтеграції окремих частин ланцюга постачання в єдину систему, що забезпечує ефективне управління наскрізними матеріальними потоками. Якщо раніше об'єктом управління були окремі матеріальні об'єкти, то при логістичному підході основним об'єктом стає потік, тобто сукупність об'єктів, які розглядаються як єдине ціле [6].

Особливі характеристики логістичного управління, як і управління загалом, включають наступні: це один із специфічних видів діяльності, що відрізняє його від інших видів діяльності; головною формою логістичного управління є вплив відповідних суб'єктів управління (керівників) на об'єкт (логістичну систему); вид діяльності, що здійснюється безперервно в часі та просторі; він відбувається як процес, що проходить у чіткій структурно-логічній послідовності окремих його етапів; завжди підпорядкований певним цілям і завжди характеризується певним результатом; управлінська діяльність вимагає раціонального використання необхідних ресурсів і відбувається в умовах ризику та невизначеності [9].

Функціональні галузі сучасного логістичного управління включають: закупівельну логістику; виробничу логістику; розподільчу логістику;

транспортну логістику; логістику запасів; логістику складування; логістику сервісу; інформаційну логістику (рис.1.1.) [6, с. 72].



Рис.1.1. Функціональні галузі сучасного логістичного управління

Джерело: систематизовано автором на основі [6, с. 72].

Основною метою логістичного управління є досягнення та узгодження економічних інтересів учасників бізнес-процесів через максимально ефективне використання ресурсів у наявних умовах господарювання. Загальна мета діяльності кожного підприємства конкретизується у підцілях, які визначаються необхідністю оптимізації та раціоналізації підприємницької діяльності, розбудови інфраструктури логістичної системи з урахуванням чинного законодавства щодо створення сучасної матеріально-технічної бази виробництва та товарного обміну, а також активного використання передових інформаційних технологій [30].

Попри багатоаспектність цілей логістичного управління, дослідники-логісти [5] виокремлюють спільні цілі, характерні для всіх учасників логістичних систем. Основними серед них є: покращення процесів фізичного переміщення ресурсів та готової продукції в усіх структурних ланках, охоплених логістичним управлінням; узгодження стратегічних, тактичних та оперативних логістичних цілей з загальними цілями і стратегіями підприємств чи інших учасників логістичного ланцюга; спрямування інтегрованої діяльності учасників логістичного ланцюга на ефективне обслуговування клієнта з метою "високої користі – прийнятних витрат".

У рамках логістичного управління на підприємстві виділяють такі підсистеми організації логістичного управління: постачання, складську, транспортну, виробничу, та збутову.

Підсистема постачання спрямована на підвищення ефективності роботи шляхом вибору компетентних постачальників, оптимізації процесу закупівлі, розробки стратегії та тактики закупівлі, дослідження ринку, та використання стандартних робочих методик.

Складська підсистема покликана вдосконалити процеси складування через запровадження складських технологій, підвищення якості складських послуг, їх стандартизацію та раціональне розміщення.

Транспортна підсистема розробляє раціональні схеми поставок, маршрути перевезень, оптимальне завантаження транспорту, узгоджує процес транспортування з виробничими та складськими процесами, а також забезпечує облік на транспорті [25].

Виробнича підсистема реалізує методи управління запасами, планування виробництва, забезпечення виробництва, облік матеріальних потоків, дотримання виробничого циклу та підвищення якості продукції.

Збутова підсистема спрямована на системне дослідження ринку, підвищення швидкості оформлення та обробки замовлень, покращення рівня логістичного сервісу, зменшення кількості рекамацій та штрафів.

Логістичний підхід до управління впливає на практично всі аспекти формування прибутків і збитків компаній. Тому зміни в логістичній стратегії впливають на фінансові показники діяльності компаній та сприяють їхньому довгостроковому виживанню.

Будучи ключовою підсистемою загальної системи управління підприємством, логістичне управління спрямоване на досягнення стратегічних та тактичних цілей розвитку компанії. Логістичне управління інвестиційною, інноваційною, виробничою, фінансовою, кадровою та інформаційною сферами допомагає досягти стратегічних цілей, тоді як управління процесами від "закупівлі ресурсів – транспортування – виробництва – складування –

реалізації – сервісного обслуговування кінцевих споживачів" спрямоване на досягнення тактичних цілей компанії.

Дослідники визначають низку принципів реалізації логістичного управління, серед яких: принцип системного підходу; принцип тотальних витрат; глобальної оптимізації; логістичної координації та інтеграції; використання теорії компромісів для перерозподілу витрат; відмова від виробництва універсального технологічного та підйомно-транспортного обладнання; розвиток логістичного сервісу; моделювання та інформаційно-комп'ютерної підтримки; розробка необхідного комплексу підсистем; загальне управління якістю (TQM); гуманізація всіх функцій і технологічних рішень у логістичній системі; стійкість та адаптивність [10].

Логістичне управління здійснюється з урахуванням загальних принципів управління, адаптованих до специфіки логістичної діяльності. Серед принципів логістичного управління виділяються наступні [5]:

- Системність і комплексність, що передбачають управління всіма процесами у взаємодії та узгодженні окремих етапів бізнес-процесів з метою оптимізації всієї логістичної системи.
- Узгодження критеріїв оцінки ефективності функціонування окремих частин логістичного ланцюга на мікро- та макрологістичних рівнях.
- Організація обліку витрат на управління матеріальними та пов'язаними з ними інформаційними, фінансовими та сервісними потоками вздовж усього логістичного ланцюга.
- Активніше використання інформаційних технологій та сучасних методів моделювання в управлінні логістичними системами тощо.

Відмінною характеристикою логістичного управління є системний та комплексний підхід до організації та управління переміщенням матеріалів і готової продукції від виробництва до кінцевого споживача. Логістичний підхід дозволяє розглядати рух вантажу від постачальника до споживача як систему, що складається з взаємодіючих логістичних ланцюгів.

1.2 Методика аналізу та оцінювання логістичної діяльності підприємства

Компанії, які мають логістичні відділи на своїх підприємствах, повинні оцінювати ефективність їхньої діяльності. Ця оцінка проводиться через цикл зворотного зв'язку, що включає завдання для управлінських відділів, прийняття рішень у логістичному відділі, виконання цих рішень і оцінку результатів діяльності управлінських відділів.

Важливо зазначити, що вітчизняні та зарубіжні науковці досі не мають узгодженого визначення поняття "логістична система". Це пов'язано з різноманітністю напрямків і методологічних підходів, які використовуються сучасними дослідниками [26].

Логістична система є складною організаційно завершеною (структурованою) економічною системою, яка складається з взаємопов'язаних елементів-ланок в єдиному процесі управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Її мета — досягнення поставлених цілей та адаптація до внутрішніх та зовнішніх впливів шляхом оптимізації потокових процесів [5].

Функціонування виробничої системи підприємства можна характеризувати як постійно повторюваний процес, тому логістичне управління також слід розглядати як замкнений управлінський цикл, який постійно повторюється. Як циклічний процес логістичний механізм слід розглядати з позицій структурного, системного та функціонального підходів, які взаємопов'язані.

Діяльність підприємства в межах логістичної системи, що підлягає логістичному управлінню, можна поділити на три основні блоки:

- Логістика постачання охоплює комплексне планування, організацію, управління та обробку потоків матеріалів, сировини, комплектуючих та відповідної інформації від постачальників до початкового виробничого складування.

- Логістика виробництва включає управління виробничими процесами від їхнього початку до передачі продукції у сферу збуту.
- Логістика збуту передбачає управління переміщенням готової продукції до кінцевого споживача.

Логістична система — це сукупність процесів, що охоплюють весь ланцюжок діяльності підприємства в системі «постачальник виробник споживач», включаючи виробництво з використанням необхідних ресурсів, а також планування і управління всім цим процесом [14]. Це можна схематично представити на рис. 1.2.

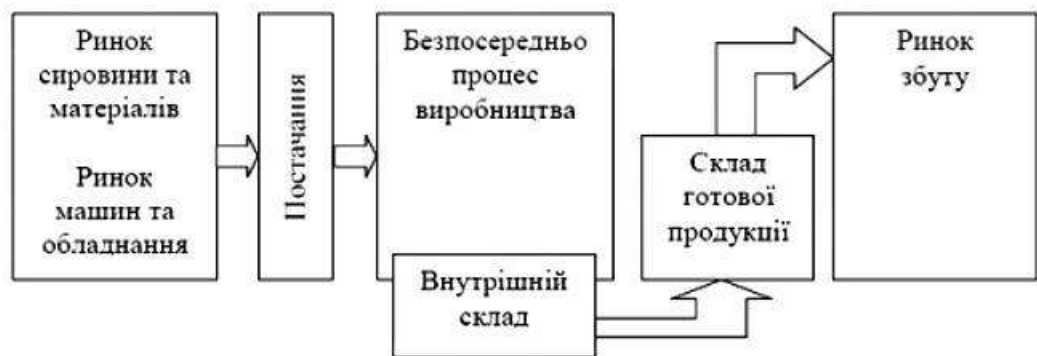


Рис. 1.2. Загальна схема логістичної системи підприємства

Джерело: систематизовано автором на основі [14].

Логістична система — це добре організований ансамбль взаємопов'язаних елементів, що працюють разом для забезпечення ефективного руху товарів та ресурсів від постачальника до споживача. Вона включає компоненти, як-от закупівлі, склади, запаси, транспорт, інформація, кадри та збут, які гармонійно взаємодіють завдяки спільній меті [23].

Система характеризується тісними зв'язками між цими елементами, що створюють інтеграційні якості системи, а також упорядкованою організацією цих взаємодій. Її особлива сила полягає в здатності забезпечити потрібний товар у потрібному місці та у потрібний час з мінімальними витратами, а також у вмінні адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища.

Логістична система складна через велику кількість елементів та складні взаємодії між ними, різноманітність функцій, що виконуються, складну

організацію управління та вплив численних зовнішніх факторів. Вона також має ієрархічну структуру, в якій нижчі елементи підпорядковуються вищим для забезпечення лінійного чи функціонального управління [17].

Логістична система підприємства відіграє ключову роль в оптимізації інформаційних, матеріальних та фінансових потоків, об'єднуючи їх в єдину систему взаємодії. Застосування логістичних підходів у прийнятті управлінських рішень дозволяє пришвидшити документообіг, скоротити час на виробничий процес і доставку продукції, а також знизити собівартість за рахунок економії на транспортуванні, зберіганні та реалізації готової продукції.

Основні напрямки оцінювання включають оптимізацію логістичних витрат та визначення комплексних показників, які включають критерії якості та витрати. Хоча ці методи дозволяють проводити системний аналіз, їх недоліком є потреба у розробці стандартів для оцінювання, що може уповільнити реакцію на зміни у зовнішньому середовищі.

Удосконалення методики оцінки ефективності логістичної системи, особливо на автотранспортних підприємствах, є актуальним завданням [21]. Воно включає врахування специфіки логістичних систем на таких підприємствах, використання інтегрованого підходу до оцінки їх функціонування, визначення показників ефективності окремих логістичних процесів, а також уточнення критеріїв, які впливають на загальну ефективність логістичної системи.

Основні показники оцінки ефективності логістичної системи підприємства включають:

- Моніторингові показники: Відстежують динаміку діяльності логістичної системи, такі як рівень сервісу та структурні витрати.
- Контрольні показники: Визначають результативність системи та дають змогу коригувати діяльність у разі відхилень від нормативів.
- Показники оперативного управління: Оцінюють рівень мотивації персоналу [19].

Також важливо звернути увагу на логістичні активи, такі як швидкість обертання запасів, термін окупності інвестицій, розміри та місткість складських приміщень, пропускна здатність, обсяг готової продукції тощо. Ці показники відображають ефективність, продуктивність, надійність та гнучкість логістичної системи.

Розглядаючи методології оцінки, варто застосувати метод збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC) для комплексного аналізу логістичної системи підприємства. Цей метод дозволяє оцінити ступінь досягнення цілей, ефективність логістичних потоків та роботу логістичного підрозділу, а також окремих працівників, які беруть участь у логістичній системі, за допомогою ключових показників ефективності.

Використання методу BSC у сфері логістики підприємства повинно охоплювати:

- Рівень реалізації логістичної стратегії.
- Оцінку логістичної діяльності акціонерами та керівниками фірми.
- Оцінку логістики підприємства внутрішніми працівниками та клієнтами.
- Шляхи оптимізації функціонування логістичної системи через інновації або підвищення кваліфікації працівників.

Розробку та впровадження системи BSC слід доручити проектній команді, що складається зі спеціалістів логістичного відділу, керівників інших підрозділів та консультантів.

Система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC) для логістичного підрозділу поділяється на два типи показників: показники оцінки взаємодії з зовнішніми учасниками ринку та показники оцінки внутрішньої роботи підприємства [22].

Робота проектної команди має на меті створити оптимальний набір ключових показників для конкретного підприємства. Після цього команда продовжує удосконалювати та налаштовувати систему BSC, визначаючи, в якій послідовності вона буде впроваджена. Також необхідно розробити план

інформування працівників про нову стратегію та забезпечити мотивацію персоналу, щоб запобігти негативній реакції на зміни.

У ході впровадження системи може виникнути потреба у детальному опрацюванні стратегічного плану підприємства для визначення необхідних показників для оцінки ефективності логістики.

1.3 Сучасні підходи до оптимізації логістичної діяльності підприємства

У сучасних ринкових умовах важко уявити успішне функціонування компаній без ефективно працюючої логістичної системи. Відомо, що конкурентоспроможність підприємства прямо залежить від організації та управління логістикою. Володіння знаннями та навичками в цій сфері може допомогти підприємству стати лідером на ринку .

Розглядаючи логістичні системи та їх роботу, необхідно зосередитися на функціях логістики(див.рис.1.2.). Всі дії та процеси в логістиці спрямовані на оптимізацію руху матеріальних потоків, і функції логістики мають цю ж мету.



Рис.1.3. Функції логістики

Джерело: систематизовано автором на основі [8, 11].

На кожному рівні розподілу каналів виконується певний набір функцій логістики. Наприклад, на операційному рівні ці функції спрямовані на управління рухом ресурсів від постачання до виробництва та подальшого розподілу. У сфері постачання ці функції зосереджені на управлінні рухом ресурсів від постачальника до складу підприємства або безпосередньо до виробництва. У виробничому процесі функції керують переміщенням сировини між етапами виробництва та управляють потоками готової продукції.

Практика показує, що розвиток логістичних систем на підприємствах перебуває на різних етапах та рівнях зрілості. Впровадження логістики в господарську діяльність та її подальше вдосконалення вимагає значного часу. Тому дослідження логістичної діяльності та її особливостей важливе, особливо оскільки ця сфера в Україні ще формується. Багато керівників не мають чіткої уяви про роль логістики в структурі підприємства.

На багатьох підприємствах логістика не структурована, а певні відділи несуть відповідальність лише за вузький коло завдань чи процесів. Нерідко підприємства не мають чітко розробленої та реалізованої логістичної стратегії, що вимагає глибокого аналізу та дослідження цієї проблематики.

Оскільки транспортні витрати, складські витрати та вартість логістичного сервісу є ключовими компонентами ціни продажу продукції, підприємства прагнуть зменшити час доставки продукції споживачам з мінімальними витратами. Ефективна система управління та моніторингу логістики, а також сучасні ІТ-технології для відстеження руху товарів забезпечують мінімізацію логістичних витрат [15].

У сучасному світі логістика стає стратегічно важливою. Впровадження корпоративної стратегії з оптимальними витратами ресурсів у рамках управління матеріальними та супутніми потоками є стратегічним баченням логістики.

Логістика непрямо бере участь у створенні вартості на підприємстві, що відкриває потенціал для оптимізації витрат і підвищення рентабельності.

Компанії-вантажоперевізники конкурують, намагаючись запропонувати клієнтам більш вигідні умови співпраці.

В поточних умовах можна визначити кілька основних напрямків розвитку логістики:

- Скорочення кількості складських приміщень у виробників.
- Збільшення числа зовнішніх організацій, які надають логістичні послуги.
- Створення логістичних стратегій на підприємстві.
- Використання моделювання в логістичних системах.

Реалії змушують керівників зосередитися на стратегічному плануванні, особливо в умовах невизначеності щодо майбутніх змін зовнішніх факторів, що передбачає розробку логістичної стратегії.

Розвиток стратегічних альтернатив для вдосконалення логістичної системи підприємства значною мірою залежить від здатності прогнозувати реакції конкурентів. Оскільки цілі підприємства можуть змінюватися, управління логістичним потенціалом має бути безперервним і враховувати всі ресурси підприємства. Досвід та знання керівників є вирішальними факторами для ефективного управління логістичною системою [27].

Лише нові підходи до організації управління можуть забезпечити довгострокові переваги та значну перевагу над конкурентами. Впровадження стратегічних методів управління дозволить формувати ефективні рішення в галузі логістики на основі стратегічного аналізу.

Оптимізація логістичних процесів дозволяє мінімізувати витрати та ризики, зменшити витрати та підвищити якість роботи. Після оптимізації логістичних процесів можна очікувати прискорення розв'язання типових проблем, зниження витрат на виробництво, зростання швидкості виробництва та покращення якості продукції.

Оптимізація процесів логістики звільняє час і ресурси для вирішення стратегічних питань. Основні принципи оптимізації включають (рис. 1.4).

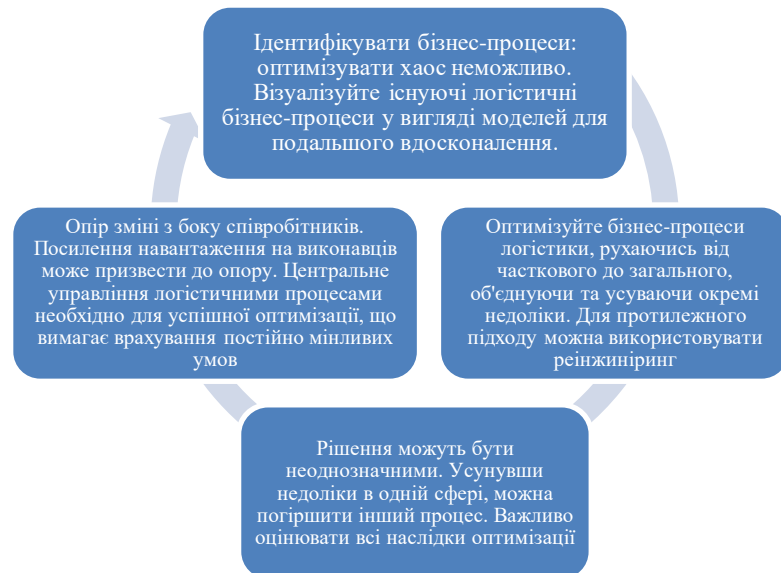


Рис. 1.4. Основні принципи оптимізації процесів логістики

Джерело: систематизовано автором на основі [47].

Оптимізація логістичних систем вимагає передбачення взаємодії між проектуванням логістичних операцій, діяльністю підприємства та інформаційними технологіями. Основні завдання оптимізації включають контроль, оцінку та зменшення витрат.

Завдання оптимізації пов'язані з транспортними витратами, навантаженням та розвантаженням, зберіганням вантажів, витратами на утримання запасів, дефіцитними витратами, вартістю маркування, страхуванням та адміністративними операціями [48].

Розвиток логістики як наукової дисципліни має забезпечити оптимальний рівень логістичного сервісу, який гарантує відповідність сучасним вимогам ринку щодо якості обслуговування.

РОЗДІЛ 2. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО–ГОСПОДАРСЬКОЮ І ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Компанія «Нова Пошта», заснована в 2001 році, є українською фірмою, яка спеціалізується на експрес-доставці документів, вантажів і посилок для фізичних та юридичних осіб.

Група компаній «Нова Пошта» пропонує повний спектр логістичних та поштових послуг для різних клієнтів. До неї входять як українські, так і зарубіжні підприємства, зокрема «Нова Пошта», «НП Логістик», «ПОСТ ФІНАНС» та «Нова Пошта Інтернешнл».

«Нова Пошта» є лідером логістичного ринку в галузі експрес-доставок. Вона надає клієнтам прості та ефективні способи доставки – до відділень, поштоматів, на вказану адресу – і дозволяє підприємцям розвивати свій бізнес не лише в Україні, а й за кордоном.

Мережа компанії нараховує понад 2 671 відділення по всій Україні, і в 2018 році кількість відправлень перевищила 146 мільйонів [1].

«НП Логістик» надає послуги фулфілменту: зберігання товарів на складах, комплектацію та відправлення замовлень.

«ПОСТ ФІНАНС» надає фінансові послуги, включаючи грошові перекази та операції з електронними грошима.

«Нова Пошта Інтернешнл» розширює свою діяльність на міжнародному рівні, щоб надавати клієнтам експрес-доставки не тільки в Україні, але й за кордоном.

Група компаній «Нова Пошта» дотримується всіх норм українського законодавства та перерахувала в бюджет країни близько 1,5 мільярда гривень податків та зборів за останні роки.

Місією компанії є спрощення життя клієнтів шляхом надання якісних і зручних послуг доставки. Команда «Нова Пошта» впроваджує нові продукти та послуги, орієнтуючись на світові стандарти та передовий міжнародний досвід. Крім відправки та отримання посилок і вантажів, у відділеннях «Нова Пошта» можна замовити додаткові послуги, розроблені з урахуванням побажань клієнтів. Протягом понад 18 років компанія пропонує клієнтам якісні та доступні послуги доставки вантажів і кореспонденції в будь-яку точку України.

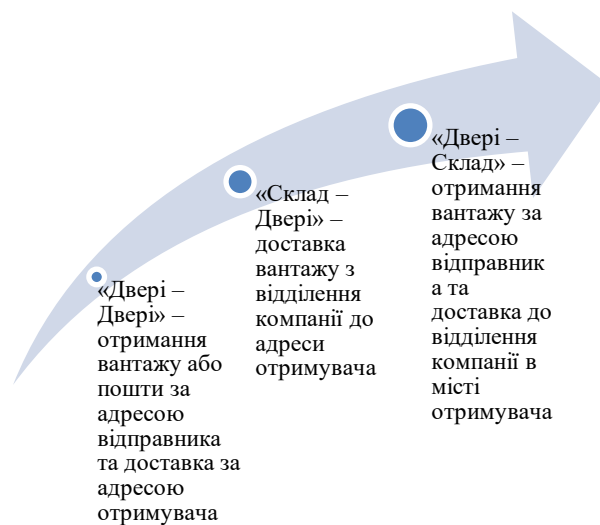


Рис. 2.1 Технології доставки від компанія ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: сформовано автором на основі [1].

ТОВ «Нова Пошта» пропонує наступні додаткові послуги:

1. Доставка та повернення вантажів до роздрібних мереж – передбачає доставку товарів клієнта до будь-яких торгово-роздрібних мереж (супермаркетів, філіалів, представництв, автозаправок тощо) в будь-яку точку України. Така співпраця дозволяє оптимізувати та спростити логістичні та організаційні процеси, враховуючи потреби клієнтів.

2. Доставка палетованого вантажу – включає формування палети з окремих вантажів або перевезення вже сформованих палет за знижені тарифи.

3. Доставка автомобільних шин і дисків – забезпечує перевезення шин і дисків за вигідними цінами.

4. Зворотня доставка – передбачає повернення документів з вантажу відправнику.

5. Післяплата за товар – передбачає оплату за вантаж, суму вартості якого транспортна компанія отримує від покупця та переводить відправнику.

6. Виклик машини – передбачає надання відправнику необхідного транспорту на узгоджений час для завантаження.

7. Перенаправлення – передбачає зміну типу послуги або адреси доставки вже оформленого вантажу на прохання клієнта відправника.

8. Підйом вантажу на поверх – передбачає підйом вантажу на поверх під час доставки за адресою. Максимальна вага однієї одиниці вантажу не повинна перевищувати 75 кг. Послугу може замовити лише клієнт відправника. Якщо вага відправлення по одній товарно-транспортній накладній менша за 30 кг, послуга надається безкоштовно (без попереднього замовлення).

9. Зберігання вантажу – передбачає зберігання вантажу у відділенні ТОВ «Нова Пошта» протягом одного календарного місяця з дня надходження вантажу. Вантаж може зберігатися безкоштовно протягом п'яти робочих днів, включно з днем, коли його мав отримати одержувач. За зберігання вантажу на складі більше п'яти днів нараховується доплата в розмірі 20% від вартості перевезення вантажу, без врахування суми комісії, за кожен наступний робочий день.

10. Упаковка вантажу – передбачає пакування вантажу в найбільш зручний вид упаковки. Послуга надається у кожному відділенні ТОВ «Нова Пошта». Упаковка вантажу застосовується для уникнення пошкоджень під час транспортування, складування, зберігання, а також для захисту від впливу зовнішнього середовища.

Види упаковки: фірмові пакети для вантажів вагою 1–2 кг; картонний конверт; картонні коробки різних розмірів; поліпропіленові мішки; дерев'яна обрешітка; палетування. Для захисту вантажу є додаткові види упаковки: картонні коробки різних розмірів з ущільнювачем; повітряно-пухирчаста плівка; стрейч-плівка; поролон; гофро-картон.

Станом на 2021 рік компанія володіла загалом 38,0868 га земельних ділянок для будівництва сервісних приміщень, розміщення та використання будівель і споруд для додаткових транспортних послуг у Київській (56,52%), Полтавській (13,04%), Чернігівській (8,7%), Одеській (4,35%), Закарпатській (4,35%), Рівненській (4,35%) областях, та 3,5000 га у державній власності (логістичний центр у Хмельницькій області [1]).

У власності компанії знаходилося понад 200 транспортних засобів, 10 вантажних мікроавтобусів, близько 1900 змінних BDF-контейнерів та 2 вантажних літака Boeing 757-200F у лізингу у нової компанії групи Нової пошти Supernova.

Зростання кількості відділень і збільшення штату працівників спричинило гостру нестачу кваліфікованих кадрів, тому компанія вирішила відкрити Корпоративний університет для підвищення кваліфікації працівників та їхнього подальшого професійного розвитку. У 2014 році компанія втратила 15% бізнесу через початок воєнних дій у Донецькій та Луганській областях, а також анексію Криму.

Відповідаючи на воєнні дії, компанія започаткувала благодійний проєкт «Гуманітарна пошта» для співпраці з волонтерами та фондами з метою допомоги людям у прифронтових зонах за допомогою поштових послуг безкоштовно.

Того ж року «Нова пошта» вийшла на міжнародний ринок, відкривши дочірню компанію Nova Post Global (Нова Пошта Глобал) з 8 філіями у Молдові і 6 у Грузії. Nova Post Moldova стала однією з лідерів поштового ринку. З 2015 року компанія розширює свою міжнародну присутність, відкривши сервіс форвардингу «NP Shopping» від «НП Глобал», що надає українським споживачам можливість здійснювати покупки на e-commerce-платформах з доставки з супроводом з інтернет-магазинів, які не доставляли товари безпосередньо в Україну, чи не співпрацювали з логістичними компаніями, які забезпечували доставку в Україну.

Склади «NP Shopping» розташовані у США, Китаї, Великобританії, Німеччині, Італії, Польщі, Франції, Іспанії, Чехії та Туреччині. Компанія має штат від 32 до 40 тисяч найманих працівників.

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» є дуже розгалуженою, як видно з рис. 2.2.

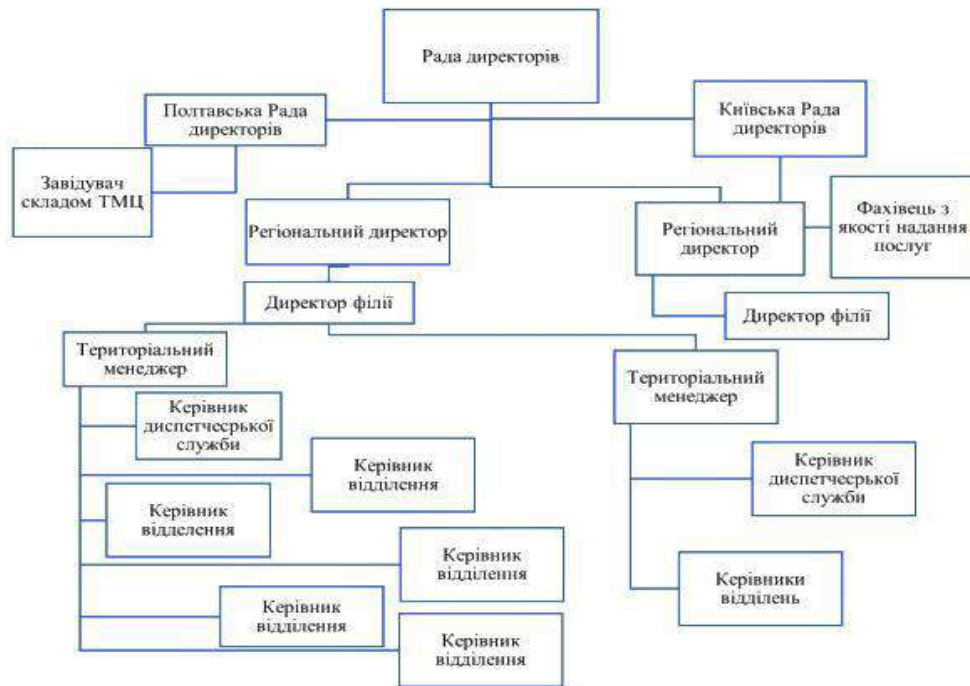


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: сформовано автором на основі [1].

Розглядаючи цю організаційну структуру підприємства, можна помітити, що кожен підрозділ працює самостійно, але одночасно взаємопов'язаний з іншими підрозділами організаційної системи підприємства. Ефективність роботи кожного підрозділу управлінського апарату оцінюється за показниками, що характеризують виконання поставлених цілей та завдань. У кожній підсистемі встановлюються ієрархія та правила роботи, які охоплюють усю організацію від керівництва до найнижчого рівня.

За понад 20 років діяльності компанія істотно розширилась і сформувала групу компаній "Нова пошта", яка включає кілька українських та міжнародних

підприємств. Керівництво групи "Нова пошта" здійснюється наглядовою радою.

Власники та засновники компанії, В'ячеслав Климов і Володимир Поперешнюк, були визнані "Підприємцями року" у 2022 році за їх досягнення у номінаціях: ефективне управління, внесок у перемогу України, спрямованість на майбутнє, підтримка суспільства та бездоганна репутація.

Однією з головних переваг "Нової пошти" є швидкість доставки. У 2021 році компанія зменшила середній час доставки до відділень до 23 годин, а для посилок з-за кордону – з моменту прибуття в Україну – до 19 годин.

Рівень задоволеності клієнтів також є високим, і вимірюється індексом споживчої лояльності (Net Promoter Score, NPS) та індексом задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Index, CSI). Згідно з даними "Нової пошти", у 2021 році показник NPS перевищив 70%, тобто сім з десяти клієнтів стали прихильниками бренду, а індекс задоволеності клієнтів (CSI) склав 8 з 9 пунктів.

Компанія активно вкладає кошти в інноваційний розвиток логістичного ланцюжка та інші операційні напрямки для покращення якості послуг і скорочення циклу надання послуг. Щоб пришвидшити процес завантаження та розвантаження транспорту, "Нова пошта" використовує BDF-контейнери та вантажні мікроавтобуси для перевезень по Україні, що скорочує час на перекомплектування та завантаження вантажів в середньому на 10-15 хвилин.

Перед початком широкомасштабної агресії росії проти України, "Нова пошта" здійснила інвестиції у створення дослідницько-розробного підрозділу та розробку дронів-кур'єрів для автоматизації перевезень. Інше інвестиційне рішення "Нової пошти" полягало в лізингу двох вантажних літаків, що скоротило час перевезення з Китаю та США. Крім того, "Нова пошта" застосовує інноваційні термінали з цифровими сканерами, які сканують вантаж зі всіх боків на 360°, що дозволяє обробити інформацію зі штрих-коду в будь-якій частині вантажу та негайно надати клієнтам інформацію про місцезнаходження посилки.

2.2 Характеристика фінансового-господарської діяльності підприємства

Щоб оцінити виробничий та фінансовий потенціал підприємства, слід провести всебічний економічний аналіз його діяльності.

Таблиця 2.1

Аналіз структури витрат за економічними елементами та рівня використання матеріальних ресурсів ТОВ «Нова Пошта», тис. грн, п.п., %

Показники	2020 рік	Питома вага, %	2021 рік	Питома вага, %	Відхилення, +/-, тис. грн	Абсолютне відхилення, +/-%	Відносне відхилення, +/-%
Матеріальні витрати, тис. грн.	1,518,813	8.60	2,213,327	10.00	694,514	45.73	1.41
Витрати на оплату праці, тис. грн.	5,841,065	33.06	7,409,777	33.49	1,568,712	26.86	0.43
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	1,120,489	6.34	1,454,209	6.57	333,720	29.78	0.23
Амортизація, тис. грн.	962,767	5.45	1,459,747	6.60	496,980	51.62	1.15
Інші операційні витрати, тис. грн.	8,226,278	46.56	9,591,033	43.34	1,364,755	16.59	-3.21
Разом	17,669,412	100.00	22,128,093	100.00	4,458,681	170.58	-
Чиста виручка від реалізації продукції, тис. грн.	20,621,616	-	25,549,607	-	4,927,991	23.90	-
Матеріаловіддача, грн./грн.	13.58	-	11.54	-	-2.03	-14.98	-
Матеріалоємність, грн./грн.	0.07	-	0.09	-	0.01	17.62	-

Джерело: систематизовано автором на основі [22].

У звітному році загальна сума витрат за економічними елементами зросла на 4,46 млрд грн, що становить 170,58 % порівняно з попереднім роком. Також спостерігається зростання всіх категорій витрат: матеріальні витрати збільшилися на 45,73% через підвищення цін на пакувальні матеріали, паливо

та енергоносії; витрати на оплату праці збільшилися на 26,86% через підвищення заробітної плати до ринкового рівня; амортизаційні відрахування зросли на 51,62% внаслідок зносу старого обладнання та придбання нового.

Зміни у вартості витрат не призвели до значних структурних змін у динаміці. Частка матеріальних витрат збільшилася на 1,41%, що свідчить про негативну тенденцію, пов'язану зі зростанням витрат на паливо та енергоносії. Крім того, матеріалоємність зросла на 17,62%, оскільки матеріальні витрати збільшувалися швидшими темпами (45,73%), ніж обсяг товарної продукції (23,90%). Як результат, матеріаловіддача знизилася на 14,98%. Важливо вжити економічних та оптимальних заходів для мінімізації матеріальних витрат.

Подальша оцінка фінансово-економічного стану та результатів діяльності ТОВ «Нова пошта» за 2020-2021 роки потребує розрахунку та аналізу основних показників діяльності підприємства, таких як фінансові та економічні коефіцієнти. Це сприятиме підвищенню якості оцінки та формуванню об'єктивного погляду на фінансовий стан компанії.

Необхідно виділити п'ять основних груп аналізу фінансово-економічних показників: фінансові результати, фінансова стійкість, ділова активність, ліквідність та рентабельність. Проведемо аналіз основних фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «Нова пошта» за даними фінансової звітності компанії за 2020-2021 роки.

Результати діяльності ТОВ «Нова пошта» за 2020-2021 роки демонструють зростання масштабу діяльності та позитивні фінансово-економічні показники. За цей період ТОВ «Нова пошта» збільшило чистий дохід від реалізації продукції та послуг на 23,9%, досягнувши 25,55 млрд грн. Чистий прибуток компанії зріс в 1,7 рази до 2,5 млрд грн.

Хоча у 2021 році відбулося зростання собівартості продукції на 28,35%, ця величина значно менша за зростання чистого доходу (22,35% проти 47,36%). Це позитивний показник, який свідчить про те, що ТОВ «Нова пошта» має більше коштів для проведення господарської діяльності. Як

результат, прибуток підприємства значно зріс на 47,36% у 2021 році, попри суттєве зростання загальних витрат на 3 979 436 тис. грн (21,29%).

Таблиця 2.2

Аналіз фінансових результатів ТОВ «Нова пошта» за 2020-2021 рр., тис. грн.

Показники	2020	2021	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, +/- (%)
Чиста виручка від реалізації продукції, тис. грн.	20 621 616	25 549 607	4 927 991	23,90
Інші операційні доходи, тис. грн.	81 043	130 506	49 463	61,03
Інші доходи, тис. грн.	99 640	84 265	-15 375	-15,43
Разом доходи, тис. грн.	20 802 299	25 764 378	4 962 079	23,85
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	14 553 161	18 678 505	4 125 344	28,35
Інші операційні витрати, тис. грн.	4 140 749	3 994 841	-145 908	-3,52
Разом витрати, тис. грн.	18 693 910	22 673 346	3 979 436	21,29
Прибуток від звичайної діяльності, тис. грн.	2 108 389	3 091 032	982 643	46,61
Чистий прибуток, тис. грн.	1 709 877	2 519 616	809 739	47,36

Джерело: систематизовано автором на основі [22].

За аналізований період ТОВ «Нова пошта» отримало значний валовий прибуток, що свідчить про ефективне управління собівартістю продукції та впровадження ефективних кроків для підвищення ефективності господарської діяльності. Це позитивно впливає на фінансовий стан підприємства та збільшує його ринкову частку.

Загалом, ТОВ «Нова пошта» досягло позитивного чистого фінансового результату за аналізований період, з суттєвим зростанням показника у 2021 році на 47,36% (809 739 тис. грн), що свідчить про ефективну діяльність компанії.

Далі розглянемо конкурентні переваги ТОВ «Нова Пошта» та загальну оцінку ринкової ситуації. На ринку поштових послуг компанія займає передову позицію та розташована на 35 місці в списку Forbes "100 найбільших приватних компаній України 2021". Власники компанії вважають, що не мають конкурентів на українському ринку, хоча все ж доводиться ділити ринок з іншими гравцями.

Серед основних конкурентів компанії можна назвати АТ «Укрпошта» та ТОВ «Міст Експрес». На квітень 2023 року «Укрпошта» працює через понад 6000 відділень, у тому числі пересувних, а «Міст Експрес» має близько 120 000 точок прийому-видачі, з яких 6 500 є власними відділеннями та поштоматами.

Результати 2022 року є показовими, демонструючи здатність компаній керувати в екстремальних умовах. «Нова Пошта» завершила фінансовий рік з чистим прибутком, отримавши виручку в розмірі 23,68 млрд грн та 2,13 млрд грн чистого прибутку. «Укрпошта» мала дохід у 10,3 млрд грн і зазнала 1,41 млрд грн чистого збитку, тоді як «Міст Експрес» отримав чистий дохід 319,37 млн грн і чистий збиток 225,83 млн грн.

Крім того, «Нова Пошта» є одним із найдорожчих операторів, оскільки вартість доставки посылки або бандеролі вагою до 2 кг становить 70 грн, а до 10 кг – 100 грн. Тарифи «Укрпошти» та «Міст Експрес» на посылки до 10 кг становлять від 25 до 75 грн.

ТОВ «Нова пошта» є беззаперечним лідером на українському ринку завдяки сильним фінансовим показникам і широкому охопленню клієнтів, що позитивно позначається на репутації компанії. З іншого боку, перевага «Укрпошти» полягає в її присутності не лише у великих містах, а й у віддалених населених пунктах, чого бракує «Новій пошті». Однак «Укрпошта» стикається з труднощами в якості надання послуг, через відсутність механізмів зменшення черг та тривалий операційний час[36].

«Міст Експрес» має обмежену кількість власних відділень, але його партнерські точки значно підвищують конкурентоспроможність. Основний напрямок розвитку компанії — міжнародні перевезення, що становить значну частину її доходів, але це може зменшити її частку на внутрішньому ринку.

Спільна перевага «Укрпошти» та «Міст Експрес» — низька вартість послуг, що робить їх доступними для більшості населення країни.

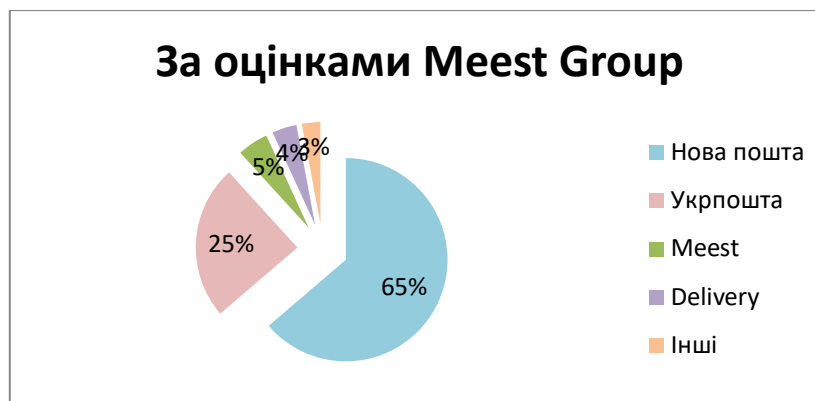


Рис. 2.2. Частка ринку «Нова пошта» відносно інших гравців, 2022 р.

Джерело: систематизовано автором на основі [36].

Аналіз конкурентного середовища дозволяє чіткіше визначити позицію ТОВ «Нова пошта» на українському ринку.

Погіршення економічної ситуації через пандемію COVID-19 посилилося драматичним падінням показників ВВП, інфляції, збільшенням рівня безробіття, демографічною кризою та підвищеними рівнями міграції після повномасштабного військового вторгнення Росії в Україну. Компанії повинні зосередитися на моніторингу політичної ситуації, щоб вчасно реагувати на зміни, а також розвивати навички ризик-менеджменту для швидкого реагування на виклики, які виникають щодня.

Останні політичні події за останні 2 роки зміцнили співпрацю між Україною та європейськими партнерами, що може позитивно вплинути на можливості розвитку бізнесу в складні часи. Таким чином, за умов моніторингу економічної та політичної ситуації та вчасного реагування на зміни, умови для впровадження КСВ-стратегії є задовільними.

Техніко-технологічні показники можуть впливати на ефективність роботи підприємств. Під час військових дій пошкодження енергетичної та транспортної інфраструктури вже викликають проблеми в логістичних ланцюжках через закриття повітряного простору, руйнування складів, доріг та залізничних шляхів. З початку війни ТОВ «Нова Пошта» втратила 25 відділень і 37 поштоматів, а також значно постраждали сортувальні термінали, з яких 6 було зруйновано.

2.3. Аналіз та оціювання ефективності організації управління логістичною діяльністю на підприємстві

Безліч українських підприємств активно займаються зовнішньоекономічною діяльністю через те, що внутрішній ринок не здатний повністю задовольнити попит на товари та послуги, які пропонуються виробниками. Тому компанії розширюють свої ринки.

ТОВ «Нова Пошта» виходить на закордонні ринки, де стикається з сильною конкуренцією від іноземних компаній. Щоб завоювати свою нішу на міжнародному ринку, необхідно визначити стратегічні напрямки розвитку, підвищити якість надання послуг та вдосконалити експортну діяльність — це сприятиме досягненню довгострокової конкурентної переваги.

Головною метою управління зовнішньоекономічною діяльністю в ТОВ «Нова Пошта» є максимізація прибутку в довгостроковій перспективі від участі в міжнародному бізнесі. Структура управління потребує постійного розвитку та вдосконалення, а також адаптації до змін у зовнішньому середовищі та управлінні. Форми і методи управління зовнішньоекономічною діяльністю в ТОВ «Нова Пошта» повинні постійно вдосконалюватися.

Для підвищення ефективності експортної діяльності ТОВ «Нова Пошта» слід визначити привабливі країни для співпраці та дослідити існуючі зовнішньоекономічні зв'язки. Підприємство має провести ретельний аналіз системи міжнародної торгівлі, дослідити економічне середовище країни, в яку планується розширення діяльності, та враховувати політичні, культурні та правові особливості. Щоб компанія була конкурентоспроможною на міжнародному ринку, їй слід розробити стратегію, яка буде зосереджена на внутрішніх можливостях підприємства та враховуватиме ринкові умови, в яких вона функціонує. Ця стратегія має включати наступні аспекти:

- Встановлення чітких цілей для виходу на зовнішній ринок.
- Оцінку попиту на товари чи послуги за кордоном.
- Аналіз потенціалу та обсягу зовнішнього ринку[49].

Для покращення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нова Пошта» необхідно посилити маркетингову складову своєї роботи, проводити більш ефективні маркетингові заходи (рис. 2.3)

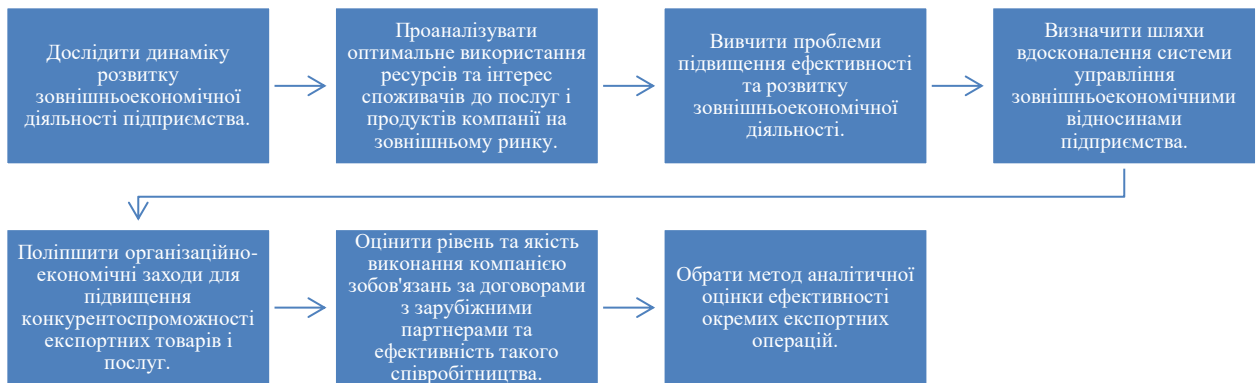


Рис. 2.3. Шляхи підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: власні узагальнення автора.

Аналіз зовнішнього середовища допомагає визначити позицію ТОВ «Нова Пошта» на національному та міжнародному ринках, а також оцінити її рівень конкурентоспроможності. Важливо визначити ключові фактори, що впливають на бізнес-стратегію компанії, і перевірити, чи не загрожують ці фактори впровадженню КСВ на підприємстві. Використовуючи PESTLE-аналіз, можна визначити вразливі місця та тенденції ринку з політичної, економічної, соціальної, технологічної, екологічної та правової сфер.

Таблиця 2.3

PESTLE-аналіз факторів середовища ТОВ «Нова Пошта»

Фактори	Вплив
Політичні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Політична нестабільність через воєнну агресію Росії на території України. 2. Активні військові дії на частині території України, загроза обстрілу та атаки БПЛА на всій території країни. 3. Частина території країни під активними бойовими діями або тимчасово окупована. 4. Державна частка в наданні поштових послуг становить близько 20%. 5. Відсутність державної підтримки в логістичній сфері. 6. Низька інтеграція української транспортної інфраструктури з європейською. 7. Поглиблення політичних відносин з країнами Європи та США. 8. Погіршення співпраці з країнами, які не протистоять Росії у війні з Україною.

	9. Зростання впізнаваності "українського бренду", що позитивно впливає на сприйняття українського бізнесу за кордоном.
Економічні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Різке зменшення ВВП у 2022 році на -35,5%. 2. Рівень інфляції 17,9% (квітень 2023). 3. Надходження іноземних коштів (\$16,5 млрд). 4. Збільшення видатків бюджету на 537 млрд через збільшення дефіциту бюджету (\$11,5 млрд). 5. Втрата частини приміщень на території активних бойових дій. 6. Скорочення та втрата частини працівників. 7. Введення військового збору. 8. Зростання вартості товарів, енергоносіїв, послуг. 9. Припинення операцій міжнародних компаній через воєнні дії та вихід деяких компаній з ринку. 10. Звільнення ніш для розвитку бізнесу через вихід міжнародних компаній з України. 11. Зниження попиту на кур'єрські, поштові послуги, послуги з перевезення, доставки. 12. Низький рівень розвитку логістично-транспортної інфраструктури (LPI – 2.4 з 5).
Соціальні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високий рівень працездатності населення. 2. Загострення демографічної кризи (скорочення населення, еміграція). 3. Зменшення якості освіти, втрата навчальних закладів. 4. Зростання довіри до державних інституцій. 5. Зниження психологічної стійкості та фізичного здоров'я (3.8 та 3.6 відповідно). 6. Підвищення рівня толерантності в суспільстві. 7. Зростання рівня безробіття на 30%. 8. Посилення орієнтації на європейські цінності.
Технікотехнологічні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Покриття мобільним зв'язком 88% території країни. 2. Наявність цифрового розриву між великими містами та віддаленими населеними пунктами (60-80% населення мають доступ до Інтернету). 3. Невозможно проводити авіаперельоти та перевезення. 4. Пошкодження інфраструктурних об'єктів, що призводить до нестачі електроенергії. 5. Низький рівень впровадження інноваційних технологій на підприємствах. 6. Низька швидкість адаптації підприємств для запровадження нових технологій. 7. Залежність від імпорту інноваційних рішень та технологій. 8. Велика частка застарілих технологій виробництва (до 22%). 9. Низький рівень розвитку безперервного ланцюжка перевезень при зміні видів транспорту.
Правові	<ol style="list-style-type: none"> 1. Тривалість воєнного стану в Україні з 24 лютого 2022 року 2. Обмеження прав і свобод громадян та юридичних осіб під час воєнного стану. 3. Введення загальної мобілізації. 4. Обмеження пересування через комендантську годину. 5. Часті зміни податкового законодавства. 6. Державне регулювання поштових і кур'єрських послуг при проходженні митниці. 7. Впровадження стандартів та сертифікатів європейської якості послуг.
Екологічні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання негативного впливу на екологію через активні воєнні дії.

	2. Зменшення уваги до екологічних проблем. 3. Значне зниження контролю за впливом на екологічні показники. 4. Неможливість контролювати атомну електростанцію (захоплення ЗАЕС російськими військами). 5. Неможливість моніторингу та оцінки загального стану екології через воєнні дії. 6. Втрата природоохоронних територій (заповідник Асканія-Нова). 7. Загроза знищення флори і фауни через воєнні дії. 8. Недостатній юридичний захист екологічного середовища. 9. Неefективні державні заходи щодо скорочення відходів. 10. Відсутність технологій для зменшення промислових відходів та шкідливих викидів. 11. Відсутність рівноправних умов конкуренції у сфері екологічної політики.
--	---

Джерело: власні узагальнення автора.

Перераховані фактори надають загальне розуміння умов, необхідних для ведення бізнесу в Україні. Потрібно виділити ключові фактори для успішності компанії та перспектив розвитку, оцінюючи їх за трибальною шкалою впливу. Рівень 1 означає невизначений вплив, зміни цього сегменту не суттєво відображаються на діяльності підприємства. Рівень 2 — помірний вплив, коли зміни в факторі призводять до помітних наслідків для прибутків компанії. Рівень 3 свідчить про високий рівень залежності від фактора, де будь-які зміни можуть впливати на ймовірність зміни інших факторів. Експерти оцінили ці фактори за 5-бальною шкалою, де 1 означає низьку ймовірність, а 5 — високу.

Аналіз PESTLE показав, що зовнішні фактори, які мають суттєвий вплив на функціонування компанії та готовність до змін у стратегії розвитку (зокрема КСВ), включають політичні та економічні. Зміни у політичній сфері прямо відображаються на економічних показниках.

Політичні фактори:

- Активні бойові дії в країні, загроза обстрілу та атаки БПЛА оцінюються як високо впливові з високою ймовірністю змін, середня оцінка – 5, а з урахуванням ваги – 0.31.
- Низька частка держави у сфері поштових послуг має помірний рівень впливу з середньою оцінкою 2 та з урахуванням ваги – 0.08.

- Посилення євроінтеграційних процесів та підвищення співпраці з іншими країнами оцінюються як високо впливові з високою ймовірністю змін, середня оцінка – 4.33, а з урахуванням ваги – 0.27.
- Низький рівень інтеграції логістично-транспортної сфери з іншими країнами оцінюється як високо впливовий з помірною ймовірністю змін, середня оцінка – 3.67, а з урахуванням ваги – 0.23.

Економічні фактори:

- Зростання рівня інфляції має високу впливовість із середньою оцінкою 3 та з урахуванням ваги – 0.19.
- Збільшення іноземних інвестицій оцінюється як високо впливове з помірною ймовірністю змін, середня оцінка – 3, а з урахуванням ваги – 0.19.
- Підвищення цін на енергоносії, сировину та послуги оцінюється як високо впливове з високою ймовірністю змін, середня оцінка – 4.67, а з урахуванням ваги – 0.29.
- Низький рівень розвитку транспортно-логістичної інфраструктури оцінюється як помірно впливовий із середньою оцінкою 2.67 та з урахуванням ваги – 0.17.

Соціальні фактори:

- Скорочення чисельності населення і зростання міграційних показників має помірний рівень впливу з середньою оцінкою 2.67 та з урахуванням ваги – 0.06.
- Зростання вимог до дотримання європейських стандартів оцінюється як високо впливове з помірною ймовірністю змін, середня оцінка – 3.67, а з урахуванням ваги – 0.15.
- Високий рівень працездатності населення має низький вплив із середньою оцінкою 1.67 та з урахуванням ваги – 0.03.
- Зростання рівня безробіття оцінюється як помірно впливове з високою ймовірністю змін, середня оцінка – 3.67, а з урахуванням ваги – 0.08.

Техніко-технологічні фактори:

- Низький рівень технологічного розвитку оцінюється як помірно впливовий з середньою оцінкою 3 та з урахуванням ваги – 0.19.
- Низька швидкість впровадження інноваційних технологій має низький вплив із середньою оцінкою 1.67 та з урахуванням ваги – 0.07.
- Високий рівень доступу населення до мережі Інтернет та високий рівень покриття мобільного зв'язку мають низький вплив із середньою оцінкою 1.33 та з урахуванням ваги – 0.03.
- Стан транспортної та енергетичної інфраструктури оцінюється як високо впливовий з високою ймовірністю змін, середня оцінка – 4.67, а з урахуванням ваги – 0.29.

Правові фактори:

- Зміни законодавства оцінюються як високо впливові з середньою оцінкою 4 та з урахуванням ваги – 0.25.
- Зміни сертифікації і стандартизації оцінюються як помірно впливові з середньою оцінкою 3.67 та з урахуванням ваги – 0.15.
- Обмеження прав, свобод та інтересів громадян та юридичних осіб у зв'язку з військовим станом в країні оцінюються як помірно впливові з середньою оцінкою 3.33 та з урахуванням ваги – 0.14.

Екологічні фактори:

- Значне погіршення рівня екології оцінюється як помірно впливове з середньою оцінкою 3.33 та з урахуванням ваги – 0.14.
- Низький рівень юридичного захисту екології оцінюється як низько впливовий із середньою оцінкою 1.33 та з урахуванням ваги – 0.03.
- Ігнорування екологічних проблем у зв'язку з воєнним станом в країні має низький вплив із середньою оцінкою 1 та з урахуванням ваги – 0.02.

Загальна оцінка ваги впливу факторів становить 48.

Проведемо аналіз SWOT для оцінки сильних і слабких сторін, а також можливостей та загроз, щоб оцінити внутрішні ресурси компанії, її здатності та зовнішнє середовище, можливості для зростання і потенційні загрози.

В результаті аналізу (табл. 2.4) видно, що компанія «Нова пошта» ефективно витримує конкуренцію, зосереджуючись на своїх перевагах, таких як швидкість, інновації, технологічний підхід до вирішення проблем, соціально відповідальна політика та клієнтоорієнтованість. Проте компанія втрачає клієнтів через невідповідність заявленим перевагам – швидкості та надійності доставки, що негативно впливає на рейтинги компанії. Найбільше скарг стосується пошкоджених посилок, порваного пакування тощо. Низька кваліфікація персоналу призводить до пошкодження посилок під час транспортування та сортування. Брак персоналу у відділеннях створює черги та довге очікування, а нерозвинені навички спілкування з клієнтами викликають невдоволення як у постійних клієнтів, так і в тих, хто вперше користується послугами.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз ТОВ «Нова пошта»

<p>Сильні сторони:</p>	<p>Лідуюча позиція на ринку. Швидкість доставки та тенденція до її підвищення. Позитивні фінансові показники та зростання доходів. Вихід на міжнародні ринки. Високий рівень впровадження інновацій. Високий рівень клієнтоорієнтованості. Задовільна якість послуг. Впровадження цифрової системи документообігу. Сильний бренд та позитивна репутація. Наявність програм корпоративної соціальної відповідальності. Тенденція до впровадження екологічних рішень. Підтримка персоналу та система мотивації. Велика клієнтська база. Розвинута мережа відділень, мобільних відділень та поштоматів. Додаток для мобільних телефонів. Послуги фулфілменту. Сортувальні контейнери для сміття у відділеннях.</p>	<p>Слабкі сторони</p>	<p>Високі тарифи на послуги. Часті скарги клієнтів щодо якості посилок (пошкодження, втрати). Зниження швидкості доставки. Довгий час очікування у чергах у відділеннях. Деякі поштомати недоступні для всіх клієнтів. Низька присутність у віддалених населених пунктах. Незадовільна соціально-екологічна відповідальність. Високий ризик травмування працівників. Висока плинність кадрів. Низька кваліфікація основних категорій персоналу. Медичне страхування працівників лише через рік працевлаштування. Висока конкуренція на міжнародному ринку. Висока вартість впровадження технологій. Залежність від логістичної інфраструктури країни. Зниження обсягів операцій через військові події. Велика кількість неохайно оформлених відділень.</p>
------------------------	---	-----------------------	--

Можливості	<p>Зменшення тарифів на послуги. Створення системи лояльності для постійних клієнтів. Покращення системи роботи зі скаргами. Оптимізація логістичних ланцюжків для мінімізації часу простою транспорту. Збільшення кількості транспорту для скорочення часу доставки. Відкриття сортувальних цехів закордоном. Покриття мережею відділень чи поштокатів віддалених населених пунктів. Покращення екологічної соціальної відповідальності. Підвищення впізнаваності бренду через соціально відповідальні ініціативи. Розширення переліку послуг. Укладення ексклюзивних партнерств із бізнесами. Свідоміше інтер'єрне оформлення відділень</p>	Загрози	<p>Зниження прибутковості підприємства через політичні та економічні зміни. Втрата фізичної власності компанії через військові дії. Кадрові втрати через військові дії та негативне міграційне сальдо. Неспроможність конкурувати на міжнародному ринку. Вихід на український ринок міжнародних гравців поштових послуг. Пошкодження транспортної інфраструктури вплине на швидкість і надійність доставки. Зниження попиту на логістичні та поштові послуги.</p>
------------	---	---------	---

Джерело: власні узагальнення автора

Покращення процесів завантаження та розвантаження посилок, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження системи проміжного контролю якості та стану пакування та посилок підвищить привабливість компанії для споживачів. Збалансування цінової політики також сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компанії та залученню нових клієнтів. Проблеми з персоналом, управлінням та впливом на довкілля можна вирішити шляхом впровадження програм корпоративної соціальної відповідальності та інформування про них, що особливо відрізнятиме компанію від конкурентів [50].

Також варто переглянути політику компанії щодо впливу на навколишнє середовище. З огляду на погіршення екологічної ситуації, компанії слід приділити увагу мінімізації свого впливу на довкілля, розпочати процес екологічної оптимізації відходів та збільшити обсяги переробки відходів.

Зважаючи на позитивні результати аналізу економічних показників компанії та її високу конкурентоспроможність на ринку поштових послуг у сферах якості послуг, клієнтської лояльності та високого рівня розвитку логістично-транспортного ланцюжка, для подальшого вдосконалення роботи компанії необхідно звернути увагу на підвищення кваліфікації ключових

категорій персоналу у відділеннях, сортувальних цехах та терміналах, удосконалення роботи зі скаргами, розширення присутності на ринку шляхом збільшення мережі відділень у віддалених населених пунктах, а також розширення міжнародної присутності у сфері поштових послуг та грошових переказів. Варто також розвивати політику соціальної відповідальності та запровадити стандартизовану інтегровану (фінансову та нефінансову) звітність зі сталого розвитку.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1 Напрями оптимізації логістичної системи підприємства

Щоб класифікувати логістичні процеси та запровадити логістичне управління в щоденній діяльності «Нової пошти», необхідно створити незалежний підрозділ в організаційній структурі компанії – логістичну службу, яка буде безпосередньо підпорядковуватися керівництву компанії.

Часто кількість замовлень може ускладнювати роботу логістичних експертів, перешкоджаючи їм якісно та ретельно відслідковувати всі аспекти виконання замовлень. Тому важливо розрізнити управління замовленнями та фактичну координацію процесів. Завдання логістичних служб полягає у перегляді та перерозподілі інших послуг компанії, а не зануренні у дрібні деталі виконання замовлень та координації складних завдань.

Однак, якщо в структурі керівництва компанії немає спеціаліста з логістики у відділах міста, така інтеграція стає неможливою. Це перешкоджає ефективному функціонуванню компанії та гальмує її розвиток, що викликає потребу в реорганізації структури управління.

Створення логістичних підрозділів з фахівцями допоможе поєднати логістичне управління внутрішніми бізнес-процесами компанії з бізнес-процесами партнерів та клієнтів в єдину систему [51]. Логістичний сектор розширюється швидкими темпами, що призводить до створення власних розподільчих мереж великих компаній та розвитку ринку постачальників логістичних послуг.

Модель логістичної системи, створена в ТОВ «Нова пошта», повинна враховувати сучасні тенденції роботи логістичних систем, не розподіляючи обов'язки між різними службами та відділами. Ключовим елементом інтегрованого управління ланцюгами поставок є організація бізнес-процесів

на високому рівні, оскільки управління ланцюгами поставок передбачає інтеграцію та управління ключовими бізнес-процесами в ланцюзі поставок.

На відміну від складських запасів, збільшення або зменшення виробничих потужностей вимагає багато часу. Ці ризики можна мінімізувати, використовуючи однакові виробничі потужності для виготовлення різної продукції. Основною метою оптимізації виробництва є розробка найкращого виробничого плану, процесу складання та розумне розташування обладнання на основі огляду та прогнозування попиту.

Надлишок запасів може негативно позначитися на фінансових показниках. В цьому випадку необхідно консолідувати запаси, створювати загальні компоненти для різних видів продукції та відкладати кінцевий етап виробництва до отримання всіх замовлень [49]. Для ефективного управління резервами потрібно спочатку забезпечити їх прозорість, а потім встановити тісні відносини з іншими підрозділами та підрядниками.

Оптимізація логістики зосереджується на зменшенні втрат. Вся система управління ланцюгами поставок повинна забезпечувати споживачів якісною продукцією з мінімальними втратами якості. Іншими словами, якість товару з часом може знижуватися, тому завдання управління ланцюгами поставок полягає у мінімізації цих втрат. Ланцюг поставок повинен швидко реагувати на зміни, забезпечувати швидкий потік товарів, прозору інформацію та сприяти тісній інтеграції між компанією та її партнерами.

На початковому етапі ТОВ «Нова пошта» має зосередитись на вдосконаленні внутрішніх процесів та функцій, зокрема у сферах закупівель та логістики. Функціональна інтеграція призведе до зменшення кількості підрядників та постачальників, раціоналізації товарного асортименту та оптимізації витрат на закупівлі. Цей результат обмежений окремими відділами компанії і не має повноважень над усією організацією.

На більш пізньому етапі розвитку, ланцюг поставок вийде на міжфункціональний рівень. Якщо попередня логістика в "Новій пошті" була обмежена складуванням та транспортуванням, то на новому етапі формування

логістика стане загальною системою планування, управління та контролю логістики. На цьому етапі логістика починає брати на себе функції, які раніше належали відділу продажів, через складність транспортування вантажів та потребу в спеціальних знаннях і методах логістики. Керівництво оцінює ефективність нового стандарту та прагне впровадити його в "Новій пошті". Основний акцент робиться на вдосконаленні процесу поставок продукції та послуг у кожному ланцюжку поставок. Для цього певні напрямки діяльності автоматизуються та впроваджуються спеціальні інформаційні технології (управління складом, транспортування). Стратегія закупівель концентрується на встановленні тактичних відносин з обмеженим колом підрядників. На цьому рівні ключовим фактором є точне прогнозування попиту, що є основою ефективного планування продажів та операцій.

Бар'єром для переходу на третій рівень може бути недовіра керівництва "Нової пошти" до зовнішніх партнерів та небажання ділитися з ними інформацією. Керівництво, яке подолає ці перешкоди, підніме компанію на наступний рівень сучасності з максимальною прозорістю та співпрацею. На цьому рівні закупівлі здійснюються через кілька ключових підрядників. Ділові партнери беруть участь у плануванні діяльності компанії та розробляють нові продукти та послуги. Логістичний департамент встановлює тактичну співпрацю з кваліфікованими постачальниками 3-PL та інтегрує інформаційні системи для покращення прозорості обміну інформацією та руху вантажів між партнерами по ланцюгах поставок. Маркетинг та продажі беруть участь у формуванні ланцюжка поставок, залучаючи ключових клієнтів до конфігурації послуг через інтерактивний інтернет-портал. Поєднання сучасних технологій співпраці та обміну інформацією (CRM, SRM, електронна комерція) дозволяє компанії та її партнерам досягти високого рівня прозорості в кожному ланцюжку поставок, скорочуючи час обробки замовлень, час надання послуг та підвищуючи ефективність управління фізичними ресурсами [51].

Факти показують, що підвищення ефективності ланцюга поставок є запорукою подальшого розвитку та конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта». Використання сучасних технологій для інтегрованого управління логістикою відіграє важливу роль у створенні ефективного ланцюжка поставок для забезпечення максимальної задоволеності клієнтів.

У мікрологістичному ланцюгу, що працює в різних умовах діяльності підприємства чи організації, може використовуватися модульна структура відділів та груп логістичних служб. У Новій Пошті рекомендується застосовувати підходи для підприємств з повним виробничим циклом, високим споживанням матеріальних ресурсів та широким асортиментом послуг. Цей підхід передбачає використання просторової структури для створення процесу численних ітерацій, виконуваних у такому порядку (рис. 3.1)

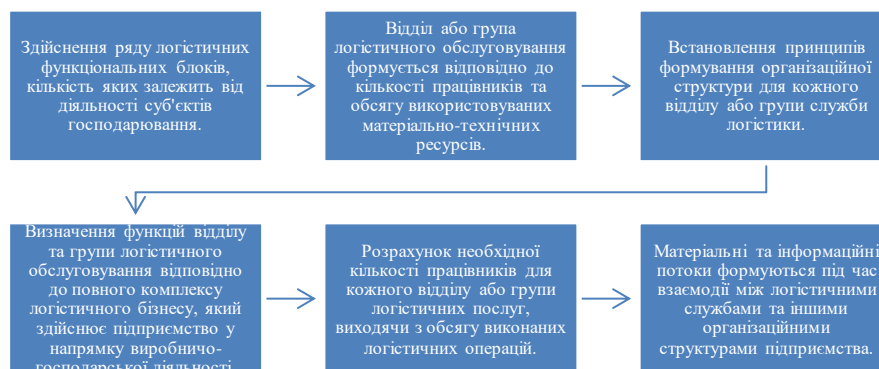


Рис. 3.1 Використання просторової структури для створення процесу численних ітерацій в ТОВ «Нова пошта»

Джерело: власні узагальнення автора.

Запропонована структура дає змогу паралельно розподіляти унікальні функції протягом усього процесу управління матеріальними потоками на підприємстві.

Обов'язковим робочим документом, що відображає склад інформації в об'єкті, є логічна інформаційна схема об'єкта, яка дозволяє відобразити перелік

усієї інформації про обіг у відділі продажів (вхід, вихід, нормативи посилань) та по об'єкту основних видів робіт, які виконуються в групі.

Таблиця 3.1

Логіко-інформаційна схема відділу збуту

№	Перелік процедур	Виконавці	Вхідна інформація	Вихідна інформація	Нормативно-довідкова інформація
		Менеджер по роботі з підприємствами споживачами			
		Менеджер по роботі з регіональними представниками			
		Менеджери по роботі з магазинами			
		Менеджери по роботі з приватним сектором			
2	Прийняття рішення про роботу зі споживачем і вибір споживача	+	Заявка від споживача на придбання продукції	Заявка на склад про наявність продукції	Методика вибору споживача
3	Відправка запиту на склад про наявність продукції	+	Заявка від споживача на придбання продукції	Запит про наявність необхідної продукції	
4	Оформлення поставки продукції	+	Заявка на покупку продукції	Замовлення та його копії на придбання продукції	Методичні вказівки, засновані на податковому кодексі та загальних правилах обліку
5	Відправка продукції споживачеві	+	Рахунок-фактура на поставку продукції	Підтвердження споживача про отримання продукції	
6	Отримання оплати, виробленої споживачем за отриману продукцію	+	Рахунок-фактура на поставку продукції	Квитанція про оплату споживачем	

Джерело: сформовано автором.

Форма конкретного документа часто визначається не тільки витратами на оплату праці працівників, які його створили, але й витратами на оплату праці персоналу, який досліджує, аналізує та використовує ці документи для довідки.

3.2 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів для ТОВ «Нова пошта»

Здійснимо економічне обґрунтування запропонованих заходів, спрямованих на впровадження систем FMS-T (система GPS моніторингу та контролю пального) та системи «1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями» на підприємстві ТОВ «Нова Пошта». Визначимо необхідні початкові витрати для впровадження цих систем на ТОВ «Нова Пошта» та відобразимо ці дані в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Вартість початкових витрат при впровадженні на ТОВ «Нова Пошта» системи FMS-T та системи «1С: Підприємство. TMS Логістика.

Управління перевезеннями», тис. грн

№	Стаття витрат	1 рік впровадження	2 рік впровадження	Всього
1	Установка датчиків для легкових автомобілів	3 100	1 200	4 300
2	Установка датчиків для вантажних автомобілів	4 200	3 100	7 300
3	Вартість програмного забезпечення	6 800	5 400	12 200
Система «1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями»				
4	Покупка ліцензійного програмного забезпечення	15000	2000	17000
5	Установка програмного забезпечення	1000		1000
6	Сервісне обслуговування	2000	1300	3300
7	Навчання користувачів системи	1500	800	2300

Джерело: власні узагальнення автора.

Таким чином, найбільша витрата в системі FMS-T – це вартість програмного забезпечення, яка становить 6 800 тис. грн. Загальні витрати на систему FMS-T за 2 роки впровадження дорівнюють 23 800 тис. грн., а на систему «1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями» – 23 600 тис. грн. Найбільша витрата у першому році впровадження припадає на покупку ліцензійного програмного забезпечення, вартість якого становить 15 000 тис. грн.

Проведемо аналіз економічної доцільності запропонованих систем і представимо результати у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Розподіл виконаних систем

№	Показник	Система FMS-T	Система «1С: Підприємство.TMS Логістика. Управління перевезеннями»	Всього виручки від реалізації послуг
1	Зміна чистого доходу (виручки) від реалізації послуг, %	1,5	0,9	2,4
2	Абсолютне значення чистого доходу (виручки) від реалізації послуг, тис. грн.	87,5 (5833 * 0,015)	52,5 (5833 * 0,009)	140

Джерело: власні узагальнення автора.

Аналіз таблиці показує, що приріст чистого доходу від реалізації послуг системи FMS-T більший, ніж у системі «1С: Підприємство.TMS Логістика Управління перевезеннями» на 0,6%, досягаючи 1,5%. Це свідчить про те, що впровадження системи FMS-T є більш вигідним для підприємства порівняно з системою «1С: Підприємство.TMS Логістика Управління перевезеннями». Однак, якщо розглянути обидва проєкти разом, абсолютне значення чистого доходу від реалізації послуг зростає на 140 тис. грн, а зміна чистого доходу від реалізації послуг становитиме 2,4%.

Розглянемо економічну доцільність запропонованих заходів щодо впровадження системи FMS-T на підприємстві ТОВ «Нова Пошта» (системи GPS стеження та контролю палива) та системи «1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями».

Впровадження системи «1С: Підприємство. Логістика TMS. Управління перевезеннями» коштуватиме 23 600 000 гривень, з яких найбільші витрати пов'язані з придбанням ліцензійного програмного забезпечення вартістю 15 000 тисяч гривень у перший рік впровадження.

Розрахунки фінансових результатів після впровадження систем FMS-T та «1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями» показують, що чистий дохід від реалізації першої системи становить 87 500 тис. грн, тоді як другої системи — 52 500 тис. грн. Чистий прибуток системи FMS-T — 53 909,5 тис. грн, а системи «1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями» — 25 534,5 тис. грн. Операційні витрати становлять 9 500 тис. грн та 3 300 тис. грн відповідно.

Отже, впровадження цих проектів є прибутковим і ефективним, тому їх варто реалізувати на підприємстві ТОВ «Нова Пошта».

ВИСНОВКИ

Логістичний процес – це систематизована структура прийняття рішень, яка включає в себе транспортування, запаси, складські приміщення, системи обробки матеріалів, пакування та інші пов'язані види діяльності, що покривають витрати і сервіс від постачальника до споживача. Це взаємопов'язані та взаємозалежні види логістичної діяльності підприємства, спрямовані на перетворення входів у виходи з метою створення цінності для споживача.

Важливим є створення позитивного робочого середовища та стимулювання співробітників через винагороди за оригінальні рішення та відданість компанії.

Використання аналітичних засобів дозволяє моделювати економічні та імітаційні процеси, що відбувалися на підприємстві чи можуть виникнути в майбутньому. Ці моделі мають бути доступними для співробітників і створеними у вигляді комп'ютерних програм.

Дотримання стандартів та порівняння з отриманими результатами у кількісному вираженні допомагає оцінити роботу логістичної служби.

В роботі розглянуто чинники та показники ефективності логістичних систем, а також визначено основні проблеми оптимізації логістичної діяльності. Контроль витрат вимагає оцінки діяльності підприємства в цілому, з урахуванням усіх функціональних областей бізнесу.

Контроль витрат вимагає розуміння процесу їх утворення. Застосування принципів логістичного управління дозволяє забезпечити конкурентоспроможність продукції та послуг шляхом оптимізації витрат, підвищення задоволення споживачів якісними товарами та сервісом. Це досягається через зменшення запасів матеріалів та готової продукції, скорочення тривалості виробничого циклу та замовлень клієнтів, впровадження гнучких та автоматизованих виробництв для швидкої зміни асортименту.

Кінцевою метою комплексного аналізу логістичної системи підприємства є виявлення резервів та шляхів удосконалення логістичної системи, включаючи оптимізацію потоків матеріальних ресурсів та продукції, забезпечення відповідності між логістичними та загальними стратегіями підприємства, та створення раціональної взаємодії між учасниками логістичного ланцюга для якісного обслуговування клієнтів.

ТОВ «Нова Пошта» — це приватна транспортно-експедиторська компанія, що функціонує як товариство з обмеженою відповідальністю. Компанія працює на ринку експрес-перевезень з 2001 року і займає одну з провідних позицій.

Підприємство експрес-доставки відіграє важливу роль у формуванні фінансового потенціалу, впроваджуючи нові організаційні системи. Покращити стабільне фінансове становище можна шляхом залучення інвестицій, оптимізації використання ресурсів та впровадження нових технологій.

Бізнес-процеси мають бути під контролем і повинні відповідати організаційній структурі, оскільки вона забезпечує чіткий розподіл кадрів на підприємстві та розподіляє відповідальність за ефективне виконання плану. Таким чином, система контролю має бути співставною з організаційною структурою.

Одним із шляхів покращення логістичного обслуговування, як фактору підвищення експортної діяльності, є інформаційне забезпечення. Для цього було впроваджено систему «1С: Підтримка. TMS Logic», яка автоматизує та розширює взаємодію з клієнтами.

Економічне обґрунтування доцільності введення цих продуктів на підприємство показало позитивні результати і можливість подальшої реалізації цих проектів на підприємстві.

Застосування систем управління матеріальними потоками в діяльності «Нова Пошта» обумовлено необхідністю скорочення часових інтервалів між отриманням та постачанням товарів кінцевому споживачу.

Виявлені недоліки у роботі відділу збуту та транспорту були розглянуті, і запропоновані заходи щодо їх усунення, зокрема:

- Раціоналізація розподілу функцій між працівниками відділу, збільшення кількості працівників і підвищення вимог при прийомі нових співробітників.
- Пропозиції щодо зменшення трудомісткості окремих процедур та оптимізації документообігу та інформаційних потоків у відділі.

Для досягнення мети були вирішені такі завдання:

- Дослідження логістичної системи підприємства.
- Аналіз організаційної структури та управління розподілом.
- Вивчення аспектів управління запасами та інформаційної системи.

Для вдосконалення системи управління міжнародними транспортно-експедиторськими операціями ТОВ «Нова Пошта» пропонується впровадити систему GPS-стеження та контролю палива за нормовитратами – систему FMS-T, яка є ефективним засобом зниження собівартості послуг та цін.

Даний варіант обладнання здебільшого використовується на автомобілях із бензиновими двигунами, оскільки встановлення датчика рівня палива або дуже дороге, або технічно неможливе. Впровадження цих проектів є прибутковим та ефективним, тому їх слід реалізувати на підприємстві ТОВ «Нова Пошта». Таким чином, робота є економічно обґрунтованою, прибутковою та має короткий термін окупності. Прогнозоване збільшення витрат є незначним, але продуктивним. Підсумкові результати показників економічної ефективності підтверджують доцільність цього проекту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Історія компанії. ТОВ «Нова Пошта» URL: <https://novaposhta.ua> (дата звернення 18.01.2024)
2. Abramovych, I. & Volovyk, D. (2020). Modeliuvannia lohistychnykh biznes-protsesiv u silskomu hospodarstvi [Modeling of logistic business processes in agriculture]. *Pidpryemnytstvo ta innovatsii - Entrepreneurship and innovation*, (14), 10–13. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/14.2> (дата звернення 18.01.2024)
3. Gargasas, A., Samuolaitis, M. & Mūgienė, I. (2019). Quality Management Systems in Logistics. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 41(2), 290–304. URL: <https://doi.org/10.15544/mts.2019.24> (дата звернення 18.01.2024)
4. Kharchenko M., Yudenko E., Chernikhova O. Development of multimodal and intermodal technologies in the system of the logistic infrastructure of Ukraine. *Intellect XXI*. 2020. No. 4, 2020. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-4.10> (дата звернення 19.01.2024)
5. Kryvoruchko, O., Shynkarenko, V. & Popova, N. (2018) *Quality management of transport services: Concept, system approach, models of implementation*. *International Journal of Engineering and Technology (UAE)*, 7 (4.3 Special Issue 3), 472–476. URL: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57189225082> (дата звенення 19.01.2024)
6. Kryvoruchko, O., Dmytriiev, I., Poyasnik, G., Shevchenko, I., & Levchenko, Ia. (2021) Transport and logistics services as a component of the transport complex and their quality management. Problems and prospects of development of the road transport complex: financing, management, innovation, quality, safety – integrated approach / Dmytriiev, I., Levchenko, Ia. (Eds.). Kharkiv: PC Technology Center, Ch. 5, 42–62. DOI: 10.15587/978-617 (дата звернення 20.01.2024)
7. Modern Trends in the Development of Foreign Economic Activity of Ukraine in the War Conditions / R. Skrynkovskyy та ін. *Path of Science*. 2022. Т. 8, № 6. С. 1001–1008.

8. Modernizing Ukraine's Transport and Logistics Infrastructure. URL:<https://www.csis.org/analysis/modernizing-ukraines-transport-and-logistics-infrastructure> (дата звернення 06.02.2024)
9. Quinn A., Krasnolutska D. Ukraine Defies Russia by Trying to Revive Black Sea Trade. 2023. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-10-02/ukraine-black-sea-trade-defies-russia-s-threats> (дата звернення 06.02.2024)
10. Six Logistics Trends to Watch for in 2023. URL: <https://www.supplychainbrain.com/blogs/1-thinktank/post/36031-six-logistics-trends-to-watch-for-in-2023> (дата звернення 06.02.2024)
11. Tahniyath F., Elbanna S.. Corporate Social Responsibility (CSR) Implementation: A Review and a Research Agenda Towards an Integrative Framework. Springer, Journal of Business Ethics, 2023. P.105-121.
12. Vodenicharova, M. (2016) Application of Quality Management Systems in the Logistics Sector in Bulgaria. Economic Alternatives, 4, 515-528. URL: https://www.unwe.bg/uploads/Alternatives/M_V_2016_Issue4_en-10.pdf (дата звернення 08.02.2024)
13. Zaverbnyj A., Pushak H. Theoretical and Applied Principles of Supply Chain Management under Crisis Economic Conditions: Strategic Aspect. Economic Bulletin of Donbas. 2022. No 4 (70). P. 57 –62.
14. Батирова О. Особливості транспортно-логістичної інфраструктури України. *Актуальні проблеми природничих і гуманітарних наук у дослідженнях молодих вчених «РОДЗИНКА – 2021»*: зб. матеріалів доп. учасн. XXIII Всеукраїнська наук. конф. молодих учених. 2021. С. 232–234.
15. Безсмертна О., Шварц І., Ярмола О. Проблеми та перспективи розвитку логістики на світовому рівні та в Україні. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці*: зб. матеріалів доп. учасн. II Міжнар. наук.-практ. конф. Київ 2021. С. 340–342.
16. Бєдін А. Удосконалення системи управління логістичними процесами підприємства. *Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах*

глобалізації: зб. матеріалів доп. учасн. 9-ї наук.-практ. конф. міжнарк. участю. Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАУ, 2021. С. 57–59.

17. Буркіна Н.В., Капітонець М.В. Аналіз ринку логістики України: статистичний аспект. *Економіка і організація управління*. 2020. № 3 (39). С. 93–103.

18. Павлиш В. А., Гліненко Л. К. Основи інформаційних технологій і систем / В. А. Павлиш, Н. Б. Шаховська. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2018. 620 с.

19. Галат Л.М. Вплив логістичного управління на економічну діяльність у сфері державного управління. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. 3. С. 16–23.

20. Завербний А., Дзуліт З., Вуєк Х. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. 43. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1750> (дата звернення 02.03.2024)

21. Івашко Л. М., Холод П. І. Тенденції розвитку логістики. Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 7 грудня 2021 року. Харків, 2021. С. 208–210. URL: https://files.duit.edu.ua/uploads/%D0%A1%D0%B0%D0%B9%D1%82/3_%D0%9D%D0%90%D0%A3%D0%9A%D0%90/%D0%9D%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%B0-%D1%81%%82%D1%83%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B8/%D0%A1onference/conference-07-12-2021-warn-new.pdf (дата звернення 02.03.2024)

22. Інформація про «Нова Пошта». *Forbes Ukraine*. 2023. URL: <https://forbes.ua/profile/nova-poshta-260> (дата звернення 02.03.2024)

23. Калюжна Н.Г., Шеремет А.С. Логістична система України: актуальні проблеми та пріоритети відновлення. *БІЗНЕСІНФОРМ* № 4. 2022. С. 90–96.

24. Ковбаса О. М., Холохоленко Д. С., Чалий Д. Р. Аспекти визначення ефективності логістичної діяльності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Випуск 3 (20). С. 242–248.

25. Козьмук Н. І. Значення соціальної відповідальності бізнесу в період воєнного стану. *Innovations and prospects in modern science: The 1st International scientific and practical conference*. Stockholm, January 15-17, 2023. Pp. 364-367.

26. Колодізева Т.О. Логістична діяльність підприємств в Україні: оцінка стану логістичного середовища у світових рейтингах. *Economics Bulletin*. 2018. № 4. С. 112–120.

27. Короленко Н.В. Управління якістю логістичних процесів на підприємствах: інтегральна парадигма. *Ефективна економіка* № 11, 2013. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_11_49 (дата звернення 15.03.2024)

28. Косолапова О. Вплив глобалізації на транспортну логістику в зовнішньоекономічну діяльність підприємств в Україні. *Сучасні проблеми економіки та фінансів*. 2017. С. 57–59

29. Кузяк В. Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та шляхи розв'язання в умовах воєнного стану. *Economy and society*. 2023. (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-13> (дата звернення 15.03.2024)

30. Кулакова С., Калембет А., Подкопова Д. Особливості формування логістичних витрат підприємств в умовах воєнного стану. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 1(8). 2023. С. 22–29.

31. Кустріч Л.О. Фінансовий ризик-менеджмент у сфері логістики. *Інфраструктура ринку*. Випуск 71. 2023. С. 167–173.

32. Логістика в Україні: особливості ринку, тренди, прогнози. URL: <https://logist.fm/publications/logistikav-ukrayini-osoblivosti-rinku-trendi-prognozi> (дата звернення 17.03.2024)

33. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб./ Михайлова Л. І., Дашутіна Л. О., Могильна Л. М. та інш. За ред. д.е.н., проф. Л. І. Михайлової. К.: «Центр учбової літератури», 2019. 252 с.

34. Методичні рекомендації до написання курсової роботи з освітніх компонент: Логістика, Операційний менеджмент, Менеджмент продажів, Економіка і фінанси підприємства / Укладачі: К.М. Кашук, І.В. Мосійчук, С. І. Павлова, Л.Д. Павловська Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І.Франка, 2022. 28 с.

35. Михайлов І. Ф. Яковенко О. І. Управління логістичними процесами як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Наукові та освітні трансформації в сучасному світі: збірник матеріалів Всеукр. міждисциплінарної наук.-практ. конф.* Чернігів: Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій. Суми: ТОВ НВП "Росток А.В.Т.". 2021. С.119-120

36. Новини. Офіційний сайт «Укрпошта». URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/news> (дата звернення 20.03.2024)

37. Ольшанський О. В., Яцун Л. М., Селютін В. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. Х. : ХДУХТ, 2019. 103 с.

38. Пешко М., Завербний А. Проблеми та перспективи зміни ланцюгів поставок з метою мінімізування втрат під час війни. *Economy and society*. 2022. 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1769> (дата звернення 21.03.2024)

39. Позднякова Л.О., Котик В.В. Транспортна логістична система України в умовах воєнного стану. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика: матеріали 18-ї наук.-практ. міжнар. конф. (2-3 червня 2022 р.)*. Харків: УкрДУЗТ, 2022. С. 174–176.

40. Полянська А.С., Мартинець В.Б., Кабан О.В. Оптимізація ланцюга постачання на підприємстві в умовах кризових явищ. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18(2). С. 112–127.

41. Примоленний В.О. Економіко-організаційна ефективність логістичних ланцюгів у зовнішньоекономічній діяльності компаній. Сумський державний університет. 2022. с. 37.

42. Рейтинг сервісів доставки України. Marketer. 30 квітня 2021. URL: <https://marketer.ua/ua/rating-of-delivery-services-in-ukraine/> (дата звернення 22.03.2024)

43. Розвиток логістики в умовах Е-економіки. URL: <https://www.imvo.lviv.ua/blog/rozvytok-lohistyky-vumovakh-e-ekonomiky> (дата звернення 22.03.2024)

44. Сайт ТОВ «Нова пошта». 2024. URL: https://novaposhta.ua/o_kompanii (дата звернення 23.03.2024)

45. Смирнова Н.В. Сутність і значення логістичної діяльності в системі менеджменту організації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 20. Ч. 3. С. 54–59.

46. Станасюк Н. С., Пасінович І. І., Мурза В. М. Тенденції розвитку корпоративної соціальної відповідальності та методологічні аспекти її оцінювання. *Сучасні питання економіки і права: Зб. наук. праць*. Київ: КИМУ, 2020. С. 31–43.

47. Tsymbalistova, O.A., Kharchenko, M.V. & Yudenko, Ye.V. (2020). Infor-matsiini tekhnolohii v systemi lohistrychnoho obsluhovuvannia biznes-protseviv. *In-formation technologies in the logistic service system of business processes*. *Vcheni zapysky TNU im. Vernadskoho – Scientific notes of TNU named after Vernadskyi*, 31 (70), 6, 148-154. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-6-25> (дата звернення 28.03.2024)

48. Уляницький Д. Битва за 450 млн посилок з Новою Поштою та Укрпоштою. Як працює ринок доставки в Україні – інтерв'ю CEO поштового оператора Meest. *Forbes Ukraine*. 11 січня 2022. URL: <https://forbes.ua/company/noviykerivnik-meest-pro-te-yak-vin-khoche-vidibrati-chastku-rinku-u-novoi-poshtita-ukrposhti-11012022-3097> (дата звенення 28.03.24)

49. Цимбалістова О.А., Харченко М.В., Черніхова О.С. Удосконалення функціонування логістичних підприємств з урахуванням дії військового стану в Україні. *Академічні візії*. Випуск 14/2022. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/78e4cd96-b14a-4952-9c64-bd05463b8151/content> (дата звернення 07.04.2024)

50. Шкригун Ю.О. Генезис поняття «логістична діяльність підприємства». *Вісник економічної науки України*. 2021. № 2 (41). С. 183–190.

51. Карпенко Л.Ф., Чорненька Л.М. Ідентифікація та управління ризиками в маркетинговій діяльності. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. № 180. Дніпро: ПДАБА, 2022. С. 54 -57

52. Резнік Н.П., Чорненька Л. М., Кравцова А. Г. Особливості логістичного процесу на складі. *Вісник Хмельницького національного університету*. Сер.: «Економічні науки». Хмельницький, 2022. № 1 (302) С. 148-154

53. Яковенко О.І. Методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. Теоретико-методичні аспекти підвищення конкурентоспроможності прикордонного регіону : кол. моногр. / за ред. В.І. Захарченко та М.М. Меркулова. Одеса: Атлант, 2018. С.194-204.

54. Reznik Nadiia P, Hrechaniuk Liudmyla M. Justification of measures to improve the efficiency of logistics system management. *AIP Conference Proceedings*. 2022, 2413, 040002 <https://aip.scitation.org/doi/abs/10.1063/5.0090406> (дата звернення 20.02.2024)

55. Nadiia Reznik, Alona Zahorodnia, Lyudmyla Chornenka. (2021). Analysis of the Logistics Component of the Economic Security System of Enterprises. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, (4(36)). <https://rsglobal.pl/index.php/ijite/article/view/2211> (дата звернення 27.04.2024)

56. N. Reznik, A. Zahorodnia, L. Chornenka. (2021) Generalization of the Influence of Foreign Experience of the Digitalization Process on the Economic Security of Enterprises. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 4(36) <http://surl.li/biqpf> (дата звернення 27.04.2024)