КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: «УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ»

здобувача освіти за ОС «бакалавр»
денної форми навчання

галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»

ШИЛОБРИДА ВЛАДИСЛАВА ВОЛОДИМИРОВИЧА

Науковий керівник:
к. е. н., доцент Кальний С.В.

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 18 від 12 червня 2025 р.

В.о. Завідувача кафедри
_____ доцент Фірсова С.Г.

Київ-2025

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

«Затверджую»
В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С. Г.
«09» жовтня 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»
ШИЛОБРИДА ВЛАДИСЛАВА ВОЛОДИМИРОВИЧА

1. Тема роботи: «Управління логістичною діяльністю підприємства сфери послуг»
затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, **протокол №3 від 09.10. 2024 р.**

2. Строк завершення роботи: 09.06.2025

3. Підсумковий передзахист роботи: 26.05.025

4. Предмет дослідження: методи та інструменти оптимізації логістичних процесів, технічні і організаційні рішення, що впливають на ефективність управління.

5. Об'єкт дослідження: є процес управління логістичною діяльністю підприємства сфери послуг в сучасних умовах.

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – полягає у вивченні основних елементів ефективного управління логістичною діяльністю підприємства сфери послуг.

Завдання:

6.1. З’ясувати сутність логістичної діяльності підприємств та її особливості

6.2. Здійснити характеристику основних об'єктів та системи логістичного управління.

6.3. Здійснити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Нова Пошта».

6.4. Дослідити логістичний процес підприємства

6.5. Сформувати пропозиції щодо вдосконалення системи логістичної координації в ТОВ «Нова Пошта».

6.6. Розглянути особливості застосування аутсорсингу в логістичній діяльності підприємства.

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	виконано
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	виконано
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2024	виконано
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2024 -лютий 2025	виконано
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2025	виконано
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2025	виконано
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2025	виконано
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2025	виконано
9.	Попередній передзахист роботи	16,05,2025	виконано
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2025	виконано
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	26,05,2025	виконано
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень-червень 2025	виконано
13.	Завершення написання роботи	09.06.2025	виконано
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2025	виконано
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2025	виконано
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2025	виконано

ЗМІСТ

ВСТУП……..3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА…….5
1.1. Логістична діяльність підприємств: сутність та її особливості……...5
1.2. Характеристика основних об'єктів та системи логістичного управління...15
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»……..31
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Нова Пошта»…..…..…..31
2.2. Дослідження логістичного процесу підприємства……..…….48
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ І ЗАХОДІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАКТИКИ В ОРГАНІЗАЦІ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА……..…61
3.1. Пропозиції щодо вдосконалення системи логістичної координації в ТОВ «Нова Пошта»……61
3.2. Застосування аутсорсингу в логістичній діяльності підприємства……71
ВИСНОВКИ……...79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….81
ДОДАТКИ……..88

ВСТУП

Управління логістичною діяльністю є критично важливим аспектом функціонування логістичних компаній у сучасному динамічному бізнес-середовищі. З огляду на зростаючу конкуренцію, глобалізацію та технологічні зміни, підприємства прагнуть максимально ефективно оптимізувати свої процеси для підвищення задоволення споживачів і забезпечення безперервності бізнесу. Актуальність дослідження управління логістичною діяльністю визначається потребою у вдосконаленні системи управління ресурсами, контролю за потоками товарів, а також адаптації до нових умов і викликів на ринку.

Дослідженням управління логістичною діяльністю займалось багато науковців, серед яких: Д. Бауерсокс, Д. Вордлоу, Д. Вуд , О. Амоші, О. Брінь, В. Геєць, П. Замула, Є. Крикавський, Р. Ларіна, Н. Чухрай, Н. Ширяєва та інші.

Мета даного дослідження полягає у вивченні основних елементів ефективного управління логістичною діяльністю підприємства сфери послуг.

Для досягнення поставленої мети, потрібно виконати наступні завдання:

1. З’ясувати сутність логістичної діяльності підприємств та її особливості

2. Здійснити характеристику основних об'єктів та системи логістичного управління.

3. Здійснити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Нова Пошта».

4. Дослідити логістичний процес підприємства.

5. Сформувати пропозиції щодо вдосконалення системи логістичної координації в ТОВ «Нова Пошта».

6. Розглянути особливості застосування аутсорсингу в логістичній діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління логістичною діяльністю підприємства сфери послуг в сучасних умовах.

Предметом дослідження виступають методи та інструменти оптимізації логістичних процесів, технічні і організаційні рішення, що впливають на ефективність управління.

Для досягнення поставленої мети використовуються різноманітні методи дослідження, такі як: аналіз, синтез, порівняння, а також методи статистичного аналізу для вивчення даних про ефективність логістичних процесів.

Інформаційна база дослідження складається з наукових праць, статей, аналітичних звітів, а також першоджерел, що стосуються управління логістикою, сучасних технологій в управлінні.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Логістична діяльність підприємств: сутність та її особливості

Зараз світ швидко змінюється, що суттєво впливає на потреби суспільства та логістичну діяльність. Це стимулює появу різних визначень терміна «логістична діяльність», які відображають її сутність у різних умовах під впливом екзогенних і ендогенних факторів.

Наразі існують різночитання щодо єдиної концепції логістичної діяльності. Для кращого розуміння цієї теми доцільно дослідити генезис поняття та його еволюцію у відповідь на вимоги різних етапів розвитку суспільства. Аналіз цього поняття може дати знання про сучасні та майбутні процеси в сфері транспорту й логістики.

Чітке уявлення про логістичну діяльність дозволить розробити адекватні стратегії управління, виявити основні тенденції та ризики, а також створити ефективні рішення для зниження витрат і покращення функціонування підприємств у сфері управління товарно-матеріальними, інформаційними, фінансовими та транспортними потоками.

Актуальність питання викликана зростаючою увагою бізнес-середовища, науковців та економістів до всіх аспектів логістичної діяльності. Це підтверджується численними науковими працями як українських, так і зарубіжних вчених, таких як Д. Бауерсокс, Д. Вордлоу, Д. Вуд, та багатьох інших.

Дослідження специфіки формування логістичної системи та процесів логістики також ведуть ряд вчених, зокрема М. Григорак, Є. Крикавський, О. Мних та інші. Глобальні концепції логістики відображені у роботах О. Алтухова, Ф. Котлера, та інших авторів.

При визначенні терміна «логістична діяльність» багато науковців акцентують увагу на різних складових. Деякі з них розглядають його як функцію або комплекс функцій бізнесу, що включає безпосередній рух цінностей й інтеграцію (Д. Вордлоу, Д. Вуд, Дж. Джонсон, П. Мерфі, В. Сергєєв). Інші вчені (О. Крешельницька) трактують його як сукупність практичних дій, тоді як ще інші (В. Алькема) вважають його комплексом процесів і операцій у логістичному менеджменті.

Деякі дослідники (О. Бакаєв, Д. Бауерсокс, А. Гаджинський та інші) акцентують увагу на тому, що логістична діяльність є сферою господарювання з широким спектром діяльності або замкнутою системою.

Список використовуваних авторами визначень терміну в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування	Автор
Діяльність, яка включає в себе такі види логістичної діяльності, як: обслуговування покупок, прогнозування попиту, управління запасами, логістичні комунікації й інші	О. Крушельницька [30]
Скупчення практичних дій, а саме: транспортування, маркування, складування вантажів тощо	Крикавський Є.В. [29]
Напрям господарської діяльності, яка покриває в управлінні матеріальними потоками в сфері виробництва і розподілу	О. Тридід та ін. [54]
Комплекс функціональних, управлінських та забезпечуючих процесів та операцій, які спрямовані на трансформацію матеріальних ресурсів	О. Бакаєв, О. Кутах, Л. Пономарьова, Л. Малярець [2]
Діяльність, що включає реалізацію різних етапів, стадій та операцій керування з урахуванням оптимізації логістичного ланцюга	Т. Шпать [58]

Велика різноманітність визначень вказує на те, що єдина концепція логістичної діяльності лишається недосяжною для науковців, внаслідок чого відсутнє єдине бачення її ключових аспектів. Цей феномен відображає зміни в визначенні логістичної діяльності, які викликані динамічними екзогенними умовами та функціонуванням її окремих складових.

Науковці акцентують увагу на кількох важливих аспектах логістичної діяльності, зокрема напрямках діяльності, комплексі дій для практичної

реалізації процесів, а також меті та завданнях, що стоять перед політикою в сфері транспорту і логістики.

Зокрема, формулювання терміна «логістична діяльність» можна трактувати через такі основні цілі:

1) Координація фізичного розподілу та управління матеріалами з метою зменшення витрат і підвищення якості обслуговування.

2) Забезпечення швидкої реакції, зменшення невизначеності, мінімізація запасів, консолідація вантажоперевезень та підтримка якості протягом життєвого циклу продукції.

3) Оптимізація циклу відтворення шляхом комплексного формування потоків матеріалів і інформації на етапах виробництва та розподілу продукції, орієнтуючись на потреби.

4) Створення комплексної корисності логістичного продукту або послуги відповідно до запитів споживачів, з дотриманням необхідного рівня економічної безпеки для суб’єкта логістичної діяльності.

Логістична діяльність є важливим компонентом сучасного бізнесу, що забезпечує ефективне управління товарно-матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками.

Основною метою логістики є оптимізація процесів, які пов'язані з рухом товарів від виробника до споживача, що включає планування, реалізацію та контроль за цими процесами.

У логістичній діяльності для управління потоками застосовуються такі функції:

- планування (визначення оптимальної траєкторії руху, розробка графіків або розкладів потоків, розрахунок необхідних ресурсів для реалізації потоків);
- оперативне управління (моніторинг кожного об’єкта потоку відповідно до встановленого графіка руху, розробка та впровадження управлінських рішень);
- облік (збір, обробка, зберігання та надання інформації про матеріальні потоки, підготовка звітності);

• контроль (оцінка відповідності фактичних параметрів потоку плановим показникам);

• аналіз (виявлення причин відхилень від планових показників);

• координація (узгодження процесів закупівлі та збуту).

Ці функції реалізуються в рамках логістичної системи (рис. 1.1).

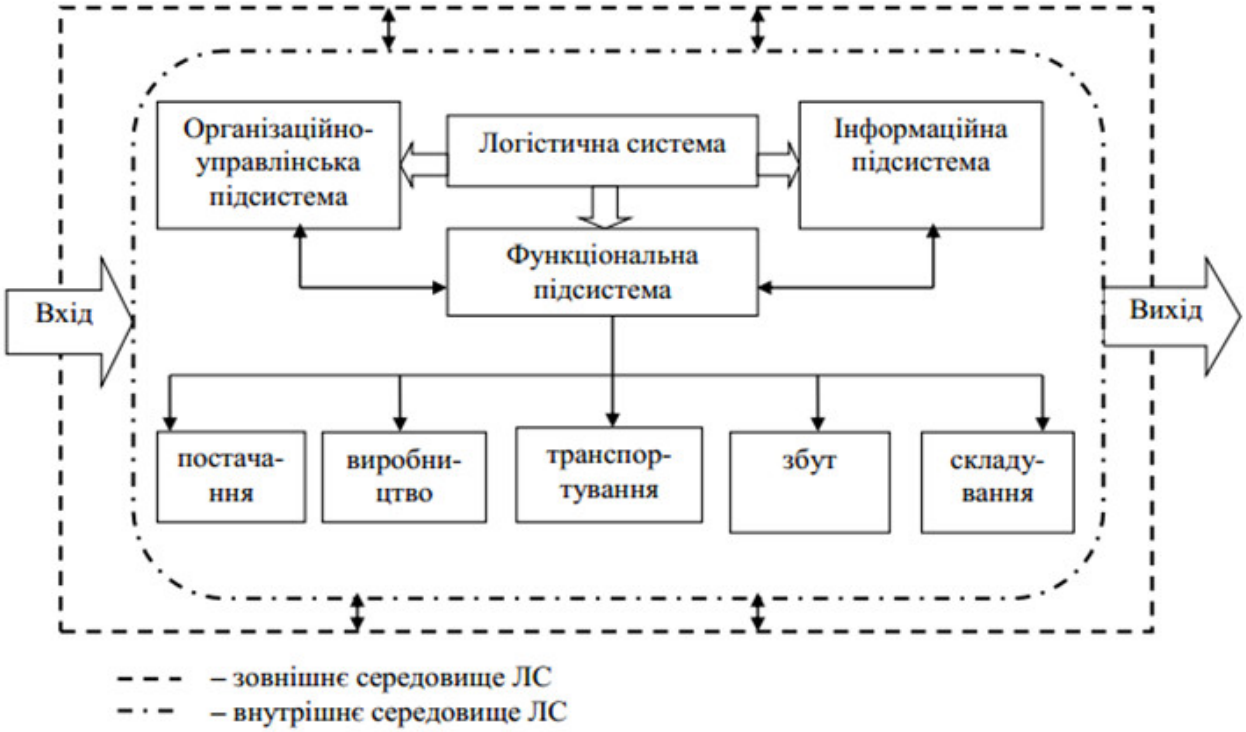

Рис. 1.1. Функціональна структуризація логістичної системи [27]

Однією з ключових особливостей логістичної діяльності є її інтеграція в загальну бізнес-стратегію компанії. Це означає, що логістика не є ізольованою функцією, а навпаки, тісно взаємопов'язана з іншими аспектами бізнесу, такими як виробництво, маркетинг і фінансування.

Досить важливим є також аспект адаптації логістичних процесів до змінюваних умов ринку. Глобалізація, технологічний прогрес і зміни в споживчих перевагах вимагають постійного вдосконалення логістичних стратегій. Наприклад, використання автоматизації та цифровізації в управлінні запасами та перевезеннями дозволяє зменшити витрати, скоротити час доставки і підвищити ефективність.

Також важливою особливістю є збалансування між витратами та рівнем обслуговування споживачів. Компанії повинні знаходити оптимальне співвідношення між швидкістю доставки товарів і витратами на логістику, щоб

задовольнити попит споживачів. Це може включати впровадження системи управління запасами, яка дозволяє зменшити надмірні витрати на зберігання та забезпечити своєчасну доставку.

Необхідно звернути увагу на екологічні аспекти логістики, які стають все більш актуальними. Упровадження екоорієнтованих практик, таких як оптимізація маршрутів перевезень і використання альтернативних видів пального, може значно знизити негативний вплив на навколишнє середовище. При цьому, в умовах посилення регуляцій у сфері екології, компанії повинні адаптувати свої логістичні стратегії до нових стандартів.

Логістична діяльність також передбачає управління ризиками, пов'язаними з непередбаченими обставинами, такими як зміни в економічній ситуації, політичні кризи або природні катастрофи. Це вимагає гнучкості в управлінні і здатності компаній швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Важливу роль у логістичній діяльності відіграє технологічний розвиток, зокрема використання сучасних інформаційних технологій, які дозволяють моніторити і відстежувати логістичні процеси в реальному часі. Це сприяє підвищенню прозорості та контролю за рухом товарів, що, в свою чергу, підвищує їх надійність та якість обслуговування споживачів.

Головними учасниками логістичного процесу є: експедиційна фірма, підприємство торгівлі, комерційно-посередницька організація, склади готової продукції підприємств-виробників.

Таким чином, логістична діяльність є багатогранним і динамічним процесом, що вимагає стратегічного підходу, адаптації до змінюваних умов ринку і уважного управління ризиками, а також інтеграції новітніх технологій для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності компанії.

Важливим є дослідження методів оптимізації бізнес-процесів, одним з яких є 3PL аутсорсингові послуги. У нашій країні такий вид послуг тільки починає розвиватися, проте в інших країнах такий вид послуг є досить

розвинутим серед дистрибюторів, виробників та інших учасників логістичного процесу.

3PL (Third Party Logistics)- це логістична компанія, яка надає послуги пов'язані з перевезенням, оформленням, супроводом товарів. Це можна назвати синонімом аутсорсингу, оскільки компанії можуть передавати частину функцій або усі функції для третьої сторони. 3pl оператори відрізняються від звичайних логістичних операторів. Вони здебільшого займаються доставкою та перевезенням товарів у великій кількості, мають усі ресурси для зберігання, сортування і упакування товарів, відповідають за перевезення товарів. Також 3pl компанія надає такі послуги:

- Контроль та відстеження відправлення
- Страхування товарів
- Супровід вантажів
- Експедирування
- Оформлення платежів
- Проведення консультацій для операторів
- Представництво на митниці

На рисунку 1.2. можна побачити основні переваги 3pl компанії:

Рис. 1.2. Основні переваги 3pl компаній [11]

Електронна комерція у світі сприяє розвитку 3pl операторів. В Україні ще немає такої конкуренції у цій сфері оскільки існує брак потужностей, і дешевизна ресурсів, що використовувалися до воєнного стану.

Електронна торгівля у світі стабільно зростає, а тому створює потребу у швидкому і точному обслуговуванні кінцевих споживачів. В контексті цього 3PL-провайдери виконують такі основні функції:

- Масштабування потужностей по сезону
- Інтеграція з електронними платформами (API, CRM, ERP)
- Надійна система повернень
- Управління доставкою великої кількості невеликих замовлень та їх обробкою
- Організація доставки процесів "останньої милі"

Отже, застосування 3PL-логістики дає змогу суб'єктам електронної комерції гарантувати відповідність сподіванням споживачів щодо швидкості доставки, скоротити час обробки замовлень, а також звести до мінімуму логістичні витрати.

Термін «крос-докінг» позначає процес передачі вантажу безпосередньо через доки (звідси «докінг»). У загальному значенні крос-докінг (від англ. cross – перетинати, безпосередньо, та dock – док, вантажна платформа, стикування) є технологією прийому й відвантаження товарів через склад без їх розміщення на зберігання. У ширшому контексті крос-докінг являє собою сукупність логістичних операцій у ланцюзі постачання, що забезпечують точну синхронізацію в часі прийому товарів від постачальників, відвантаження зі складу та доставки вантажоодержувачам, уникаючи складського зберігання. У деяких випадках крос-докінг передбачає пряме перевантаження товару з одного транспортного засобу на інший, що максимально спрощує логістичний ланцюг і скорочує час від замовлення до отримання товару клієнтом.

Крос-докінг оптимізує логістичні процеси підприємства, дозволяючи контролювати ефективність на кожному етапі ланцюга постачання та зменшувати витрати на зберігання продукції. Склади для крос-докінгу проектуються з акцентом на ефективну організацію обробки вхідних і вихідних товаропотоків, обладнуються численними наскрізними воротами. Процес прийому товарів структуровано так, щоб із зони прийому вони одразу надходили

до зони експедиції для подальшої доставки споживачам. Такий підхід виключає операції з вантажем, що не додають вартості та виникають під час зберігання. Крім того, швидка доставка товару до кінцевого споживача знижує ризики псування продукції, що зменшує збитки бізнесу під час транспортування(рис. 1.3) [63].

Рис. 1.3. Схема роботи крос-докінгу [64]

Поняття "доставка останньої милі" стосується заключного етапу логістичного процесу, що охоплює переміщення товарів від найближчого складу до кінцевого клієнта.

Цей етап вважається одним з найскладніших і найдорожчих через розрідженість доставок, необхідність суворого дотримання строків і високі вимоги споживачів.

Основні виклики цього етапу включають:

- потребу в максимальній гнучкості логістичних маршрутів;
- ефективну координацію діяльності кур'єрів;
- зростання витрат на обслуговування окремого замовлення
- збільшення обсягу повернень товарів;

Для вирішення цих проблем активно впроваджують сучасні цифрові технології. Використовуються автоматизовані системи для побудови маршрутів, технології відстеження в реальному часі, штучний інтелект для прогнозування попиту, а також альтернативні методи доставки, такі як поштомати і пункти самовивозу.

Сучасний розвиток електронної комерції стимулював значне зростання попиту на B2C-експрес-доставку, яка спрямована на максимально швидке й ефективне транспортування товарів від компаній-виробників чи продавців

безпосередньо до кінцевого споживача. Такий тип логістики вирізняється високою інтенсивністю дрібномасштабних відправлень, жорсткими стандартами обслуговування, що передбачають виконання замовлень у період не більше ніж 24 години від моменту підтвердження, а також глибокою інтеграцією до цифрових інструментів і платформ електронної торгівлі.

Оскільки більша частина замовлень у сегменті B2C має невеликий фізичний об’єм та вагу, логістичним операторам доводиться щоденно обробляти численні тисячі індивідуальних доставок. Для забезпечення точності, швидкості та зручності цього процесу активно впроваджуються автоматизовані системи управління складськими операціями (WMS). Вони дозволяють значно зменшити час, потрібний для комплектації замовлень, оптимізують процес їх відбору зі складів, а також знижують кількість помилок при комплектації.

Одним із ключових факторів успішності в секторі B2C-експрес-доставки є задоволення потреб споживача у максимально швидкому отриманні товару. Стандарт доставки протягом 24 годин після оформлення замовлення змушує логістичні компанії розвивати мережі регіональних центрів виконання, які стратегічно розташовуються таким чином, щоб мінімізувати час транспортування. Додатково широко застосовуються автоматизовані рішення в плануванні логістичних маршрутів за допомогою алгоритмів оптимізації, що суттєво скорочують час доставки та витрати на транспорт.

Інтеграція сучасних IT-рішень також відіграє фундаментальну роль в успішній організації B2C-логістики. Використання широкого спектра технологій, серед яких API, електронний обмін даними (EDI) та інші комунікаційні протоколи, забезпечує можливість у реальному часі відстежувати статус доставки, ефективно управляти запасами товару на складах і синхронізувати пов’язані дані між усіма учасниками логістичного ланцюга. Це унеможливлює виникнення інформаційних розривів та пришвидшує виконання операційних завдань.

Крім того, інноваційні технології, такі як штучний інтелект, Інтернет речей (IoT) та робототехніка на складах, докорінно змінюють підхід до управління

логістичними процесами. Вони забезпечують не лише суттєве зниження операційних витрат, але й сприяють значному підвищенню рівня сервісу для кінцевого клієнта як за швидкістю доставки, так і за точністю виконання замовлення.

Таким чином, успішна реалізація B2C-експрес-доставки заснована на комплексному підході, що включає створення гнучкої й масштабованої логістичної інфраструктури, впровадження передових інформаційних технологій і постійне вдосконалення механізмів оперативного та точного виконання замовлень. В умовах жорсткої конкуренції на цьому ринку ключову перевагу здобувають ті компанії, які повною мірою адаптуються до високих очікувань сучасного споживача [65, 66] .

Підсумовуючи, варто вказати на основні тенденції у сучасній логістиці. У таблиці 1.2. наведені актуальні тенденції, технології та виклики галузі.

Таблиця 1.2

Тенденції сучасної логістики

Категорія	Ключові елементи	Характеристика
Технології	Інтернет речей (IoT)	Забезпечує відстеження вантажів у реальному часі, моніторинг умов перевезення та оптимізацію маршрутів.
	Штучний інтелект (AI)	Оптимізує маршрути, прогнозує попит, управляє запасами та покращує прийняття рішень.
	Блокчейн	Забезпечує прозорість, безпеку транзакцій та відстеження товарів у ланцюгу постачання.
	Автоматизація та роботизація	Підвищує ефективність складів, зменшує помилки та скорочує час обробки замовлень.
	Хмарні платформи	Інтегрують логістичні системи, забезпечують контроль та аналітику в реальному часі.
Стратегії управління	Just-In-Time (JIT)	Мінімізує запаси, забезпечуючи постачання товарів точно вчасно для виробництва чи продажу.
	Lean-логістика	Спрямована на усунення втрат, оптимізацію процесів та підвищення цінності для клієнта.

Сталий розвиток	Зелена логістика	Зменшує екологічний вплив через оптимізацію маршрутів, використання екологічного транспорту та упаковки.
	Енергоефективні склади	Використовують LED-освітлення, автоматичні системи та енергоефективні HVAC для зниження споживання енергії.
Майбутні тенденції	Автономні транспортні засоби	Використання безпілотних вантажівок та дронів для підвищення ефективності доставки.
	Розширена аналітика даних	Застосування аналітики для прогнозування попиту, управління запасами та оптимізації операцій.
	Смарт-порти	Інтеграція цифрових технологій для оптимізації портових операцій та зменшення екологічного впливу.

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

1.2. Характеристика основних об'єктів та системи логістичного управління

Основним об'єктом логістичного управління є матеріальні потоки, а також супутніми їм фінансові, інформаційні та послугові потоки. Управління матеріалопотоками охоплює не лише практичну діяльність, але й є важливою галуззю економічної науки, що має на меті вирішення задач щодо раціонального заповнення, зберігання та витрат матеріальних ресурсів на різних господарських об'єктах. Серед цих об'єктів можна відзначити промислові, будівельні та сільськогосподарські виробництва, товарні бази постачально-збутових компаній, гуртові склади, підприємства роздрібної торгівлі, а також різні види транспорту.

У такому середовищі ефективність логістичної діяльності значною мірою залежить від здатності підприємства реагувати на зміни та адаптувати внутрішні процеси до змін. У свою чергу, це буде потребувати цілісного, системного підходу до управління всіма логістичними ланками. Саме тому важливим аспектом є розглянути поняття та структуру системи логістичного управління, її цілі та функціональне значення для забезпечення стабільної та ефективної

роботи компанії в умовах високої конкуренції на ринку праці та змін ринкового попиту [67].

Система логістичного управління являє собою інтегровану структуру, що об'єднує взаємозалежні процеси, методи, ресурси та інструменти. Вона спрямована на ефективну організацію, планування, координацію, контроль та оптимізацію потоків матеріальних ресурсів, інформації та фінансів на всіх етапах логістичного ланцюга.

Вона охоплює як внутрішні логістичні аспекти (наприклад, обробку товарів на складі, транспортну логістику, управління запасами), так і зовнішню взаємодію з постачальниками, партнерами та споживачами.

Згідно з визначенням Ради професіоналів з управління ланцюгами постачання (Council of Supply Chain Management Professionals), логістичне управління є складовою загального процесу менеджменту ланцюга постачання. Воно покликане планувати, реалізовувати й контролювати раціональний та результативний потік товарів, послуг і відповідної інформації від джерела виникнення до місця споживання з метою задоволення запитів кінцевих споживачів.

У вітчизняній науковій практиці логістичне управління також розглядається як динамічна й адаптивна система, яка функціонує в умовах мінливого середовища ринку. Така система повинна забезпечувати гнучкість і швидкість реакції на зміни попиту, а також інтеграцію сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у логістичні процеси.

Ключовими цілями логістичного управління в умовах сучасної економіки виступають:

- Оптимізація витрат
- Підвищення рівня логістичного сервісу
- Скорочення тривалості логістичного циклу
- Координація та синхронізація учасників ланцюга постачання
- Підвищення прозорості та контрольованості
- Формування гнучкої логістичної структури

У контексті діяльності підприємств поштово-логістичного сектору, таких як компанія «Нова пошта», система логістичного управління є невід'ємною складовою операційної стратегії. Її ефективність безпосередньо впливає на здатність компанії забезпечувати своєчасну доставку, ефективно обробляти значні обсяги відправлень, розширювати присутність на нових ринках і підтримувати конкурентоспроможність [68].

У діяльності підприємств поштово-логістичного сектору, таких як «Нова пошта», логістична система управління відіграє ключову роль у реалізації операційної стратегії. Її ефективна робота напряму впливає на спроможність компанії забезпечувати своєчасну доставку, обробляти великі обсяги відправлень, освоювати нові ринки та підтримувати конкурентну перевагу. Логістична система управління компанії «Нова пошта» характеризується багаторівневою структурою, що охоплює стратегічне й оперативне планування. Вона розроблена з урахуванням потреб великого поштово-логістичного сервісу, який працює в умовах динамічного ринку з високою конкуренцією. Основу системи складає інтеграція матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, що забезпечує єдність та гнучкість логістичних процесів [69].

Транспортна логістика займається плануванням маршрутів, диспетчеризацією, оптимізацією завантаження та моніторингом використання автопарку. У компанії впроваджена централізована система управління перевезеннями, яка базується на сучасних програмних рішеннях. Ці системи дозволяють оперативно реагувати на потреби логістики завдяки алгоритмам оптимізації маршрутів із врахуванням часу доставки, стану доріг та обсягів замовлень.

Складська логістика реалізована через розгалужену мережу терміналів і логістичних центрів в усіх регіонах України. Вони виконують функції приймання, зберігання, сортування та відвантаження відправлень. Операції на складах автоматизовані за допомогою системи WMS (Warehouse Management System), яка забезпечує контроль дій у режимі реального часу, мінімізуючи ризики помилок та затримок.

Інформаційно-аналітичний напрям є однією з найсильніших сторін компанії. Він спирається на передові IT-рішення для збору, обробки й аналізу великих обсягів даних про транспортування, ефективність маршрутів, завантаженість складів і час обробки посилок. Ця інформація служить основою для прогнозування попиту, стратегічного планування розвитку мережі та ухвалення управлінських рішень. Застосування штучного інтелекту й машинного навчання сприяє передбаченню пікових навантажень і ефективному розподілу ресурсів.

Клієнтоорієнтована логістика сконцентрована на забезпеченні високого рівня сервісу. Вона включає моніторинг якості обслуговування, використання електронних сервісів, систем зворотного зв'язку і автоматичне інформування клієнтів про статус відправлень. Завдяки мобільному додатку та особистому кабінету користувачі можуть відстежувати посилки, змінювати адреси доставки й обирати зручні способи отримання. Зворотна логістика охоплює процеси повернення товарів, обробку пошкоджених або недоставлених відправлень і екологічно відповідальний підхід до утилізації пакувальних матеріалів. Організація цих процесів підсилює клієнтоорієнтованість компанії й довіру до її бренду. На рисунку 1.2. вказаний цикл «план – виконання – аналіз KPI» для логістичної компанії.

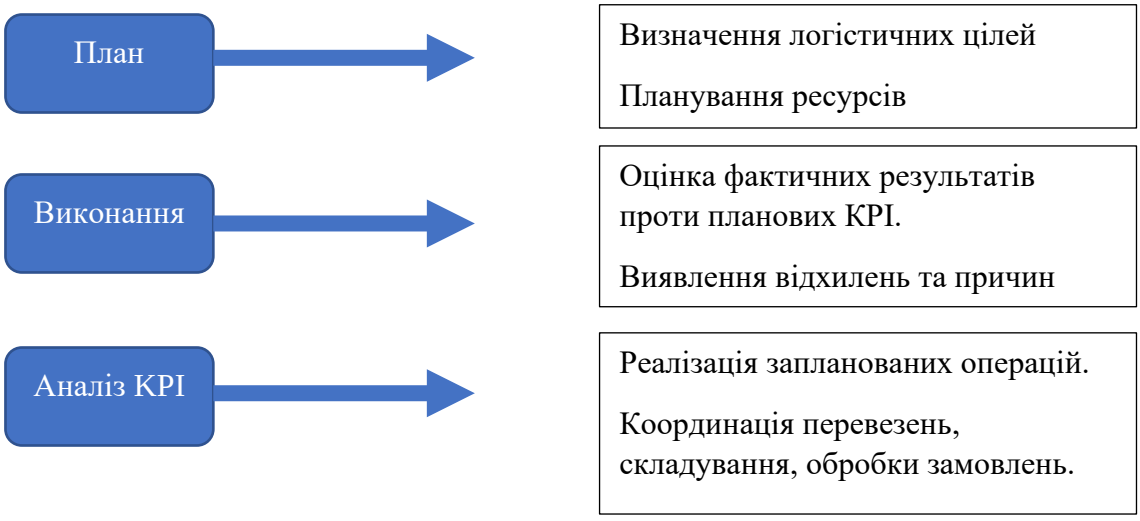

Рис. 1.2. Цикл «план - виконання – аналіз KPI»

Ефективне функціонування багаторівневої логістичної системи неможливе без чітко сформованих механізмів оцінки її результативності та технологічного

супроводу всіх операцій. У цьому контексті ключову роль відіграють показники ефективності (Key Performance Indicators — KPI) та інформаційно-технологічні рішення, що сприяють інтеграції, автоматизації й аналітичній підтримці логістичних процесів. Використання KPI у логістиці компанії «Нова пошта» виходить за межі традиційного внутрішнього контролю, перетворюючись на важливий інструмент стратегічного управління. Завдяки їм забезпечується можливість кількісної оцінки ефективності окремих процесів, виявлення відхилень від запланованих показників, формування обґрунтованих управлінських рішень та підвищення відповідальності персоналу. Основними показниками, які широко застосовуються в логістичному середовищі компанії, є середній час доставки, точність дотримання запланованих термінів, відсоток пошкоджених або втрачених вантажів, коефіцієнт завантаженості транспорту та середній час обробки посилок на логістичних терміналах. Наприклад, показник On-Time Delivery Rate дозволяє оперативно оцінити надійність функціонування транспортної мережі та точність логістичного планування. Утримання рівня своєчасної доставки понад 95% свідчить про високу якість сервісу й узгодженість дій між різними структурними підрозділами. Ще одним важливим параметром є Average Parcel Processing Time, який демонструє залежність ефективності обробки відправлень від рівня автоматизації складських операцій і професійної підготовки персоналу. Невід'ємним елементом сучасної логістичної системи є інформаційно-технологічна інфраструктура, що забезпечує наскрізну цифровізацію всього операційного циклу — починаючи від оформлення посилки й завершуючи її доставкою кінцевому споживачеві [70].

Напрацьована компанією «Нова пошта» екосистема включає ERP-систему, WMS (Warehouse Management System), TMS (Transportation Management System), а також CRM-платформи, інтегровані у єдиний цифровий контур. Система WMS оптимізує складські процеси, зокрема сортування, маршрутизацію, зонування зберігання, управління залишками товарів і контроль доступу до вантажу. Її застосування дає змогу скоротити часові витрати на обробку кожної одиниці відправлення й мінімізувати ризики помилок, пов’язаних із людським фактором.

Стратегічне значення має також система TMS, яка відповідає за формування оптимальних маршрутів доставки, враховуючи параметри транспортної інфраструктури, завантаженість трас, природно-кліматичні умови та інші зовнішні чинники. Інтеграція GPS-моніторингу забезпечує контроль руху транспортних засобів у реальному часі, дозволяючи оперативно реагувати на затримки або необхідність коригування маршрутів і ресурсів. Аналітичні платформи, побудовані на технологіях обробки великих даних (Big Data) і алгоритмах штучного інтелекту, відіграють надзвичайно важливу роль у прогнозуванні попиту, моделюванні логістичних навантажень під час пікових періодів та розробці сценаріїв розвитку мережі. Зокрема, такі системи дають змогу оцінити доцільність відкриття нових логістичних вузлів із врахуванням параметрів густоти населення, рівня доходу населення, витрат на логістику та доступності інфраструктур.

На відміну від традиційних підходів до управління логістикою існують інноваційні: SCOR-модель поєднує процесний підхід із системою показників результативності, що дозволяє здійснювати оцінку діяльності не лише на операційному рівні, а й у стратегічному розрізі. Вона охоплює п’ять основних груп процесів: планування (Plan), постачання (Source), виготовлення (Make), доставку (Deliver) та повернення (Return).

У межах SCOR-моделі передбачено систему ключових показників ефективності (Key Performance Indicators), які об’єднуються в п’ять основних атрибутів результативності: надійність (RL – Reliability), реагування (RS – Responsiveness), гнучкість (AG – Agility), витрати (CO – Cost), а також ефективність управління активами (AM – Asset Management Efficiency). У контексті діяльності «Нової пошти» найбільш пріоритетними є такі індикатори як RL, RS, DR, MR та DS, що забезпечують повне охоплення логістичних процесів — від доставки до управління поверненнями.

Надійність (Reliability – RL) визначає здатність компанії доставити відправлення у визначений термін, у належному стані, з дотриманням точності інформації. Показник реагування (Responsiveness – RS) відображає здатність

компанії швидко виконати замовлення, адаптуватися до змін у попиті або логістичній ситуації.

Процеси доставки (DS – Deliver Stocked Product) відіграють центральну роль у логістиці компанії. Ефективність цього процесу вимірюється, зокрема, середнім часом доставки, рівнем відповідності заявлених і фактичних термінів, а також часткою виконаних замовлень без помилок.

В умовах зростання електронної комерції процес повернення відправлень (DR – Deliver Return) набуває все більшої ваги. Показники DR демонструють не лише ефективність сервісу, а й здатність компанії обробляти складні ситуації без втрати контролю над ланцюгом постачання.

Не менш важливим є процес MR (Make-to-Order or Replacement), який у логістиці «Нової пошти» асоціюється з функціоналом заміни втраченої або пошкодженої посилки. Показник MR демонструє рівень готовності компанії підтримувати сервіс навіть за наявності логістичних збоїв або пошкоджень [71].

Матеріальний потік у логістиці є ключовим елементом, оскільки на ньому базується функціонування всієї логістичної системи. Цей потік генерує інформацію і потребує фінансових витрат. У процесі руху до кінцевого споживача матеріальний потік проходить через різні трансформації та підлягає численним логістичним операціям, що вимагають зберігання, розподілу та збуту.

Матеріальні потоки виникають внаслідок транспортування, складування та виконання різних матеріальних операцій із сировиною, напівфабрикатами і готовою продукцією, починаючи з первинного джерела сировини і закінчуючи кінцевим споживачем.

Основні види логістичних операцій, пов'язаних з фізичним переміщенням цих потоків, включають:

- навантаження:
- розвантаження;
- упаковку;
- перевезення;
- сортування;

– фасування;

– маркування;

– консолідацію;

– розукрупнення;

– складування;

– збереження.

Якщо продукція не перебуває в русі, вона переходить у запас.

Об’єктом дослідження логістики є різноманітні потоки, серед яких ключовим є матеріальний потік. Матеріальний потік охоплює предмети праці, зокрема сировину, основні та допоміжні матеріали, напівфабрикати, комплектуючі, зборочні одиниці, паливо, а також запасні частини для ремонту й обслуговування технологічного обладнання та інших основних фондів, разом із виробничими відходами. Незавершене виробництво (НВ) являє собою продукцію, що перебуває на певному етапі виготовлення в межах підприємства, тоді як готова продукція (ГП) – це продукція, що завершила виробничий цикл на підприємстві, включаючи тару та упаковку.

Матеріальний потік можна охарактеризувати як об’єкт логістичних операцій, що перебуває в постійному русі та складається з різних видів сировини, готової продукції й товарних одиниць. Формою існування матеріального потоку є переміщення конкретних видів продукції (матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва та готової продукції) у процесах закупівель, виробництва та збуту.

Таким чином, матеріальний потік визначається як сукупність ресурсів (МР, НВ, ГП), що перебувають у русі та підлягають логістичним операціям. Сукупність ресурсів одного найменування, що переміщується від джерела виробництва до моменту споживання, формує елементарний матеріальний потік. У свою чергу, сукупність елементарних матеріальних потоків утворює інтегральний (загальний) матеріальний потік, який забезпечує стабільне функціонування підприємства. Інтегральний матеріальний потік є основою ефективної логістики, сприяючи безперервному, збалансованому та ритмічному

функціонуванню всіх підрозділів підприємства. Елементарні матеріальні потоки — це окремі переміщення сировини, комплектуючих, готової продукції, запчастин, допоміжних матеріалів, упаковки тощо, які виникають на кожному етапі виробничо-логістичного процесу: від надходження на склад, через виробництво, до реалізації споживачу або повторного використання у вигляді зворотних потоків (повернення, рекламації, вторинна переробка).

Кожен з таких потоків має свій напрям, обсяг, швидкість, терміни доставки і відповідальну ланку, однак лише їх сукупне й погоджене функціонування формує єдиний інтегрований потік, який відповідає за вчасне постачання ресурсів, недопущення надлишкових запасів, оптимізацію витрат і виконання замовлень клієнтів. Цей загальний потік також включає в себе інформаційний супровід, контроль якості, логістичне планування, транспортування, складування та інші елементи логістичної системи.

Іншими словами, інтегральний матеріальний потік — це "кровоносна система" підприємства, від злагодженості якої залежить його здатність виконувати свої виробничі, комерційні та соціальні функції. Наявність "вузьких місць" у будь-якому з елементарних потоків може призвести до збоїв у загальному ланцюгу, тому управління інтегрованим потоком вимагає системного підходу, застосування сучасних IT-технологій, високого рівня координації та логістичної аналітики.

Схема руху матеріальних потоків продемонстрована на рис. 1.3.

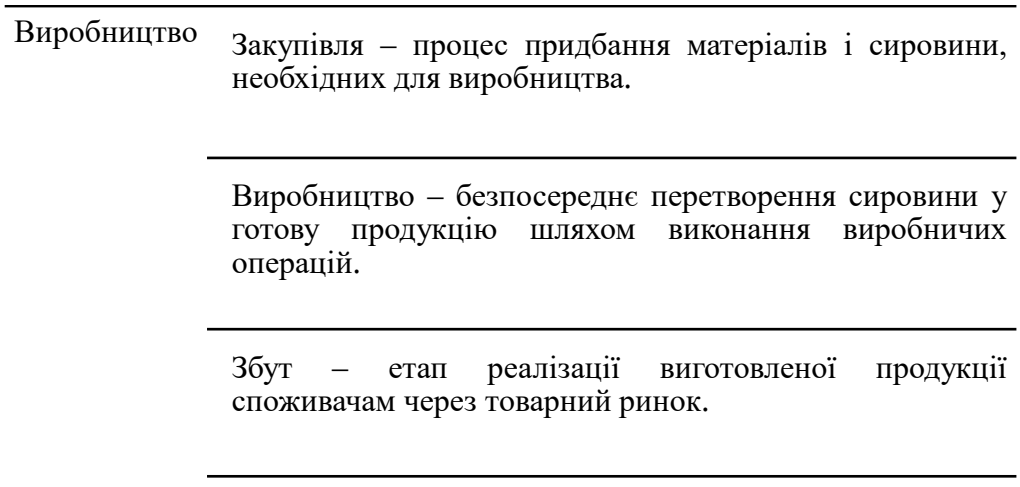

Рис. 1.3. Схема руху матеріальних потоків

Матеріальні потоки в межах підприємства мають чітку послідовність та логіку, що починається із надходження ресурсів у вигляді сировини і матеріалів і закінчується відвантаженням готової продукції споживачеві. На кожному етапі відбувається перетворення ресурсу: спочатку через складування, потім через виробничу переробку, після чого продукція знову потрапляє на склад, але вже як готова до реалізації. У фінальній фазі здійснюється відвантаження продукції на ринок.

Особливу увагу слід звернути на наявність складських ланок як на початку, так і в кінці виробничого процесу. Це свідчить про необхідність ефективного управління запасами як сировини, так і готової продукції, що є критично важливим для забезпечення безперервності виробництва та своєчасного задоволення попиту на ринку.

Таким чином, рух матеріальних потоків — це не лише технічний процес, а й елемент логістичної системи підприємства, що потребує раціонального управління з метою мінімізації витрат, оптимізації запасів та підвищення загальної ефективності діяльності.

Класифікація матеріальних потоків приведена табл. 1.4.

Таблиця 1.4.

Класифікація матеріальних потоків [58]

Ознака класифікації	Вид потоків
Стосовно логістичної системи	Зовнішні, внутрішні, вхідні, вихідні
За натурально-речовим змістом	Одноасортиментний, багатосортиментний
За кількістю вантажу	Масові, великі, середні, дрібні
За вагою вантажу	Легко- та важковагатні
За ступенем сумісності	Сумісні, несумісні
За консистенцією вантажу	Насипні, наливні, тарно-штучні, навантажувальні

Управління матеріальними потоками передбачає визначення ключових параметрів їхнього руху, що забезпечують ефективну організацію логістичних процесів. До основних параметрів належать:

• Найменування матеріальних ресурсів – ідентифікація типу ресурсів, що входять до потоку.

• Кількість матеріальних ресурсів – обсяг ресурсів, що переміщуються в потоці.

• Початкова точка (вибір постачальника) – визначення джерела походження матеріальних ресурсів.

• Кінцева точка (вибір споживача) – визначення одержувача матеріальних ресурсів.

• Час (термін виконання замовлення) – часові рамки, необхідні для завершення логістичної операції.

Ці параметри є основою для планування, контролю та оптимізації матеріальних потоків у логістичній системі.

Крім цього, в процесі управління і оптимізації матеріального потоку виникають дві основні групи детермінантів:

1) Цінові детермінанти.

2) Нецінові детермінанти.

Обидві групи впливають на процеси оптимізації та раціоналізації матеріального потоку. До цінових детермінантів можна віднести, наприклад, вартість перевезення (тариф), ціни на паливно-мастильні матеріали, електроенергію тощо. Нецінові детермінанти включають конкретні потреби споживачів, їх число, грошові доходи, технологію, кількість продавців на ринку, наявність запасів та транспорту.

Вивчення та аналіз зазначених детермінантів є необхідними для ефективного управління матеріальними потоками. Важливо відзначити, що матеріальний потік, за своєю природою, є речовинним і може існувати в різних фізичних формах:

1) сировина, основні та допоміжні матеріали, напівфабрикати, комплектуючі, устаткування (матеріально-технічні ресурси);

2) готові вироби (товари);

3) продукти кінцевого споживання;

4) відходи виробництва і споживання.

Фізичні форми матеріального потоку відображають різні етапи життєвого циклу логістичної системи: пошук, закупівля та споживання ресурсів, їх переробка (трансформація) у готову продукцію, розподіл товарів та їх

використання. Початковою точкою аналізу матеріального потоку є джерело сировини, а кінцевою — споживач.

В Україні організаційна структура, що регулює рух матеріальних потоків, зазнала значних трансформацій, що призвело до часткового скасування окремих її елементів. Наразі певні функції виконує Державний комітет з матеріальних резервів, а також низка державних акціонерних компаній.

Ринкова інфраструктура, що забезпечує організацію матеріальних потоків, включає біржі, ярмарки, аукціони, торговельні доми, спеціалізовані гуртовні, комерційні та сервісні центри тощо.

Основою управління матеріальними потоками є обробка інформації, що циркулює в логістичних системах. Інформаційний потік являє собою сукупність повідомлень, які функціонують у межах логістичної системи та між нею і зовнішнім середовищем, необхідних для управління та контролю логістичних операцій. Інформаційний потік відповідає матеріальному і може існувати у вигляді паперових або електронних документів.

Інформаційні потоки класифікують за кількома ознаками:

- за видом систем, що пов’язуються потоком: горизонтальні та вертикальні;
- за місцем проходження: зовнішні та внутрішні;
- за напрямком відносно логістичної системи: вхідні та вихідні.

Інформаційний потік може випереджати, супроводжувати або слідувати за матеріальним потоком, рухаючись у тому самому або протилежному напрямку. Аналогічно функціонують фінансові потоки (потоки грошових засобів), які супроводжують матеріальні.

Основна мета фінансового управління матеріальними потоками в логістиці полягає в забезпеченні їх руху необхідними фінансовими ресурсами в належних обсягах, у визначені терміни та з використанням оптимальних джерел фінансування. Фінансовий потік у логістичній системі — це рух грошових засобів, необхідних для ефективного функціонування матеріального потоку, що циркулюють як у межах логістичної системи, так і за її межами. Фінансові

потоки відіграють ключову роль у забезпеченні руху матеріальних потоків, а в окремих випадках можуть виступати як самостійні елементи товарообігу. Їх особливість полягає в забезпеченні переміщення матеріальних потоків у просторі та часі.

Класифікація фінансових потоків у логістиці здійснюється за такими критеріями:

За відношенням до логістичної системи:

• зовнішні фінансові потоки, що функціонують поза межами системи;

• внутрішні фінансові потоки, які діють у межах системи та залежать від змін матеріальних потоків.

• За напрямком руху:

• вхідні потоки, які надходять із зовнішнього середовища до системи;

• вихідні потоки, що формуються всередині системи та спрямовуються за її межі.

За призначенням:

• потоки, пов’язані із закупівлею товарів;

• інвестиційні фінансові потоки;

• потоки, спрямовані на відтворення робочої сили;

• потоки, пов’язані з формуванням матеріальних витрат у процесі виробництва;

• потоки, що виникають під час реалізації товарів.

За формою розрахунків:

• грошові потоки, які відображають рух готівки в національній або іноземній валюті;

• інформаційно-фінансові потоки, пов’язані з безготівковими операціями;

• обліково-фінансові потоки, що формуються під час виробництва товарів і послуг та пов’язані з обліком витрат.

Сучасний логістичний менеджмент активно досліджує потоки сервісних послуг, що супроводжують матеріальні потоки. За визначенням Ф. Котлера, послуга — це діяльність або вигода, що надається однією стороною іншій і

переважно не має матеріальної форми. Виробництво послуги може бути пов’язане з матеріальним товаром або існувати окремо. Послуга, як результат праці, має споживчу цінність, що визначає її товарний характер і здатність задовольняти потреби споживачів.

Основні характеристики логістичних послуг:

1. Неможливість фізичного сприйняття послуги ускладнює її специфікацію для надавача та оцінку для клієнта.

2. Логістичні послуги завжди пов’язані з джерелом їх надання, на відміну від матеріальних товарів, які можуть існувати незалежно від виробника.

3. Якість логістичних послуг залежить від рівня розвитку логістичної системи, вимог клієнтів і впливу випадкових факторів.

4. Логістичні послуги надаються конкретному замовнику, що відрізняє їх від товарів, орієнтованих на загальний ринковий попит.

5. Кожна логістична послуга є унікальною за параметрами, умовами та термінами надання.

6. Послуги не підлягають зберіганню чи накопиченню.

7. Логістичні послуги характеризуються високою еластичністю попиту, який може значно зростати за умов зниження цін або підвищення доходів. Темпи зростання попиту на послуги часто випереджають попит на матеріальні товари.

8. Оперативність надання логістичних послуг є важливим фактором, що сприяє економічним вигодам і підвищує привабливість для клієнтів.

У сучасному логістичному менеджменті важливість сервісних послуг, що супроводжують матеріальні потоки, стала ключовою, адже ці послуги не лише покращують процеси постачання, а й забезпечують цінність для клієнтів. Логістичні послуги мають специфічні характеристики, такі як невідчутність, невіддільність від джерела, мінливість якості та адресність, які відрізняють їх від матеріальних товарів, що слід враховувати при розробці та реалізації логістичних стратегій.

Одним із ключових інструментів управління логістикою стало використання транспортної системи **Nova Track**. Це не просто програма для

відстеження переміщення автомобілів, а багатофункціональний цифровий інструмент, який дає змогу керівникам логістичних підрозділів у режимі реального часу планувати маршрути, оптимізовувати навантаження автотранспорту, здійснювати контроль дотримання графіків руху, оперативно реагувати на затримки, а також виявляти неефективне використання автопарку. Впровадження Nova Track стало важливою складовою підвищення операційної ефективності компанії «Нова пошта», оскільки дозволило перейти від традиційної моделі логістики до цифрово орієнтованої системи управління перевезеннями.

Функціонування цієї TMS-системи базується на інтеграції GPS-моніторингу, алгоритмів маршрутизації, аналізу великих обсягів даних про дорожню ситуацію, клієнтські замовлення та технічний стан транспорту. Nova Track дозволяє здійснювати постійний контроль за виконанням маршрутів, відслідковувати відхилення від запланованого графіку, попереджати про можливі затримки та своєчасно перенаправляти ресурси. Завдяки цьому, за останні роки компанія змогла значно покращити ключові логістичні показники. Так, за даними внутрішньої аналітики компанії, середній час доставки відправлень по території України у 2023 році скоротився до 24 годин, що на 18% менше порівняно з 2021 роком. Крім того, рівень вчасного виконання замовлень досягнув 97%[1].

У свою чергу, впровадження інноваційних IT-рішень не обмежилося лише сферою транспорту. Значні результати були досягнуті і в оптимізації внутрішньої логістики, зокрема на сортувальних центрах та логістичних терміналах. Тут активно функціонує система LogiControl — сучасна WMS-платформа, яка автоматизує складські процеси, зменшує обсяги ручної праці та забезпечує точність і швидкість обробки вантажів. Завдяки цій системі всі етапи — від приймання відправлень до їх сортування, адресного зберігання та передачі на доставку — стали прозорими й контрольованими. Програмне забезпечення забезпечує автоматизовану ідентифікацію посилок, облік переміщення в зоні складу, а також контроль виконання завдань персоналом.

Результати цифровізації складських процесів є показовими. Наприклад, середній час обробки одного відправлення скоротився з 5,1 хвилини у 2021 році до 3,5 хвилини у 2023 році[2]. Це стало можливим не лише завдяки самому програмному забезпеченню, а й завдяки комплексному оновленню матеріально-технічної бази: встановленню автоматичних сортувальних ліній, використанню мобільних терміналів збору даних (ТСД), що синхронізуються з LogiControl у реальному часі. Також слід зазначити, що система має гнучку архітектуру, що дозволяє масштабувати її під потреби різних логістичних хабів по всій країні.

Не менш важливим напрямом цифрової трансформації є розвиток зовнішніх IT-рішень, орієнтованих на клієнтів. У цьому контексті компанія активно застосовує API-інтеграції, які забезпечують повноцінну взаємодію з бізнес-користувачами. Через відкриті програмні інтерфейси «Нова пошта» надає можливість інтегрувати свої сервіси безпосередньо у сайти інтернет-магазинів, CRM-системи, ERP-рішення тощо. У результаті клієнти можуть автоматично формувати експрес-накладні, розраховувати вартість доставки, перевіряти наявність і розташування відділень, а також відстежувати статус відправлень.

Такі API-рішення дозволили компанії значно зменшити навантаження на операторів та пришвидшити обробку замовлень. У 2023 році понад 70% замовлень, які були сформовані з використанням логістичних сервісів «Нової пошти», інтегрувались через API-з’єднання з великими маркетплейсами, зокрема Rozetka, Prom.ua та іншими[3]. У середньому, повний цикл обробки API-замовлення займає на 40% менше часу, ніж за умов ручного введення інформації. Такий рівень автоматизації сприяє не лише підвищенню якості обслуговування, а й розвитку електронної комерції в Україні загалом.

Таким чином, для ефективного управління логістичними послугами підприємствам необхідно враховувати їхні особливості, розвивати стратегії, що сприяють швидкому реагуванню на зміни попиту, а також забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів.

РОЗДІЛ 2
ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Нова Пошта»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта» (скорочено «Нова Пошта», англійською – New Post Limited Liability Company, New Post LLC) понад два десятиліття працює як сервісна компанія, що спеціалізується на експрес-доставці документів, вантажів і посилок для фізичних осіб та бізнесу. ТОВ «Нова Пошта» займає провідну позицію на українському ринку логістичних послуг із доставки документів, вантажів і посилок. Компанія була заснована та офіційно зареєстрована 19 січня 2001 року (табл. 2.1) [55].

Повна назва центру	Юридична адреса
Товариство з обмеженою відповідальністю «НОВА ПОШТА»	03026, Київ, Столичне Шосе, буд. 103, кор 1, пов. 9

ТОВ «Нова Пошта» має 29 філій, серед яких Білоцерківська, Білгород-Дністровська, Броварська, Вінницька, Дніпровська, Житомирська, Запорізька, Івано-Франківська, Київська, Криворізька, Кропивницька, Львівська, Маріупольська, Миколаївська, Одеська, Полтавська, Сєвєродонецька, Слов'янська, Сумська, Тернопільська, Ужгородська, Харківська, Херсонська, Хмельницька, Черкаська, Чернівецька, Чернігівська та інші. Компанія також розвинула мережу пунктів доставки (відділень) по всій території України.

Наразі «Нова Пошта» функціонує як група компаній «Нова Пошта», до складу якої входять українські та міжнародні підприємства, зокрема «Нова Пошта», «НП Логістик», «NovaPay» і «Нова Пошта Глобал».

Основним напрямом діяльності ТОВ «Нова Пошта» є допоміжна діяльність у сфері транспорту (КВЕД 52.29), що охоплює логістичні послуги, такі як доставка відправлень, їх тимчасове зберігання у відділеннях, підйом габаритних відправлень на потрібний поверх за адресою одержувача, пакування відправлень

тощо.

Додаткові види діяльності ТОВ «Нова Пошта» включають інші напрями, офіційно закріплені у Статуті компанії (рис. 2.2).

Додаткові види діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА»	1. Діяльність посередників, з торгівлі іншими товарами.
	2. Діяльність з торгівлі товарами широкого асортименту.
	3. Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами.
	4. Надання інших допоміжних комерційних послуг.
	5. Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах.
	6. Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в магазинах.
	7. Роздрібна торгівля газетами та канцтоварами в магазинах.
	8. Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в магазинах.
	9. Роздрібна торгівлячерез мережу інтернет.
	10. Вантажний автомобільний транспорт.
	11. Складське господарство.
	12. Інша поштова та кур'єрська діяльність.
	13. Інші види грошового посередництва.
	14. Діяльність страхових агентів і брокерів.
	15. Консультування з питань комерційної діяльності й керування
	16. Рекламні агентства.
	17. Загальна медична практика.
	18. Інша діяльність у сфері охорони здоров'я.
	19. Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.

Рис. 2.2. Додаткові види діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА»

Метою діяльності ТОВ «Нова Пошта» є отримання прибутку, що супроводжується низкою викликів:

- Переключення клієнтів на послуги інших логістичних компаній, які надають експрес-доставку документів, вантажів і посилок для фізичних осіб та бізнесу (наприклад, АТ «Укрпошта», Justin, MeestExpress, Євро Експрес тощо).
- Посилення конкурентного тиску на ринку.
- Погіршення репутації компанії на українському ринку логістичних послуг.
- Поступове зменшення кількості висококваліфікованих працівників.
- Активне вдосконалення якості або розширення асортименту послуг

конкурентами в сфері доставки.

• Негативний вплив російської військової агресії в окремих регіонах України, що ускладнює або унеможливлює здійснення діяльності.

Управління ризиками в ТОВ «Нова Пошта» ґрунтується на комплексній системі внутрішнього аналізу та контролю. Для ефективного управління ризиками застосовуються такі заходи: регулярна ідентифікація та оцінка ризиків, що впливають на досягнення стратегічних і операційних цілей; ухвалення рішень з урахуванням наявних і потенційних ризиків та можливостей; вибір оптимальної стратегії управління ризиками з урахуванням їх впливу та витрат на заходи; постійний моніторинг ефективності заходів з управління ризиками; страхування ризиків.

Місія компанії полягає в забезпеченні зручної доставки для підтримки життя та бізнесу, що включає задоволення потреб громадян і підприємств України у високоякісних логістичних послугах, а також досягнення високих фінансових результатів для власників.

ТОВ «Нова Пошта» дотримується стратегії сталого розвитку, яка оформлена у вигляді «дорожньої карти». Починаючи з 2016 року, компанія регулярно публікує звіти зі сталого розвитку, доступні на її офіційному вебсайті. Цілі сталого розвитку ТОВ «Нова Пошта» охоплюють: подолання бідності та голоду, забезпечення здоров’я, якісної освіти, гендерної рівності, доступу до чистої води та належних санітарних умов, використання відновлювальних джерел енергії, економічне зростання, розвиток інновацій та інфраструктури, зменшення нерівності, сприяння сталому розвитку міст і громад, відповідальне споживання, боротьбу зі зміною клімату, збереження морських і наземних екосистем, забезпечення миру, справедливості та партнерства для досягнення сталого розвитку.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта» має право здійснювати господарську діяльність відповідно до чинного законодавства України та свого правового статусу з моменту реєстрації до можливої реорганізації або ліквідації.

Компанія була заснована та зареєстрована на підставі Конституції України, відповідних законів та інших нормативно-правових актів. Метою діяльності товариства є забезпечення соціально-економічних потреб власника, трудового колективу та клієнтів. Для досягнення цих цілей товариство здійснює діяльність, дозволену законодавством України.

Установчим документом ТОВ «Нова Пошта» є Статут, підписаний та затверджений засновниками. У Статуті визначено розмір статутного капіталу, який становить 4 654 075 грн (100%), сформований за рахунок внесків учасників, а також зазначено види діяльності, сферу функціонування товариства та організацію його управління. Засновниками товариства виступають юридичні особи (рис. 2.3).

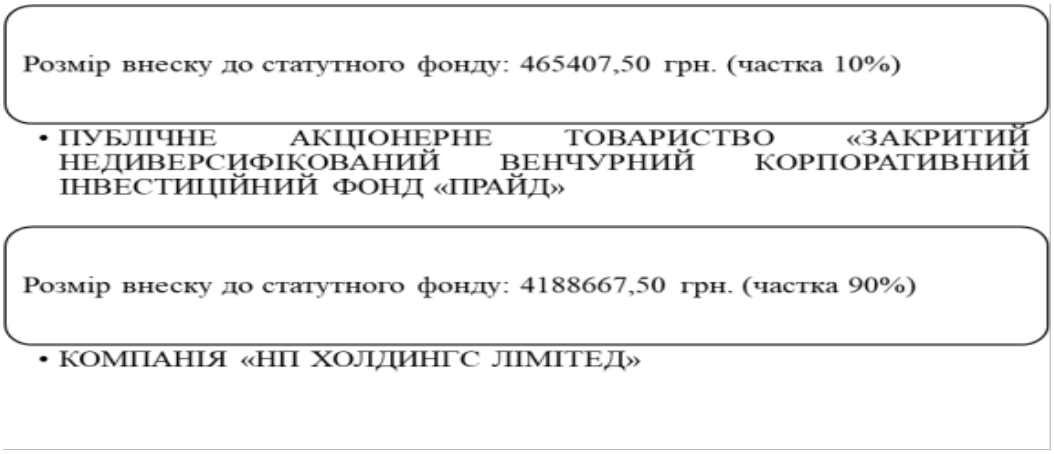

Рис. 2.3. Засновники ТОВ «НОВА ПОШТА» та розмір їх внесків

Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта» характеризується централізованим підходом, що забезпечує ефективний щоденний контроль і координацію діяльності, необхідні для безперервного функціонування підприємства та узгодженої роботи його підрозділів, зокрема філій і відділень.
До основних органів управління ТОВ «Нова Пошта» належать: вищий орган – загальні збори учасників, виконавчий орган – директор, а також наглядова рада та ревізор. Ці органи мають виключне право вносити зміни до Статуту, створювати, реорганізовувати або ліквідувати підприємство, затверджувати внутрішні нормативні документи, а також приймати рішення про припинення діяльності ТОВ «Нова Пошта» у разі потреби.

Оперативне управління діяльністю ТОВ «Нова Пошта» здійснює директор,

який ухвалює ключові управлінські рішення. Фінансові показники підприємства значною мірою залежать від обсягу наданих послуг, кількості клієнтів і цінової політики. На діяльність товариства також впливають зовнішні чинники, зокрема недосконаліть законодавчої бази та податкова політика держави.

Крім того, управління ТОВ «Нова Пошта» забезпечують загальні збори учасників, де кількість голосів кожного учасника визначається пропорційно до його частки у статутному капіталі підприємства. Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта» включає чотири ієрархічні рівні (див. рис. 2.4).

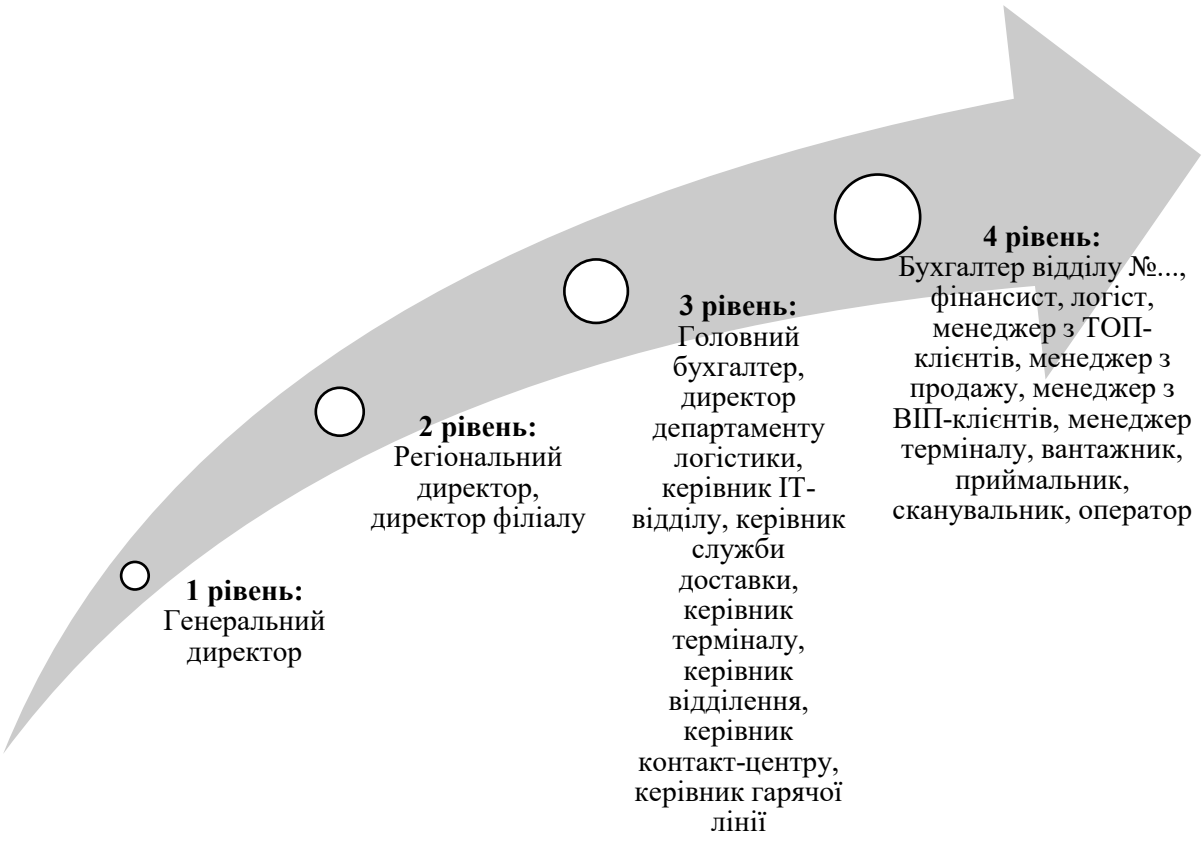

Рис. 2.4. Ієрархічні рівні управління ТОВ «НОВА ПОШТА»

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» включає такі підрозділи: фінансово-бухгалтерський відділ, відділ логістики, відділ інформаційних технологій, відділ мережі відділень, відділ служби доставки, відділ роботи з клієнтами, відділ обробки та зберігання вантажів, а також відділ call-центру.

Виконавчий орган товариства представлений дирекцією на чолі з директором, який забезпечує оперативне управління та координацію поточної

діяльності підприємства. До складу дирекції входять регіональний директор і директор філіалу. Таким чином, система управління ТОВ «Нова Пошта» є складною внутрішньою структурою, яка активно взаємодіє із зовнішнім середовищем. Ключовими ресурсами системи управління виступають застосовувані технології та персонал підприємства.

Система управління товариства базується на взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовищ. Зовнішнє середовище охоплює умови функціонування та діяльності підприємства, тоді як внутрішнє середовище визначається параметрами та взаємозв'язками його внутрішніх компонентів.

Основними факторами зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства, є:

- географічне розташування підприємства та його вплив на операційну діяльність;
- рівень конкуренції на ринку, де функціонує підприємство;
- доступність ресурсів на ринку та можливості їх використання підприємством;
- специфіка та рівень попиту на послуги підприємства;
- загальні характеристики державного регулювання ринку.

Результати діяльності ТОВ «Нова Пошта» формуються під впливом численних факторів. Специфіка ринку послуг доставки вантажів та інших відправлень суттєво впливає на конфігурацію внутрішнього середовища підприємства, яке включає такі елементи, як персонал, технічне оснащення, організація доставки, внутрішньофірмовий організаційно-економічний механізм та фінансові ресурси підприємства.

Кадровий склад ТОВ «Нова Пошта» характеризується переважанням працівників таких категорій, як вантажники, приймальники, сканувальники та оператори. Середня чисельність персоналу становила 27 819 осіб у 2022 році, 26 327 осіб у 2023 році та 27 509 осіб у 2024 році (див. рис. 2.5).

Кадрова політика підприємства у 2024 році була спрямована на підвищення кваліфікації працівників через організацію навчання та перекваліфікації. Обсяги перевезень, зокрема послуг доставки, у період 2019–2024 років демонструють

нестабільність, що зумовлено порушеннями логістичних ланцюгів внаслідок російської збройної агресії проти України.

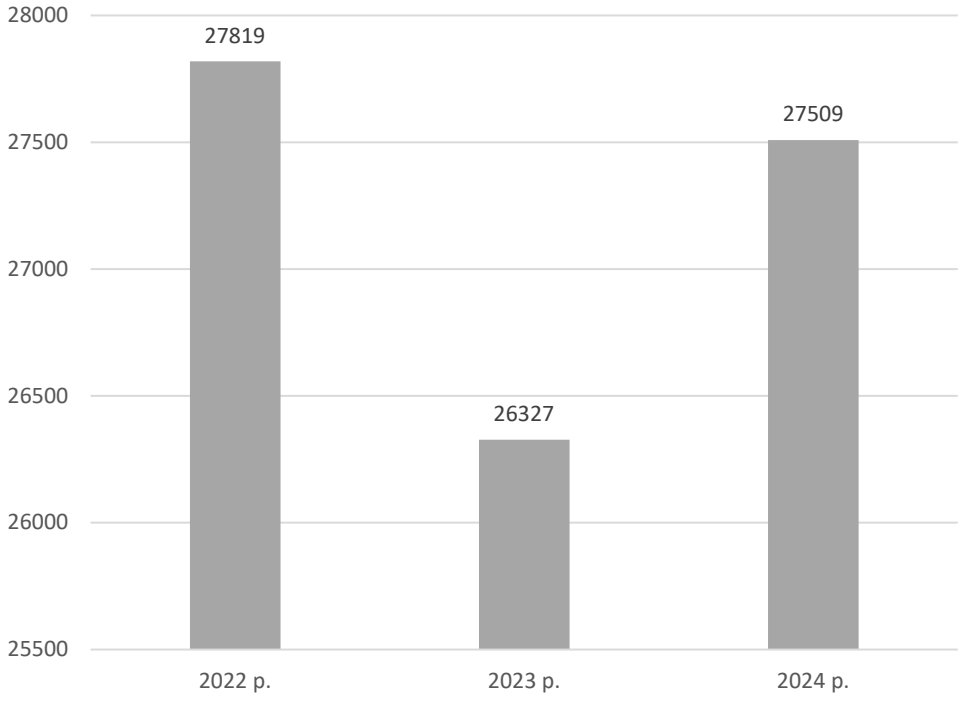

Рис. 2.5. Графічне зображення динаміки середньорічної чисельності працюючих ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2022-2024 рр.

Джерелами формування майна ТОВ «Нова Пошта» є:

- Внески учасників у вигляді грошових коштів, сплачених у готівковій або безготівковій формі, а також у вигляді майна (зокрема, комп'ютери, факси, мобільні телефони).
- Доходи, отримані від надання послуг (виручка).
- Майно, придбане підприємством, отримане безоплатно або в результаті обміну.

Для виконання своїх функцій товариство забезпечене достатніми ресурсами. У структурі ТОВ «Нова Пошта» створюються фонди, зокрема фонд оплати праці, фонди виробничого та соціального розвитку, резервний фонд та інші. Резервний фонд формується у розмірі 25 % статутного капіталу шляхом щорічних відрахувань, які становлять не менше 5 % чистого прибутку, до досягнення встановленого розміру.

Фінансові ресурси підприємства формуються за рахунок доходів від надання послуг, прибутків та інших надходжень, дозволених чинним

законодавством. Виручка спрямовується на сплату податків до бюджету, компенсацію матеріальних витрат, оплату праці, виплату відсотків за кредитами, фінансування маркетингової діяльності тощо.

Основний потенціал для забезпечення максимального обсягу послуг ТОВ «Нова Пошта» формують основні фонди. Методи нарахування амортизації, застосовані на підприємстві, залишалися незмінними протягом року.

Фінансово-економічна характеристика діяльності підприємства базується на аналізі ключових фінансових показників, таких як доходи, витрати, прибуток, рентабельність, ліквідність та обіг капіталу. Ці показники відображають ефективність управління, здатність підприємства генерувати прибуток і забезпечувати стабільний фінансовий стан.

Детальний аналіз фінансових результатів за різні періоди та їх порівняння з галузевими стандартами дають змогу виявити сильні та слабкі сторони діяльності, розробити стратегії оптимізації процесів і підвищення конкурентоспроможності. Важливим є також оцінка структури активів і пасивів, а також аналіз можливостей залучення додаткового фінансування, що сприяє зростанню та стабільності підприємства в умовах мінливого ринкового середовища. Проведемо аналіз складу, структури та динаміки активів ТОВ «Нова Пошта» за період 2022–2024 років (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Склад, структура та динаміка активів ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2022-2024 роки [55]

Види активів	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Зміни (+,-) 2023 р. по відношенню до 2019 р.		
	сума, тис. грн	у % до підсу-мку	сума, тис. грн	у % до під-сумку	сума, тис. грн	у % до під-сумку	Абс. відх., тис. грн	пито-мої ваги, пунктів	у % до 2020 р.
Майно – всього:	15754920	100,0	23101706	100,0	31585793	100,0	15830 873	X	100,5
1. Необоротні активи	12319191	78,2	18769254	81,2	24548276	77,7	12229085	-0,5	99,3
2. Оборотні активи	3435729	21,8	4332452	18,8	7037517	22,3	3601788	+0,5	104,8

Аналіз складу, структури та динаміки активів ТОВ «Нова Пошта» за період 2022–2024 років вказує на суттєві зміни у фінансових показниках підприємства. Загальна вартість активів зросла з 15 754 920 тис. грн у 2022 році до 23 101 706 тис. грн у 2023 році, а у 2024 році досягла 31 585 793 тис. грн. Така динаміка відображає позитивні тенденції та розширення масштабів діяльності компанії (див. рис. 2.7).

Рис. 2.7. Загальна сума активів за 2022-2024 рр.

Структура активів показує переважання необоротних активів, які у 2023 році становили 81,2% від загальної суми активів. В абсолютних значеннях це означає, що необоротні активи зросли на 12,229,085 тис. грн у 2023 році в порівнянні з 2019 роком, але їх частка в загальному обсязі активів зменшилась на 0,5 пункти. Це може сигналізувати про збільшення довгострокових інвестицій, однак зниження питомої ваги вказує на зростання питомої ваги інших активів.

Оборотні активи, навпаки, показали зростання, їх сума збільшилась на 3,601,788 тис. грн у порівнянні з 2019 роком, а питома вага в структурі активів зросла на 0,5 пункти. Це свідчить про покращення ліквідності компанії та здатності до більш ефективного управління ресурсами.

Загалом, ТОВ «НОВА ПОШТА» демонструє стійке зростання активів, яке

забезпечується як збільшенням необоротних, так і оборотних активів. Водночас, збалансування цих двох категорій є важливим для підтримки належної ліквідності й фінансової стабільності в умовах змінливого ринку.

У процесі аналізу ділової активності оцінимо темпи зміни вартості активів, обсягу реалізації та фінансового результату за 2022-2024 роки (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз динаміки зміни чистого прибутку, виручки від реалізації та активів ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2022-2024 рр. [55]

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення, %
Прибуток (збиток)	2135960	3967156	2500331	+17,1
Обсягу реалізації	23687034	36468879	44779857	+89,0
Вартість активів	15754920	23101706	31585793	+100,5

Аналіз динаміки зміни основних фінансових показників ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2022-2023 роки свідчить про значні позитивні зміни в діяльності компанії. Чистий прибуток збільшився до 3,967,156 тис. грн у 2023 році, що є високим показником, проте темп його зростання у 17,1% слід оцінювати з врахуванням відносно низького порівняння з іншими показниками.

Слід особливо звернути увагу на обсяг реалізації, який виріс на 89% за цей же період. Це є індикатором сильного попиту на послуги компанії і свідчить про ефективність маркетингової стратегії та збільшення клієнтської бази. Зростання обсягу реалізації вказує на здатність компанії не лише залучати нових клієнтів, а й задовольняти їх потреби, що може позитивно вплинути на майбутній фінансовий стан.

Разом з тим, вартість активів зросла на 100,5%, що свідчить про активне інвестування в розширення бізнесу та потенціал для подальшого зростання. Це збільшення вартісних показників активів забезпечує компанії більшу ліквідність і спроможність до фінансування свого розвитку (рис. 2.9).

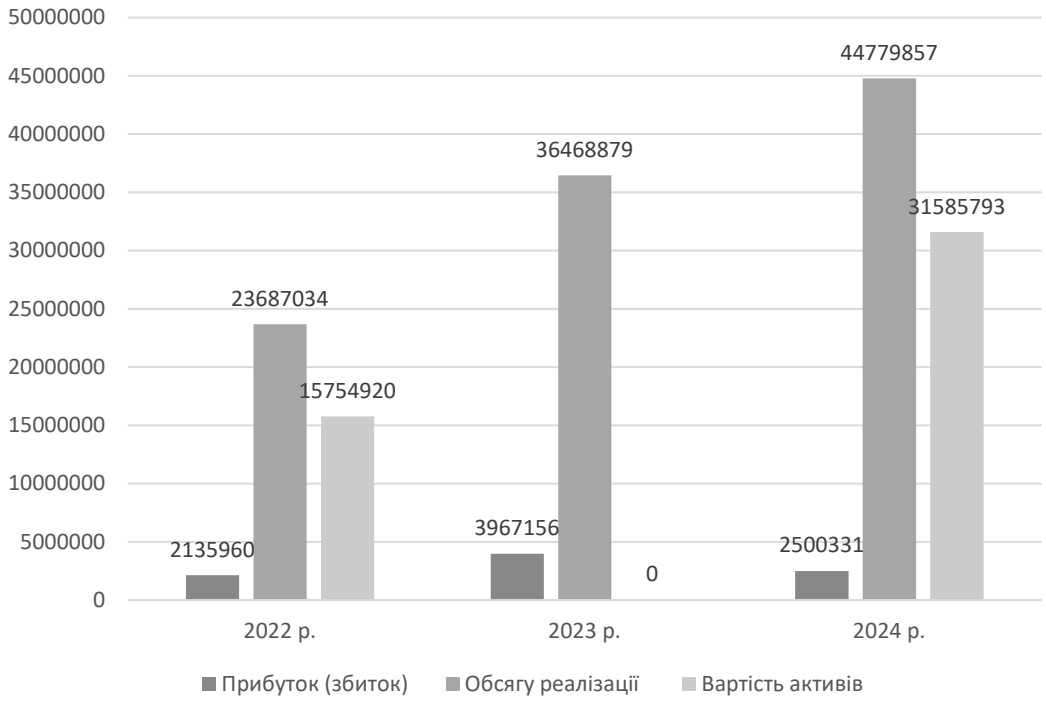

Рис. 2.9. Динаміки зміни чистого прибутку, виручки від реалізації та активів ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [55]

ТОВ «НОВА ПОШТА» демонструє стійке зростання фінансових показників, зокрема активів, обсягу реалізації та прибутку, що свідчить про ефективність бізнес-стратегії та високу затребуваність послуг компанії. Водночас спостерігається нижчий темп зростання прибутку порівняно зі збільшенням обсягу реалізації, що може вказувати на необхідність оптимізації витрат і підвищення рентабельності. Загалом компанія успішно адаптується до ринкових змін, інвестує у свій розвиток і має всі передумови для подальшого розширення діяльності та зміцнення фінансової стійкості.

У 2024 році ТОВ «Нова Пошта» відзначилося істотним зростанням ключових показників у сфері логістики, що підтверджує її стале лідерство на українському ринку експрес-доставки. З офіційної звітності компанії випливає, що загальний обсяг доставлених відправлень досяг 480 мільйонів одиниць, перевищивши результати попереднього року на 16%. Найбільшою динамікою відзначилися міжнародні послуги — кількість відправлень сягнула 19 мільйонів, що свідчить про розширення географічного охоплення та активний попит на ці

послуги серед споживачів. Аналізуючи ефективність логістичних операцій, слід враховувати не лише обсяги, але й рівень сервісу, зокрема швидкість доставки та задоволеність клієнтів. Відсутність у відкритому доступі детальних даних про частку відправлень, виконаних протягом 24 годин, та індексу лояльності клієнтів (NPS) ускладнює повну оцінку. Проте аналітика базується на галузевих стандартах і найкращих практиках провідних логістичних компаній. Експерти оцінюють, що понад 88% усіх відправлень компанії доставляються вже протягом доби з моменту оформлення. Цей результат узгоджується зі стратегічною метою «Нової Пошти» — залишатися лідером у швидкості обслуговування. На схемі 2.10 наведено розподіл часу доставки залежно від її тривалості.

Рис. 2.10. Частка доставок «Нової пошти» за 24 години

Джерело: побудовано автором на основі [72]

Ключовим показником якості послуг також є рівень задоволеності клієнтів, визначений через індекс NPS. Ця метрика базується на готовності клієнтів рекомендувати компанію іншим. У ТОВ «Нова Пошта» орієнтовний NPS становить +65 — значно вище середнього галузевого рівня, що сягає від +30 до +50. Деталізація показників представлена у вигляді: 75% опитаних відносяться до категорії промоутерів, 15% — до нейтральних клієнтів, а 10% — до критиків (згідно з ілюстрацією 2.11.). Таким чином, операційна модель ТОВ «Нова

Пошта» демонструє високу ефективність завдяки розвитку масштабованої інфраструктури, впровадженню цифрових технологій і орієнтації на потреби клієнтів. Постійно високі показники швидкості доставки та клієнтської задоволеності підтверджують стійкі конкурентні переваги компанії та зміцнюють її позиції як лідера українського ринку логістики.

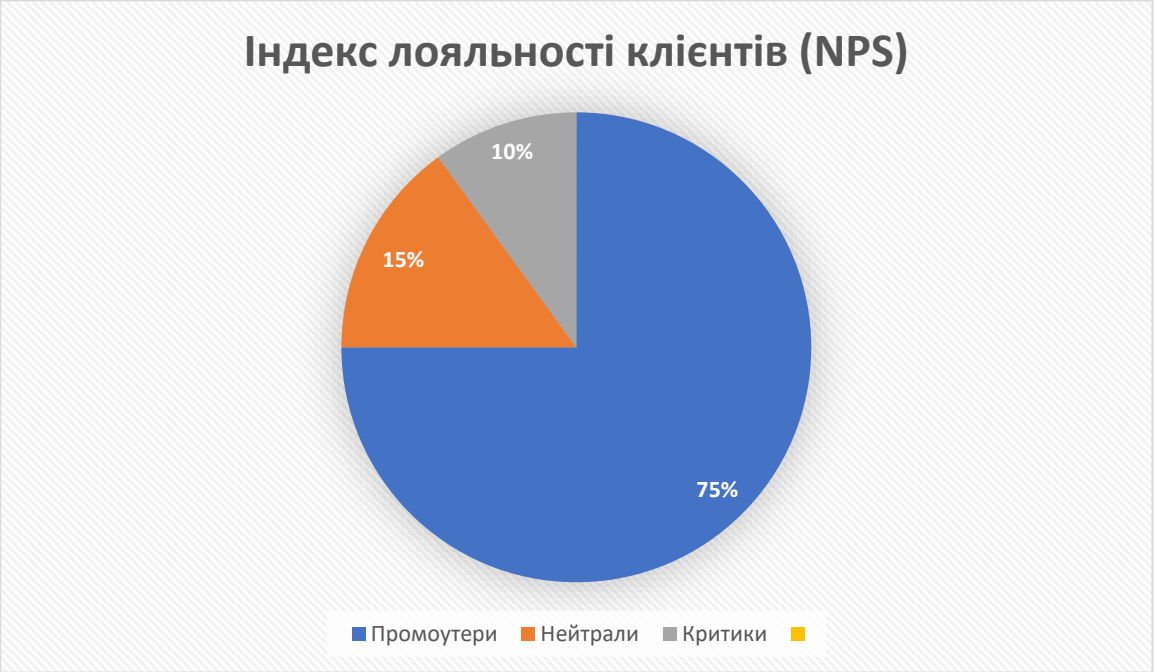

Рис. 2.11. Індекс лояльності клієнтів «Нової пошти»

Джерело: побудовано автором на основі [офф сайт]

У сучасних умовах динамічного розвитку електронної комерції, коли вимоги до оперативності та високої якості логістичного обслуговування постійно зростають, ключовим фактором у забезпеченні конкурентоспроможності будь-якого підприємства стають його логістичні ресурси та структура організації. Важливе значення має те, наскільки ефективно компанія здатна адаптуватися до викликів швидкозмінного середовища, інтегруючи інноваційні рішення та вдосконалюючи свої бізнес-процеси. Одним із яскравих прикладів успішної діяльності у сфері логістики виступає компанія ТОВ «Нова Пошта», яка демонструє стійкий розвиток завдяки активному інвестуванню в модернізацію своєї інфраструктури, впровадженню сучасних цифрових технологій та постійному розширенню географічного охоплення своїх послуг. Для глибшого розуміння ступеня її потенціалу, а також оцінки

можливостей подальшого розвитку, доречним є детальний аналіз організаційно-економічної моделі її функціонування. Цей аналіз доцільно проводити в контексті наявних ресурсів і їхньої ефективності використання, що дозволяє визначити сильні сторони компанії, виявити напрями для вдосконалення та зробити якісне порівняння з ключовими конкурентами на ринку. Такий підхід допомагає не лише зрозуміти актуальну позицію підприємства на ринку, але й сприяє формуванню результативних стратегій для подальшого зміцнення його конкурентних переваг.

Організаційна структура компанії побудована на основі сучасних логістичних ресурсів, які формують її конкурентну перевагу на ринку. До них ми можемо віднести:

- високопродуктивні сортувальні хаби
- розгалужений автопарк із прогресивними технічними рішеннями
- надійна IT-інфраструктура,
- широка мережа відділень і поштоматів
- акцент на інноваціях у сфері автоматизації та цифровізації процесів.

Однією з ключових складових логістичної інфраструктури виділяються сортувальні хаби. Вони досить сильно підвищують ефективність обробки вантажів. На 2025 рік «Нова Пошта» експлуатує понад 140 логістичних терміналів, багато з яких оснащені сучасними автоматизованими системами, що можуть обробляти до 50 тисяч посилок щогодини. До прикладу, Укрпошта має 24 автоматизовані центри сортування, а компанії Meest Express і Delivery здебільшого володіють лише частково модернізованими об’єктами, що знижує їхню продуктивність. Автопарк «Нової Пошти» теж є однією з найважливіших переваг компанії. Він включає понад 2 500 транспортних засобів, оснащених передовими технологічними рішеннями, наприклад, BDF-контейнерами. Крім того, компанія володіє власною авіакомпанією Supernova Airlines, яка виконує міжнародні перевезення до країн Євросоюзу та Азії. Це значно розширює географію доставок і скорочує час транспортування. Інші оператори, такі як Укрпошта й Meest Express, переважно використовують наземний транспорт, не

маючи власних авіаційних можливостей.

У сфері інформаційних технологій «Нова Пошта» має значний рівень інновацій. До складу IT-інфраструктури входять:

- цифрова платформа Shipment
- зручний мобільний додаток
- API-інтеграції для сектору електронної комерції
- фінансова екосистема NovaPay

Конкуренти пропонують менш функціональні і слабше інтегровані рішення, що обмежує їхню здатність адаптуватися до мінливих вимог ринку. Окремої уваги заслуговує обширна мережа відділень і поштоматів «Нової Пошти», що налічує понад 10 000 точок обслуговування клієнтів. Така мережа дозволяє охопити практично всю територію країни. Хоча кількість точок Укрпошти є подібною, значна частина з них не відповідає сучасним стандартам автоматизації. Мережі Meest Express і Delivery значно поступаються за масштабами і доступністю. Інноваційна орієнтація є однією з головних характеристик «Нової Пошти». Компанія активно впроваджує передові технології, зокрема автоматизовані системи сортування посилок, експериментує з використанням дронів для доставки та розробляє рішення на базі штучного інтелекту. Завдяки цьому компанія вигідно вирізняється серед конкурентів, які переважно користуються традиційними підходами в логістичних процесах та демонструють нижчу здатність до адаптації та розвитку. Порівняння ключових логістичних ресурсів «Нової пошти» та її конкурентів можна побачити у таблиці 2.12 В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та постійного зростання обсягів електронної комерції, сегмент S-кур’єрів набуває дедалі більшої популярності й стає важливим елементом сучасної логістики. Ці оператори спеціалізуються на перевезенні невеликих поштових відправлень, більш відомих як small parcels, і активно працюють у форматах бізнес-клієнт до споживача (B2C) та обміну між приватними особами (C2C). До цієї категорії належать відправлення вагою до 10 кг — саме цей формат є домінуючим серед замовлень інтернет-магазинів чи транзакцій між фізичними особами.

Таблиця 2.12.

Ключові логістичні ресурси «Нової пошти» та її конкурентів

Показник	Нова пошта	Укрпошта	Meest Express	Delivery
Сортувальні центри	Понад 140 терміналів, автоматизовані процеси сортування	24 автоматизовані центри, обробка до 2 млн відправлень на добу	Сортувальні центри в ключових містах, модернізація триває	Сортувальні центри в регіональних хабах, автоматизація на стадії впровадження
Автопарк	Власний автопарк, використання BDF-контейнерів, авіаперевезення	Власний автопарк, співпраця з авіакомпаніями для міжнародних перевезень	Власний автопарк, міжнародні перевезення через партнерські мережі	Власний автопарк, орієнтація на внутрішні перевезення
IT-інфраструктура	Власна система Shipment, мобільний додаток, NovaPay	Мобільний додаток, інтеграція з міжнародними поштовими системами	Власна IT-платформа для відстеження та управління відправленнями	Власна IT-система для управління логістичними процесами
Міжнародна присутність	Представництва в 16 європейських країнах, власна авіакомпанія	Співпраця з міжнародними поштовими операторами, експортні програми	Представництва в Європі, США, Канаді; співпраця з міжнародними партнерами	Обмежена міжнародна присутність, фокус на внутрішньому ринку
Інновації	Роботизація, доставка дронами, автоматизація процесів	Повна автоматизація сортування, впровадження нової логістичної моделі	Впровадження нових технологій для покращення обслуговування клієнтів	Модернізація логістичних процесів, впровадження нових IT-рішень

Джерело: розроблено автором на основі [72-75]

Український ринок у цьому сегменті має яскраво вираженого лідера — компанію ТОВ «Нова Пошта». За підсумками 2023 року, вона забезпечила приблизно 70% всіх S-доставок. Основою для такого успіху стала широкомасштабна стратегія розвитку, яка поєднала активне розширення мережі фізичних відділень і поштоматів, впровадження сучасних автоматизованих центрів логістики, побудову надійної цифрової платформи для клієнтів і фокус на оперативність обслуговування. За підрахунками компанії, лише за останній рік

було опрацьовано понад 388 мільйонів відправлень, що стало суттєвим показником переваги над конкурентами. За даними Interfax-Україна, оприлюдненими у 2024 році, ці результати надзвичайно виділяють компанію на тлі решти ринку.

Таблиця 2.13.

Порівняння ключових операторів S-доставки в Україні

Показник	Нова Пошта	Укрпошта	Meest Express
Частка ринку S-доставки, %	≈ 70%	≈ 20–25%	≈ 5%
Кількість відправлень, млн	388,6	137,5	18,4
Кількість відділень	> 10 000	≈ 11 000 (вкл. пересувні)	≈ 2 000
Поштомати	> 15 000	≈9 000	≈ 2 000
Автоматизовані сортувальні хаби	20+	7	1
Охоплення (населені пункти)	90%	90%	~80%
IT-рішення / моб. додаток	Повнофункціональний	Обмежений функціонал	Є

Джерело: розроблено автором на основі [72, 76-77]

На другій позиції перебуває державний оператор АТ «Укрпошта», який відповідає за 20–25% ринку доставки малих посилок. Однією з ключових переваг компанії є її доступність навіть у найвіддаленіших куточках країни. Завдяки використанню мобільних відділень та підтримці держави, «Укрпошта» залишається конкурентоспроможною в частині тарифних пропозицій. Проте певні виклики частково стримують потенціал компанії, серед яких повільна модернізація логістики та недостатньо високий рівень швидкості обробки замовлень у порівнянні з лідером ринку.

До приватних гравців входить Meest Express, що займає близько 5% ринку S-доставок. Компанія демонструє стабільну позитивну динаміку завдяки тісній співпраці з маркетплейсами та активному розширенню мереж.

Ринок S-кур'єрів в Україні характеризується високим рівнем концентрації, де понад 90% обсягів розподілено між чотирма ключовими операторами. Безперечним лідером цього сегмента є компанія «Нова Пошта», яка постійно

утримує конкурентну перевагу завдяки масштабованості своїх бізнес-процесів, винятковій швидкості доставки, застосуванню інновацій у вантажообробці та використанню сучасних і ефективних IT-рішень. Ці сильні сторони забезпечують компанії не лише стабільне домінування на внутрішньому ринку, а й можливість активно розширювати міжнародний вплив.

Водночас гравці, як-от Укрпошта та Meest, залишаються важливими учасниками ринку, хоча і поступаються лідеру за масштабами діяльності та ефективністю логістичних процесів. Загалом, еволюція S-кур'єрського сегмента виступає індикатором прогресивного розвитку національної логістичної системи. Це явище особливо помітно на тлі зростання цифрової економіки та бурхливого розвитку електронної комерції.

2.2. Дослідження структури транспортного процесу підприємства

Аналіз логістичного процесу ТОВ «НОВА ПОШТА» варто здійснювати з урахуванням усіх етапів повного циклу перевезення вантажів, які включають: первинну логістику, сортування, магістральне транспортування та фінальну доставку.

На початковому етапі відбувається прийом замовлення від клієнта, пакування, маркування вантажу, оформлення супровідних документів і транспортування відправлення до першого логістичного або сортувального центру. Ключове значення тут має точна обробка інформації та швидка комунікація з клієнтом, що забезпечується впровадженими автоматизованими CRM-системами.

Сортувальні хаби компанії відповідають за централізовану обробку вантажів, включаючи їх розподіл за напрямами, розмірами та важливими характеристиками. Для цього компанія використовує автоматизовані системи, які мінімізують ймовірність помилок і пришвидшують процес обробки. Це дозволяє компанії ефективно обробляти значні обсяги відправлень навіть у періоди пікового навантаження.

Етап магістрального транспортування здійснюється між регіональними логістичними центрами та передбачає високі витрати на пальне, амортизацію транспорту і планування маршрутів. Компанія підвищує ефективність цього процесу через використання спеціалізованого програмного забезпечення, яке допомагає оптимізувати маршрути з урахуванням завантаження, дорожньої ситуації та ресурсів. Поєднання власного і орендованого автопарку забезпечує додаткову гнучкість і контроль якості надання логістичних послуг. Також компанія реалізує зворотну логістику, зводячи до мінімуму порожні пробіги.

На завершальному етапі — доставці товару безпосередньо до клієнта — формуються враження про якість послуг. Компанія активно модернізує цей етап шляхом розширення мережі поштоматів, покращення мобільного додатка та впровадження цифрових інструментів для гнучкого управління доставкою.

Загалом логістичні процеси ТОВ «НОВА ПОШТА» підтримуються інтегрованими цифровими платформами: системами управління складом (WMS), транспортними інформаційними системами (TMS), аналітичними платформами для прогнозування навантаження і контролю логістичних процесів у реальному часі. Цифровізація не лише прискорює доставку й підвищує її точність, але й забезпечує прозорість взаємодії з клієнтами та партнерами.

Розвиток логістичної діяльності транспортної компанії нерозривно пов’язаний із систематичним контролем і вдосконаленням ключових операційних показників, таких як середня відстань за один транспортний рейс, коефіцієнт заповнюваності автотранспорту та рівень повторної доставки. Саме ці параметри демонструють ефективність логістики перевезень та слугують основою для прийняття оптимальних рішень у формуванні маршрутної мережі, ресурсному плануванні та організації клієнтського обслуговування. Середня відстань транспортного рейсу У контексті функціонування linehaul-мережі компанії ТОВ «Нова Пошта» спостерігається стабільна маршрутизація між ключовими регіональними хабами, розташованими у важливих логістичних вузлах України: Київ, Львів, Дніпро, Харків, Одеса, Вінниця, Запоріжжя, Миколаїв та інших містах. Це забезпечує широке національне покриття з

мінімізацією витрат часу й ресурсів. Аналізуючи відстані між основними вузлами, можна виділити такі типові маршрути:

Таблиця 2.14.

Основні логістичні маршрути ТОВ «Нова Пошта»

Напрямок перевезення	Орієнтовна відстань, км
Київ - Львів	540
Київ - Дніпро	480
Львів - Харків	920
Харків - Одеса	700
Київ - Миколаїв	480
Середнє значення	390

З урахуванням середньозваженої довжини міжміських маршрутів, які регулярно обслуговує компанія, а також їхньої інтенсивності (понад 2000 щоденних рейсів), середня протяжність одного linehaul-маршруту становить приблизно 390 км. Це значення відображає стандарти національних логістичних операторів і відповідає рекомендаціям міжнародних досліджень у сфері транспортної логістики.

Коефіцієнт заповнюваності транспортних засобів Рівень наповнення транспортного засобу (Load Factor) є ключовим показником ефективного використання логістичних ресурсів. Враховуючи специфіку діяльності компанії «Нова Пошта», яка переважно доставляє малогабаритні та середньогабаритні відправлення з великими об’ємами, але малою вагою, основну увагу приділяють аналізу заповнюваності за об'ємом. Станом на 2023 рік середній коефіцієнт заповнюваності вантажних автомобілів компанії складав:

– ≈ 82–83% за об'ємом

– ≈ 67–68% за вагою

У 2024 році завдяки впровадженню автоматизованих систем управління завантаженням вдалося підвищити ці показники до ≈ 86% за об'ємом і ≈ 71% за вагою. Це стало можливим завдяки оптимізації маршрутного планування та застосуванню гнучкого підходу до агрегування вантажів на крос-докінгових

терміналах. Рівень повторної доставки Показник повторної доставки є важливим індикатором якості логістичного обслуговування. Причини, такі як відсутність одержувача, помилки в адресі або недоступність точки видачі, безпосередньо впливають на зростання операційних витрат. У європейських логістичних компаній середній рівень повторної доставки варіюється в межах 4–6%. Для українського ринку цей показник допустимий у діапазоні 6–8%. Однак завдяки впровадженню сучасних IT-рішень компанія «Нова Пошта» змогла знизити цей показник до приблизно 5,2% у 2023 році і до 4,6% у 2024 році.

Особливу увагу варто приділити структурі мережі linehaul, яка представляє собою систему основних маршрутів між важливими логістичними центрами. Саме від того, наскільки ефективно організовані ці маршрути, залежать швидкість перевезення вантажів між регіонами, завантаженість транспортних засобів та операційні витрати компанії. Модель linehaul у компанії побудована на основі системи "хаб і спици", де основні магістральні перевезення здійснюються між великими сортувальними центрами, або хабами, які розташовані у найбільших містах України. Центральну роль у цій мережі відіграє Київський інноваційний термінал (KIT), що слугує основним центром розподілу. Серед найбільших хабів можна виокремити:

Таблиця 2.15.

Найбільші логістичні хаби

№	Логістичний хаб	Географічне розташування	Призначення
1	Київ (KIT)	Центральна Україна	Головний національний сортувальний центр
2	Львів (Leo)	Західна Україна	Регіональний хаб для західного регіону
3	Хмельницький (Hit)	Західно-центральна Україна	Проміжний хаб
4	Дніпро (Dao)	Південний схід України	Основний східний вузол
5	Харків	Північно-східна Україна	Великий розподільчий хаб
6	Одеса	Південна Україна	Центр обробки вантажів південного регіону

Розроблена карта маршрутизації між хабами представлена на рисунку

нижче. Вона відображає не лише прямі маршрути з Києва до основних регіонів, але й альтернативні зв'язки між периферійними хабами, що дозволяє оптимізувати логістичні потоки у разі перевантаження або простоїв.

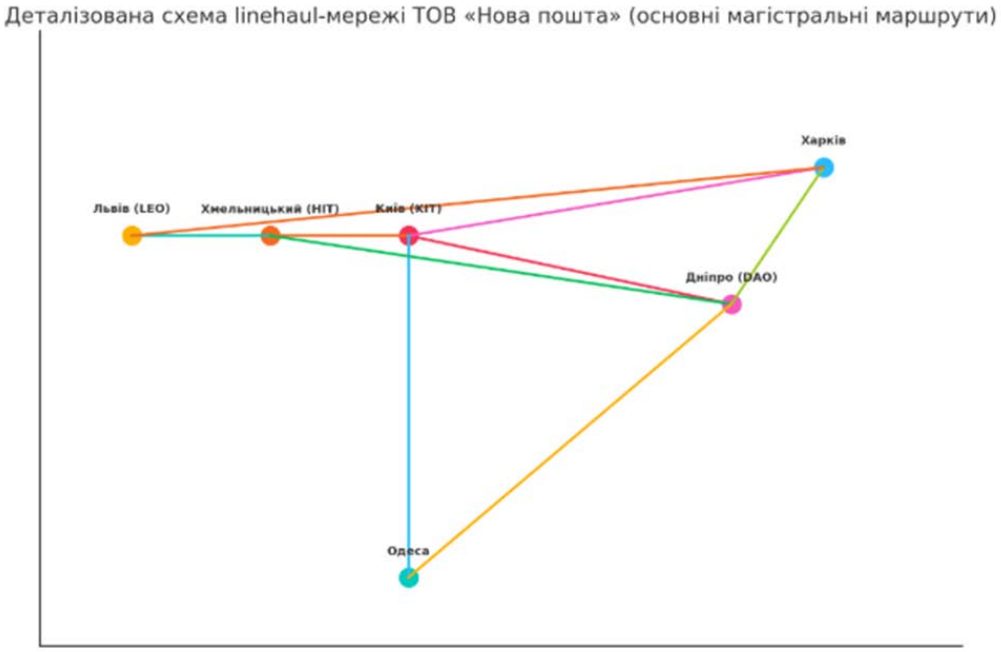

Рисунок 2.16. Деталізована схема Linehaul- мережі ТОВ «Нова Пошта»

Побудова раціональної схеми маршрутизації між основними логістичними вузлами дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів, підвищити пропускну здатність мережі та знизити витрати на транспортування. Однак лише інфраструктурної оптимізації недостатньо для забезпечення стабільної ефективності.

За результатами аналізу транспортного процесу ТОВ «Нова Пошта» можна зробити такі висновки:

- Транспортування є операцією процесу перевезення, що полягає у переміщенні транспортного засобу з вантажем.
- Перевезення охоплює комплекс операцій, пов'язаних із використанням транспортних засобів, включаючи підготовчі операції, транспортування та заключні операції.

Доставка включає аналогічні складові, але характеризується сукупністю підготовчих і заключних операцій. Доставка становить один із етапів

логістичного циклу виконання замовлення на вантажоперевезення (рис. 2.17).

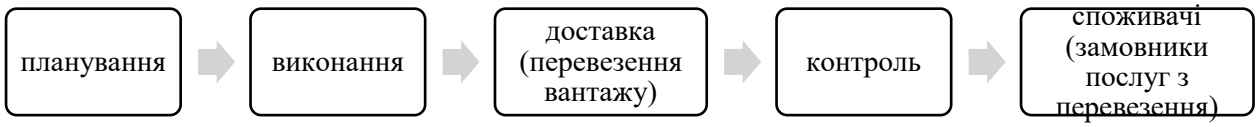

Рис. 2.17. Процедури етапу виконання вантажоперевезення

У процесі виконання замовлень на перевезення вантажів ТОВ «Нова Пошта» надає послуги транспортного обслуговування, що полягають у перевезенні вантажів та виконанні підготовчих і заключних операцій, пов'язаних із цим процесом. Для замовників транспортне обслуговування проявляється у вигляді доставки, яка охоплює етапи від підготовки вантажу до транспортування до його розміщення на місцях складування.

Для ТОВ «Нова Пошта» віддаленість замовника є важливим фактором, який може впливати на збільшення часу в наряді водія та зростання витрат, пов'язаних із наданням транспортних послуг.

На рис. 2.18 зображена схема циклу транспортного обслуговування, яка враховує, зокрема, час на нульові пробіги та час повернення транспортного засобу до ТОВ «Нова Пошта».

Рис. 2.18. Загальна схема транспортного процесу

На підприємстві взаємодія із замовниками має довгостроковий характер, що підтверджується укладенням договорів між ТОВ «Нова Пошта» та організаціями-замовниками послуг із перевезення вантажів. ТОВ «Нова Пошта» співпрацює з понад 20 суб'єктами господарювання в Україні.

Основними замовниками послуг з перевезення є (рис. 2.19):

Замовники	1. ТОВ «Х», Запоріжська обл. (обсяг перевезень у 2024 р. – 40000 тис. грн.);
	2. АТ «Ніт», Київ (обсяг перевезень у 2024 р. – 46700 тис. грн.);
	3. ФОП «Візит», Львівська область (обсяг перевезень у 2024 р. – 43150 тис. грн.);
	4. ФОП «У сестер», Лубни (обсяг перевезень у 2024 р. – 53530 тис. грн.);
	5. ТОВ «Килимок», Дніпропетровська обл. (обсяг перевезень у 2024 р. - 61550 тис. грн.);
	6. ТОВ «Еверест», м. Київ (обсяг перевезень у 2024 р. – 55200 тис. грн.);
	7. ТОВ «Збут», м. Рівне (обсяг перевезень у 2024 р. – 45000 тис. грн.);
	8. ТОВ «Огіррочок», м. Ужгород (обсяг перевезень у 2024 р. – 63200 тис. грн.);
	9. ТОВ «САД», м. Ужгород (обсяг перевезень у 2024 р. – 15000 тис. грн.).

Рис. 2.19. Перелік основних замовників ТОВ «Нова пошта» та обсяги замовлень з перевезення вантажів

Щоб визначити ступінь впливу замовників послуг з перевезення вантажів на діяльність ТОВ «НОВА ПОШТА» застосовує АВС-аналіз, що дає можливість визначити частку кожного замовника із загального обсягу перевезень; визначити групи для кожного замовника; розрахувати загальний річний обсяг перевезень кожного з замовників.

Таблиця 2.20

Аналіз замовників ТОВ «НОВА ПОШТА» за методом АВС-аналізу

№	Назва постачальника	Обсяг перевезень, тис. грн.				Сума за рік, тис. грн.	Частка в обігу, %	Комулятивний оборот, %	Група
		I кв.	II кв.	III кв.	.IV кв				
1.	ТОВ «Х»	9385	10950	10000	9665	40 000	9,48	9,48	B
2.	АТ «Ніт»	11700	11850	11650	11500	46700	11,03	20,51	A
3.	ФОП «Візит»	10700	10800	10850	10800	43150	10,19	30,7	B
4.	ФОП «У сестер»	13400	13350	13350	13430	53530	12,64	43,34	A
5.	ТОВ «Килимок»	15300	15685	15350	15215	61550	14,53	57,87	A
6.	ТОВ «Еверест»	13750	13720	13830	13900	55200	13,04	70,91	A
7.	ТОВ «Збут»	11250	11180	11380	11190	45000	10,63	81,54	B
8.	ТОВ «Огіррочок»	15970	15930	15710	15590	63200	14,93	96,47	A
9.	ТОВ «САД»	3630	3870	3625	3875	15000	3,53	100	C
	Разом					423330	100%		

Результати АВС-аналізу наведено в табл. 2.21.

Таблиця 2.21

Результати АВС-аналізу ТОВ «НОВА ПОШТА»

Група	Обсяг перевезень, тис. грн	Частка в обсязі перевезень, %	Кількість замовників	Частка в кількості замовників, %
A	280 180	66,19	5	55,56%
B	128 150	30,27	3	33,33%
C	15 000	3,54	1	11,11%

На основі проведеного АВС-аналізу, результати якого наведено в табл. 2.21, можна зробити такі висновки. 55,56% замовників ТОВ «Нова Пошта» забезпечують 66,19% обсягу споживання послуг, що становить 280 180 тис. грн на рік, та мають найбільший вплив на діяльність підприємства. До цієї групи належать: АТ «Ніт», ТОВ «Огіррочок», ФОП «У сестер», ТОВ «Килимок», ТОВ «Еверест». Ще 33,33% замовників формують 30,27% виручки підприємства, що становить 128 150 тис. грн, до них належать: ТОВ «Збут», ФОП «Візит», ТОВ «Х». Частка ТОВ «САД» у виручці становить лише 3,54% (15 тис. грн), що свідчить про його мінімальний вплив на діяльність підприємства.

Для оцінки стабільності обсягів споживання послуг із перевезення вантажів використано XYZ-аналіз. У межах цього аналізу розраховано загальний річний обсяг виручки від кожного замовника, визначено середній обсяг виручки за певний період та обчислено коефіцієнт варіації для кожного замовника.Проведемо XYZ-аналіз (табл. 2.22).

Таблиця 2.22

Аналіз замовників ТОВ «НОВА ПОШТА» за методом XYZ-аналізу

Назва постачальника	Обсяг перевезень, тис. грн.				Сума за рік, тис. грн	Середній обсяг виручки, тис. грн	Коефіцієнт варіації, %	Група
	I кв.	II кв.	III кв.	.IV кв				
ТОВ «Х»	9385	10950	10000	9665	40 000	10000	5,9	X
АТ «Ніт»	11700	11850	11650	11500	46700	11675	1,07	X
ФОП «Візит»	10700	10800	10850	10800	43150	10787,5	0,5	X
ФОП «У сестер»	13400	13350	13350	13430	53530	13382,5	0,25	X
ТОВ «Килимок»	15300	15685	15350	15215	61550	15387,5	1,15	X

ТОВ «Еверест»	13750	13720	13830	13900	55200	13800	0,5	X
ТОВ «Збут»	11250	11180	11380	11190	45000	11250	0,7	X
ТОВ «Огіррочок»	15970	15930	15710	15590	63200	15800	0,99	X
ТОВ «САД»	3630	3870	3625	3875	15000	3750	3,26	X
Разом	105085	107335	105745	105165	423330			

Розрахунок коефіцієнту варіації для основних замовників ТОВ «НОВА ПОШТА»:

$$K_1 = \frac{\sqrt{\frac{(9385-10000)^2 + (10950-10000)^2 + (10000-10000)^2 + (9665-10000)^2}{4}}}{10000} \times 100\% = 5{,}9\%.$$

$$K_2 = \frac{\sqrt{\frac{(11700-11675)^2 + (11850-11675)^2 + (11650-11675)^2 + (11500-11675)^2}{4}}}{11675} \times 100\% = 1{,}07\%.$$

$$K_3 = \frac{\sqrt{\frac{(10700-10787{,}5)^2 + (10800-1077{,}5)^2 + (10850-10787{,}5)^2 + (10800-10787{,}5)^2}{4}}}{10787{,}5} \times 100\% = 0{,}5\%.$$

$$K_4 = \frac{\sqrt{\frac{(13400-13382{,}5)^2 + (13350-13382{,}5)^2 + (13350-13382{,}5)^2 + (13430-13382{,}5)^2}{4}}}{13382{,}5} \times 100\% = 0{,}25\%.$$

$$K_5 = \frac{\sqrt{\frac{(15300-15387{,}5)^2 + (15685-15387{,}5)^2 + (15350-15387{,}5)^2 + (15215-15387{,}5)^2}{4}}}{15387{,}5} \times 100\% = 1{,}15\%.$$

$$K_6 = \frac{\sqrt{\frac{(13750-13800)^2 + (13720-13800)^2 + (13830-13800)^2 + (13900-13800)^2}{4}}}{13800} \times 100\% = 0{,}5\%.$$

$$K_7 = \frac{\sqrt{\frac{(11250-11250)^2 + (11180-11250)^2 + (11380-11250)^2 + (11190-11250)^2}{4}}}{11250} \times 100\% = 0{,}7\%.$$

$$K_8 = \frac{\sqrt{\frac{(15970-15800)^2 + (15930-15800)^2 + (15710-15800)^2 + (15590-15800)^2}{4}}}{15800} \times 100\% = 0{,}99\%.$$

$$K_9 = \frac{\sqrt{\frac{(3630-3750)^2 + (3870-3750)^2 + (3625-3750)^2 + (3875-3750)^2}{4}}}{3750} \times 100\% = 3{,}26\%.$$

На основі виконаних розрахунків можна зробити висновок, що замовники ТОВ «Нова Пошта» є стабільними. Результати розрахунків представлено в табл. 2.23. Проведення АВС та XYZ-аналізу дозволяє сформулювати такі висновки. Замовники, зокрема ФОП «Візит», ФОП «У сестер», ТОВ «Килимок», ТОВ «Єверест», ТОВ «Збут», ТОВ «Огіррочок», мають найбільший вплив на діяльність ТОВ «Нова Пошта», забезпечуючи значні обсяги доходів, і характеризуються як постійні клієнти.

Підприємства АТ «Ніт» і ТОВ «Килимок» демонструють позитивну тенденцію щодо споживання послуг із перевезення вантажів, проте їхній вплив на доходи ТОВ «Нова Пошта» є менш значним. ТОВ «САД» і ТОВ «Х» мають середній рівень впливу на діяльність ТОВ «Нова Пошта», але відрізняються нестабільністю замовлень.

Таблиця 2.23

Результати аналізу замовників ТОВ «НОВА ПОШТА»

Порядковий номер	Назва постачальника	Група
1	ТОВ «Х»	CX
2	АТ «Ніт»	BX
3	ФОП «Візит»	AX
4	ФОП «У сестер»	AX
5	ТОВ «Килимок»	BX
6	ТОВ «Єверест»	AX
7	ТОВ «Збут»	AX
8	ТОВ «Огіррочок»	AX
9	ТОВ «САД»	CX

Отримані результати можуть бути використані для визначення доцільності обслуговування тієї чи іншої логістичної системи (замовника).

Дослідження логістичних операцій компанії "Нова Пошта" охоплює весь спектр процесів транспортування вантажів, починаючи від прийняття замовлення й завершуючи доставкою до кінцевого споживача. Зокрема, забезпечується належне пакування, маркування, оформлення документації, що є невід’ємними складовими ефективної логістики. Високий рівень результативності досягається за рахунок впровадження інтегрованих

автоматизованих систем, таких як CRM, WMS і TMS, а також цифрових платформ для здійснення моніторингу в реальному часі. У сортувальних центрах використовуються сучасні стрічкові конвеєри та технології сканування, що дозволяють обробляти одне відправлення у межах 5–10 хвилин. Магістральні перевезення оптимізуються завдяки застосуванню спеціалізованого програмного забезпечення, яке сприяє зменшенню порожнього пробігу транспорту до 12–15% та зниженню споживання палива до 22–25 літрів на 100 кілометрів. Середній час доставки становить 24 години всередині однієї області та 36–48 годин між регіонами. Частка пошкоджених або загублених вантажів залишається на рівні не вище 0,2%, що відповідає високим міжнародним стандартам якості. Автоматизація етапу доставки завдяки використанню поштоматів і мобільного додатка забезпечує підвищення рівня клієнтського обслуговування. Водночас скорочується загальний час проходження логістичного циклу, що створює умови для подальшого підвищення конкурентоспроможності компанії.

Для об'єктивного оцінювання результативності логістичної системи підприємства доцільно використовувати систему ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI), що дозволяє кількісно виміряти рівень якості логістичних процесів. У межах даного дослідження доцільно розглянути такі основні KPI:

Показник OTIF характеризує відсоток замовлень, які були доставлені споживачам у повному обсязі та в межах встановленого терміну. Розрахунок здійснюється за формулою:

$$OTIF = \frac{\text{Кількість вчасно та повністю доставлених відправлень}}{\text{Загальна кількість доставлень}} \times 100\%$$

Згідно з внутрішньою звітністю підприємства, вчасно та в повному обсязі було доставлено близько 9,25 млн посилок із загального обсягу у 10 млн. Відповідно, значення OTIF становить:

$$OTIF = \frac{9\,250\,000}{10\,000\,000} \times 100\% = 92{,}5\%$$

Цей показник свідчить про високий рівень надійності логістичних процесів компанії, хоча з урахуванням ринкової конкуренції та зростання очікувань споживачів потенціал до вдосконалення залишається.

Оперативність доставки є одним із ключових чинників конкурентоспроможності логістичної компанії. Частка відправлень, доставлених менш ніж за 24 години, є вагомим індикатором ефективності логістичного планування.

За внутрішніми даними, швидка доставка була забезпечена для 7,8 млн посилок із загальної кількості 10 млн. Розрахунок частки становить:

$$\frac{7\,800\,000}{10\,000\,000} \times 100\% = 78\%$$

Отже, 78% відправлень були доставлені протягом доби, що свідчить про достатній рівень мобільності логістичної мережі. Водночас існує потреба в оптимізації маршрутів у малозаселених районах для підвищення даного показника.

Оцінка собівартості дає змогу проаналізувати витратну складову логістичної діяльності. Згідно з результатами розрахунків, наведеними у підрозділі 3.2, загальні витрати на транспортування власними силами становили 1 991 017 грн. За умови річного обсягу обробки в 250 000 відправлень, середня собівартість однієї посилки дорівнює:

$$\frac{1\,991\,017}{250\,000} = 7{,}96\ \text{грн/посилка}$$

Такий рівень собівартості є конкурентним на українському ринку логістичних послуг, особливо в контексті застосування транспортного аутсорсингу, який дозволяє знижувати операційні витрати та підвищувати гнучкість логістичної моделі.

Провівши аналіз усіх аспектів діяльності компанії «Нова пошта» можна виокремити основні складові, які мають слабку позицію і потребують покращення:

- Відсутність належної координації між адміністративними та операційними підрозділами підприємства.

- Недостатня формалізація процесів логістичної взаємодії (відсутність єдиного положення про координацію).
- Відсутність спеціалізованої посади, відповідальної за забезпечення логістичної координації.
- Слабка система внутрішнього моніторингу реакцій персоналу на управлінські зміни.
- Низький рівень соціально-психологічного клімату у колективах, задіяних у логістичних процесах.
- Недостатня діагностика рівня задоволеності персоналу умовами координації та взаємодії.
- Опір працівників до змін через брак комунікацій та розуміння стратегічних цілей.
- Відсутність ефективної системи внутрішньої комунікації та навчання логістичного персоналу.
- Фрагментарність у взаємодії з зовнішніми партнерами та слабка інформаційна підтримка процесів транспортування.
- підвищену залежність компанії від зовнішніх постачальників логістичних послуг.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ І ЗАХОДІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАКТИКИ В ОРГАНІЗАЦІ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Пропозиції щодо вдосконалення системи логістичної координації в ТОВ «Нова Пошта»

Ефективне функціонування логістичних систем у сучасних реаліях є неможливим без забезпечення високого рівня внутрішньої взаємодії між структурними підрозділами підприємства. В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та посилення динамічності ринкових процесів значущість інтеграції управлінських, операційних та комунікаційних функцій у межах уніфікованої системи логістичного менеджменту набуває ключового значення. Особливий акцент необхідно зробити на удосконаленні механізмів координації логістичних процесів у контексті забезпечення високих операційних результатів. Емпіричні дослідження логістичної діяльності ТОВ «Нова Пошта», проведені в попередньому розділі, виявили значний рівень автоматизації та цифровізації операцій. Водночас було виявлено низку системних недоліків, що стосуються організації міжфункціональної взаємодії, здатності організації до адаптації в умовах змін і гнучкості управлінських рішень у сфері логістики. Серед ключових проблем виділяються відсутність узгодженого внутрішнього регламенту логістичної координації, недостатня формалізація обов’язків між підрозділами, низька якість зворотного зв’язку та недосконалі механізми внутрішньої комунікації. Усі ці фактори обмежують реалізацію потенціалу логістичної мережі компанії. У цьому контексті доцільним стає впровадження концепції адаптивного управління логістичними процесами, яка передбачає розробку гнучких координуючих механізмів із врахуванням специфічних показників ефективності. Такий підхід спрямований не лише на стратегічне планування, але й на оперативне коригування управлінських рішень у режимі реального часу, що

дозволяє створювати стійку основу для досягнення конкурентних переваг у динамічному середовищі.

Особливого значення у процесі вдосконалення системи логістичної координації набуває використання ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI), які дозволяють кількісно оцінити результати логістичної діяльності. У межах дослідження визначено низку релевантних метрик, що є показовими для аналізу результативності логістичних функцій.

Таблиця 3.1.

Система показників ефективності діяльності підприємств, адаптивних до технологій складання карти реакцій на вдосконалення логістичної координації

Показник	Розрахунковий показник	Призначення показника
Відсоток зростання продажів, %	(Обсяг продажів відділу за день / Обсяг всіх продажів магазину за день) × 100%	Оцінка відносної результативності роботи окремих підрозділів
Обсяг продажів на 1 м² торгової площі, грн	(Обсяг продажів / Торговельна площа)	Розрахунок економічної ефективності використання простору
Обсяг продажів на 1 м прилавка, грн	(Обсяг продажів / Довжина прилавка)	Аналіз просторової ефективності товарного представлення
Обсяг продажів за транзакцію, грн	(Загальний обсяг продажів / Кількість транзакцій)	Визначення середнього чека як показника поведінки споживача
Продажі на 1 годину праці, грн	(Обсяг продажів / Кількість годин)	Аналіз продуктивності персоналу
Коефіцієнт конверсії, %	(Кількість покупців / Кількість відвідувачів) × 100%	Визначення ефективності залучення клієнтів
Відсоток повернень, %	(Сума повернень / Загальний обсяг продажів) × 100%	Моніторинг рівня задоволеності клієнтів
Зарплатоємність, %	(Витрати на персонал / Кількість працівників) × 100%	Визначення фінансового навантаження на фонд оплати праці

Паралельно з економічними та операційними метриками особливу увагу варто приділити логістично орієнтованим KPI, які безпосередньо характеризують результативність транспортних та сортувальних операцій. Серед них:

- рівень своєчасності доставки (OTIF) — 92,5%;
- частка відправлень, доставлених менше ніж за 24 години — 78%;
- середня собівартість однієї посилки — 7,96 грн;
- коефіцієнт заповнюваності транспорту — 86% за об’ємом;
- частка повторної доставки — 4,6%;
- порожні пробіги в загальному транспортному циклі — 12–15%;
- середній час обробки однієї відправки в сортувальному центрі — 5–10 хв.

Інтеграція визначених показників у систему управління забезпечує підвищену прозорість операційних процесів, сприяє формуванню точних прогнозів, оперативному виявленню критичних вузьких місць та своєчасній реалізації коригувальних дій. Додатково, моніторинг динаміки ключових показників ефективності (KPI) у поєднанні з психосоціальними параметрами створює умови для впровадження принципів комплексної логістичної адаптації.

Для реалізації системної трансформації логістичних процесів недостатньо обмежуватися лише моніторингом поточних показників. Надзвичайно важливо аналізувати ці показники в комплексі з концепціями управління ланцюгами постачань (Supply Chain Management, SCM) та сучасними цифровими технологіями, які мають значний вплив на якість, оперативність і адаптивність процесів експрес-доставки. Такий інтегрований підхід дозволяє не лише оцінювати наявний рівень ефективності, а й закладати підґрунтя для її довгострокового удосконалення. Задля поглиблення аналітичного аспекту дослідження доцільно здійснити систематизацію основних моделей SCM та цифрових інструментів, які мають прикладну цінність у сфері експрес-логістики та можуть бути адаптовані для використання в операційній діяльності підприємств. Узагальнена характеристика цих моделей та інструментів представлена в таблиці 3.2. нижче.

Таблиця 3.2.

Сучасні SCM-моделі та цифрові технології: застосування в експрес-доставці та релевантність для ТОВ «Нова Пошта»

Назва моделі	Сутність та особливість	Значення для ТОВ «Нова Пошта»
SCOR-модель	Універсальна методика структуризації процесів у ланцюгах постачань, яка охоплює етапи планування, постачання, виробництва, доставки, повернення та підтримки.	Дозволяє деталізовано відобразити логістичні операції, стандартизувати підходи до оцінки ефективності на всіх етапах обслуговування клієнта. Для ТОВ «Нова Пошта» ця модель є придатною для гармонізації процесів обробки відправлень, оптимізації системи повернень та внутрішньої логістики.
Lean-логістика	Модель, орієнтована на усунення втрат (часових, ресурсних, інформаційних) та досягнення максимальної ефективності при мінімальних витратах.	Актуальна в умовах зростання обсягів обробки. В контексті діяльності компанії дозволяє зменшити витрати на порожні пробіги, скоротити час обробки замовлень і підвищити продуктивність сортувальних центрів.
Agile Supply Chain	Гнучка логістична система, яка дозволяє адаптуватися до швидких змін зовнішнього середовища та попиту.	Надзвичайно важлива в умовах турбулентності ринку, сезонних коливань, регіональних обмежень. У «Новій Пошті» проявляється через можливість перенаправлення посилок, зміни маршрутів у режимі реального часу та використання мобільного додатку для гнучкої доставки.
Digital Twin	Віртуальна копія фізичних логістичних процесів, яка дозволяє проводити моделювання, тестування й оптимізацію без ризику для реальних операцій.	Дає змогу проаналізувати наслідки змін маршрутів чи завантаженості хабів без фактичного втручання. Для ТОВ «Нова Пошта» така технологія може слугувати інструментом стратегічного планування мережі доставки та ресурсного балансування.
TMS (Transport Management System)	Система автоматизованого управління транспортними	Вже реалізована в компанії, дозволяє ефективно

	потоками, маршрутами та плануванням завантажень.	планувати магістральні перевезення, знижувати витрати пального, підвищувати рівень завантаженості транспорту.
WMS (Warehouse Management System)	Технологія управління складською логістикою, що охоплює облік, сортування, розміщення вантажів.	Функціонує у центральних і регіональних хабах ТОВ «Нова Пошта». Забезпечує швидку обробку посилок і зменшує ймовірність логістичних помилок, особливо у пікові періоди
Інтернет речей (IoT)	Комплекс пристроїв і датчиків, які забезпечують збір інформації в режимі реального часу.	Дає змогу контролювати стан вантажу, місцезнаходження, температуру тощо. У «Новій Пошті» використовується у відстеженні транспорту, а також може бути застосована для точного моніторингу критичних вантажів.
Big Data-аналітика	Технологія опрацювання великих масивів даних для виявлення закономірностей і побудови прогнозів.	Створює можливості для передбачення попиту, навантаження на логістичні центри, а також вдосконалення стратегій обслуговування. Використовується компанією для планування обсягів і управління ресурсами.
AI та машинне навчання	Методи обробки інформації для автоматизації управлінських рішень та аналітики.	Забезпечують високий рівень автоматизації сортування, покращення клієнтської підтримки через чат-боти та оптимізацію маршрутного планування. Розвиваються у «Новій Пошті» як частина цифрової трансформації.
Blockchain	Розподілена система збереження та перевірки даних, яка гарантує прозорість та захист інформації.	Може бути використана для захисту транзакцій, підтвердження доставки та забезпечення достовірності угод із партнерами. Потенційно — перспективна технологія для розгортання довготривалих контрактів у логістиці.

У процесі впровадження стратегії розвитку, спрямованої на покращення взаємодії учасників транспортного процесу, доцільно розробляти спеціальні тактичні операції, координація яких здійснюється в лінійних і функціональних

підрозділах організації. До таких підрозділів належать адміністративні служби (бухгалтерська, фінансова, економічна, логістична, маркетингова, технологічна, кадрова, юридична, інженерна) та операційні підрозділи (основне виробництво, допоміжні та інфраструктурні підрозділи).

Напрями реалізації тактичних операцій визначаються управлінськими рішеннями, які ухвалюють керівники на основі результатів поточного контролю етапів виконання стратегії у визначений період часу.

Зміна напрямів реалізації операцій є діями, спрямованими на адаптацію організаційних технологій до умов зовнішнього середовища.

Застосування технологій «управління змінами» в управлінні організаціями може спричинити опір змінам або саботаж з боку персоналу.

Для нейтралізації негативних реакцій персоналу на зміни та рішення, ухвалені в рамках креативного менеджменту, підприємства запроваджують у практику формування та реалізації стратегії вдосконалення взаємодії учасників транспортного процесу, розвитку персоналу, а також системи моніторингу реакцій працівників на делеговані повноваження керівників. Об’єктами такого моніторингу є дії (операції), що виконуються після їхньої координації.

За підсумками моніторингу формується «карта реакцій», яка слугує аналітичною основою для розвитку потенціалу позитивних реакцій та розробки заходів із подолання негативних.

Це підтверджує необхідність застосування в управлінні організацією сучасного інструментарію логістичної взаємодії та координації, зокрема формування та реалізації стратегії вдосконалення взаємодії учасників транспортного процесу. Варто розвивати логістичну координацію як інноваційний інструмент менеджменту, що застосовується в системах функціонального управління та сприяє формуванню середовища адекватних реакцій на організаційні зміни й креативні координаційні процеси.

Особливість функцій логістичної координації полягає в їх здатності до інтеграції в традиційні управлінські функції, такі як планування, організація взаємодії, мотивація та контроль.

Стратегії й тактики формування та розвитку логістичної координації між учасниками логістичного процесу, що реалізується в межах підприємства, мають враховувати такі рекомендації:

- сприяти покращенню соціально-психологічного клімату серед учасників логістичного процесу;
- здійснювати регулярну діагностику наявної корпоративної культури та рівня задоволеності нею працівників;
- запровадити нову посаду – спеціаліста з формування та забезпечення логістичної координації між учасниками логістичного процесу тощо.

Система показників ефективності діяльності підприємств, адаптованих до технологій складання карти реакцій на вдосконалення логістичної координації, представлена в таблиці 3.3.

Необхідно розробити Положення про забезпечення та вдосконалення логістичної координації між учасниками логістичного процесу.

Розробку цього положення можна доручити спеціалісту-логісту, про що йтиметься далі.

Розробка Положення сприятиме вирішенню низки завдань:

• уніфікація стандартів і загальних принципів здійснення логістичних операцій;

• посилення зовнішнього іміджу підприємства;

• демонстрація інвесторам і клієнтам наявності чітких стандартів логістичного управління;

• залучення до компанії працівників, які поділяють її цінності та дух.

Основна цінність створення Положення полягає в тому, що розробка таких документів дозволяє підприємству визначити: у чому полягає його місія, які стратегічні цілі його діяльності, а також продумати й закріпити систему управління, оптимально розподіливши обов’язки та повноваження між різними рівнями управління. Це забезпечує ефективне управління підприємством, роблячи його зрозумілим як із внутрішньої, так і з зовнішньої перспективи.

Таблиця 3.3

Система показників ефективності діяльності підприємств, адаптивних до технологій складання карти реакцій на вдосконалення логістичної координації

Показник	Розрахунковий показник	Призначення показника
Відсоток зростання продажів, %	(Обсяг продажів відділу за день, грн.) / (Обсяг всіх продажів магазину за день, грн.) × 100%	Порівняння ефективності роботи відділів, секцій, продажу груп товарів, продажу постійних клієнтів
Обсяг продажів на 1 м² торгової площі, грн.	(Обсяг продажів, грн.) / (Торговельна площа, м²)	Планування продажів і визначення торгової площі, яку необхідно відвести під продаж певної групи товарів
Обсяг продажів на 1 м погонний довжини прилавка, грн.	(Обсяг продажів, грн.) / (Довжина полки прилавка, м)	Визначення просторового розміщення товару
Обсяг продажів за 1 транзакцію, грн.	(Валовий обсяг продажів, грн.) / (Кількість транзакцій, шт.)	Визначення рівня обслуговування покупців
Обсяг продажів за 1 годину роботи одного продавця, грн.	(Обсяг продажів, грн.) / (Кількість годин, год.)	Дослідження ефективності роботи продавця
Коефіцієнт конверсії, %	(Кількість покупців магазину, шт.) / (Кількість відвідувачів магазину, шт.) × 100%	Порівняння отриманих результатів (у фінансовому вираженні) із загальним потоком клієнтів
Відсоток повернень, %	(Обсяг повернень товару за період, грн.) / (Обсяг товару за період, грн.) × 100%	Контроль розміру витраченої прибутку компанії
Зарплато-місткість, %	(Розмір витрат на персонал за період, грн.) / (Кількість продавців) × 100%	Оцінка розміру витрат на персонал та загальної ефективності магазину

Покращення соціально-психологічного клімату в колективі є важливим завданням. Умови, у яких взаємодіють члени робочої групи, впливають на успішність їхньої спільної діяльності, рівень задоволеності процесом і результатами роботи. До таких умов належать санітарно-гігієнічні аспекти робочого середовища: температура, вологість, освітленість, просторість приміщень, наявність комфортного робочого місця тощо.

Для опису психологічного стану групи застосовуються такі терміни, як «соціально-психологічний клімат», «психологічна атмосфера», «соціальна атмосфера», «організаційний клімат», «мікроклімат» та інші.

Ці поняття значною мірою мають метафоричний характер. Їх можна порівняти з природно-кліматичними умовами, у яких розвивається рослина: вона може успішно зростати в одному кліматі й гинути в іншому.

Соціально-психологічний клімат (СПК) у колективі відіграє важливу роль у функціонуванні групи: за сприятливих умов група працює ефективно, а її учасники мають можливість максимально реалізувати свій потенціал. Натомість за несприятливих умов члени колективу відчувають дискомфорт, прагнуть уникати участі в групі, проводять у ній менше часу, що уповільнює їхній особистісний розвиток.

Під соціально-психологічним кліматом колективу розуміють сукупність соціально-психологічних характеристик групи, які включають: переважний і стійкий психологічний настрій колективу; особливості міжособистісних відносин; інтегральну характеристику стану групи.

Сприятливий СПК характеризується оптимізмом, радістю від спілкування, довірою, почуттям безпеки, комфорту та захищеності, взаємною підтримкою, теплотою й увагою у відносинах, міжособистісною симпатією, відкритістю у спілкуванні, впевненістю, життєрадісністю, свободою мислення, творчим і професійним розвитком, а також можливістю робити помилки без страху покарання.

Натомість несприятливий СПК проявляється через песимізм, дратівливість, нудьгу, підвищену напруженість і конфліктність у групових відносинах, невпевненість, страх зробити помилку чи справити негативне враження, страх покарання, неприйняття, нерозуміння, ворожість, підозрілість, недовіру між учасниками, небажання докладати зусилля до спільної діяльності, розвитку колективу чи організації загалом, а також загальну незадоволеність.

Керівники повинні приділяти особливу увагу забезпеченню належного рівня інформаційної взаємодії в колективі. Низька комунікативна компетентність працівників може спричиняти комунікативні бар’єри, підвищену напруженість у міжособистісних відносинах, нерозуміння, недовіру та конфлікти.

Таким чином, керівник має значний вплив на формування міжособистісних відносин у колективі, ставлення до спільної діяльності, задоволеність умовами та результатами праці. Саме ці аспекти складають соціально-психологічний клімат, від якого значною мірою залежить загальна ефективність роботи колективу.

Для забезпечення оптимального функціонування колективу необхідно регулярно проводити діагностику системи логістичної координації між учасниками логістичного процесу, а також оцінювати їхню задоволеність цією системою. Для комплексного аналізу соціально-психологічної структури учасників логістичного процесу, що дає змогу визначити ключові показники їхнього емоційного стану, рекомендується періодично проводити анкетування всіх учасників логістичного процесу.

Соціально-психологічний клімат між учасниками логістичного процесу суттєво впливає на добробут працівників підприємства, зокрема логістичної служби, а також на їхню продуктивність. Проведення анкетування дає змогу оцінити рівень задоволеності учасників логістичного процесу організацією взаємодії між ними. Для забезпечення об’єктивності анкетування має проводитися анонімно. Регулярне проведення такого опитування, принаймні раз на рік, дозволяє відстежувати динаміку змін у відносинах між учасниками логістичного процесу та своєчасно вживати заходів для усунення виявлених проблем.

Для підвищення ефективності логістичної координації пропонується запровадження нової посади – спеціаліста з забезпечення логістичної координації. Цей фахівець відповідатиме за розробку та впровадження системи взаємодії між учасниками логістичного процесу в їхню повсякденну діяльність. Для досягнення цієї мети створюється стратегія, яка включає організацію спеціальних заходів, таких як ділові поїздки, конференції, семінари, тренінги тощо.

У логістичних операціях і транспортній сфері ключову роль відіграють компетентні оператори, які забезпечують ефективну взаємодію між учасниками

транспортного процесу. Для оптимізації роботи необхідно залучати клієнтських агентів, здатних оперативно обробляти замовлення, а також експедиторів, які забезпечують швидку та ефективну зміну транспортних засобів без втрати часу. У сфері логістики обробник має бездоганно виконувати операції зі зберігання та завантаження продукції, уникаючи помилок і ризиків.

Під час транспортування важливу роль відіграє наявність професійного перевізника з глибоким знанням маршрутів і прилеглих територій, що є значною перевагою. Забезпечення постійного зв’язку з суб’єктами, відповідальними за транспортування, дозволяє міжнародним компаніям ефективно керувати процесами та оперативно повідомляти про нові вказівки у разі виникнення непередбачуваних ситуацій. Таким чином, міжнародний ланцюг постачання відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного транспортування вантажів. Українським перевізникам необхідно підтримувати тісні та дружні відносини з партнерами й інвесторами, постійно зміцнюючи взаємодію.

3.2. Застосування аутсорсингу в логістичній діяльності підприємства

ТОВ “Нова пошта” у своїй роботі використовує переважним чином транспортний аутсорсинг. Транспортний аутсорсинг - це процес вибору зовнішнього постачальника для забезпечення транспортних послуг, таких як доставка товарів, перевезення вантажів, обробка логістичних операцій тощо.

Транспортний аутсорсинг - це коли компанія звертається до сторонньої фірми з метою делегування певних транспортних функцій або процесів. Це може включати в себе оренду транспортних засобів, логістичне планування, управління транспортною ланкою, перевезення вантажів або навіть виконання підрядних послуг пов'язаних з транспортом. Великі компанії можуть використовувати транспортний аутсорсинг для ефективного управління своїм транспортним потоком, зменшення витрат і зосередження на своїх основних

операціях.

Транспортними компаніями, які мають власні потужності в Києві, Київській області та у всіх областях та послугами яких користується ТОВ “НОВА ПОШТА” є наступні: САТ, Пан Логістик, Дон-Транс, Добра доставка, ЮТС, УкрЛогіст, Владіком та інші.

Оцінка ефективності впровадження аутсорсингу за визначеними критеріями відображає синергетичний ефект, який виникає внаслідок поєднання результатів, що характеризуються відповідними показниками ефективності.

Витрати, пов’язані з транспортуванням вантажів, становлять значну частину собівартості для більшості підприємств. Загальна сума витрат, які несе підприємство при виконанні транспортних функцій власними силами, може бути розрахована за формулою:

$$S_{tr}= I+A+P_1+P_2+Z_1+Z_2+E+R+H+C, \quad (3.1)$$

де S_{tr} – загальна величина витрат, які несе підприємство при здійсненні функції транспортування своїми силами;

I – вкладення коштвів на придбання техніки;

A – витрати на амортизаційні відрахування;

P1 – витрати на виконання всіх видів ремонтів - капітальних та поточних;

P2 – витрати на заміну швидко зношувальних частин;

Z1– витрати на оплату праці водіїв і нарахувань на неї;

Z2 – витрати на соціальні потреби водіїв;

E – витрати на енергоносії та паливо;

R – витрати на навантажувально-розвантажувальні роботи;

H – податок на майно і транспортний податок;

C – витрати на страхування.

Окрім операцій, пов’язаних із транспортуванням вантажів, також виконуються внутрішньоскладські транспортні, вантажні, розвантажувальні, сортувальні та проміжні перевантажувальні операції. У зв’язку з цим необхідно

враховувати всі відповідні витрати.

Для уніфікації показників ефективності аутсорсингу та приведення їх до єдиної шкали вимірювання (у межах інтервалу [0; 1]) з метою полегшення інтерпретації, пропонується використовувати формулу для розрахунку показника економічної (вартісної) ефективності аутсорсингу транспортування (або складських операцій):

$$Ef_e=1-R_{kt}+R_{kt+1}/S_t+S_{t+1}+DV, \quad (3.2)$$

де Efe – показник економічної (вартісної) ефективності;

S_t – вартість виконання функції транспортування за останній звітний рік, яка визначається за розрахунком вартості окремих логістичних функцій, що підлягають передачі на аутсорсинг;

R_{kt} – вартість послуг за угодою аутсорсингу;

S_{t+1} – прогнозна вартість виконання функції транспортування працівниками підприємства в наступному році;

DV – додаткові витрати на організацію виконання функції транспортування і заходів;

$R_{kt}+1$ – прогнозні витрати на оплату діяльності аутсорсера за угодою.

Значення Efe, близьке до 1, свідчить про економічну ефективність застосування аутсорсингу, тоді як значення, близьке до 0, вказує на економічну невигідність виконання транспортної функції аутсорсером. Від’ємне значення Efe не розглядається, оскільки це свідчить про відсутність попереднього аналізу аутсорсерів та недотримання алгоритму їх вибору.

У разі виявлення економічної (вартісної) неефективності аутсорсингу необхідно переглянути умови аутсорсингової угоди або провести аналіз структури додаткових витрат для їхньої мінімізації.

Оцінювання показників застосування логістичного аутсорсингу проведено на прикладі ТОВ «Нова пошта» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4.

Річний розрахунок економічного ефекту передачі функції транспортування ТОВ “Нова Пошта”

Вид витрат	Значення
Витрати підприємства у разі виконання функції транспортування власними силами: 1991017	
Фонд оплати праці водіїв, включаючи податкові нарахування	597305,1
Соціальні витрати	298203,4
Витрати на паливо	238023,74
Витрати на здійснення навантажувально-розвантажувальних робіт	258383,06
Витрати на ремонт та технічне обслуговування	99000,0
Витрати на амортизацію	201000,0
Витрати на страхування	299101,7
Витрати на аутсорсинг транспортування: 794142,07	
Вартість послуг аутсорсера за угодою	713142,07
Прибуток від здачі в оренду транспорту	810000
Економічний ефект: 1358874,93 = 1991017– (713142,07 – 81000)	

Джерело: побудовано автором самостійно на основі даних ТОВ “Нова Пошта”

Дані таблиці, дають можливість зробити наступні висновки: ТОВ “Нова Пошта” для виконання головної своєї функції транспортування посилок від одного місця точки країни в інше, витрачало раніше велику кількість коштів. При здійсненні аутсорсингу транспортування, ТОВ “Нова Пошта” заощаджує кошти та при цьому повністю задовольняє вимоги своїх клієнтів. Проте, витрати аутсорсингу є такими, що їх підприємство може і не нести, за умови, якщо воно придбає достатню кількість автомобілів.

Розрахуємо показники ефективності застосування аутсорсингу в ТОВ “Нова Пошта”.

1. Розрахунок повної вартості транспортування власними силами (Str): Використаємо формулу (3.1):

$$Str = I + A + P1 + P2 + Z1 + Z2 + E + R + H + C$$

Оскільки в умовах задачі наведено вже підсумкову суму:

Str = 1991017 грн

2. Розрахунок економічного ефекту:

Формула:

Ефект = Str – (Rkt – прибуток від здачі транспорту в оренду)

Ефект = 1 991 017 – (713 142,07 – 810 000) = 1 991 017 – (-96 857,93)= 1 991 017 + 96 857,93 = 2087874,93 грн

Це означає, що компанія не лише економить витрати, а й отримує додатковий прибуток у разі здачі транспорту в оренду.

3. Розрахунок показника економічної ефективності аутсорсингу (Efe):

Формула (3.2):

$$Efe = 1 – (Rkt + Rkt+1) / (St + St+1 + DV)$$

Відомі дані:

St – витрати на транспортування власними силами у звітному році = 1991017 грн

Rkt – вартість аутсорсингових послуг у звітному році = 713142,07 грн

St+1 – припустимо, що витрати наступного року залишаються на рівні 2024 року = 1991017 грн

Rkt+1 – прогнозні витрати на аутсорсера – аналогічні = 713142,07 грн

DV – додаткові витрати на впровадження аутсорсингу (припустимо = 0, або дуже незначні).

Підставимо:

$$Efe = 1 – (713\,142{,}07 + 713\,142{,}07) / (1\,991\,017 + 1\,991\,017 + 0)$$

$$= 1 – (1\,426\,284{,}14 / 3\,982\,034) \approx 1 – 0{,}3583 = 0{,}6417.$$

Порівняльна оцінка витрат і ефекту аутсорсингу наведена в табл. 3.5.

Таблиця 3.5.

Порівняльна оцінка витрат і ефекту аутсорсингу

Показник	Значення, грн
Вартість транспортування власними силами (Str)	1991 017,00
Вартість аутсорсингу (Rkt)	713 142,07
Прибуток від оренди транспорту	810 000,00
Чисті витрати на аутсорсинг з урахуванням оренди	-96 857,93
Економічний ефект	2087 874,93
Показник ефективності Efe	0,6417

1. Показник ефективності Efe ≈ 0,64, що значно вище середнього рівня і свідчить про доцільність застосування аутсорсингу транспортування в ТОВ «Нова Пошта». Це економічно обґрунтоване рішення, яке дозволяє оптимізувати витрати й отримувати додатковий прибуток.

2. Фактична економія коштів склала понад 2 млн грн, враховуючи також прибуток від здачі транспорту в оренду, що додатково підвищує загальну вигоду від делегування логістичних функцій.

3. Така стратегія дозволяє компанії:

1) знизити операційне навантаження,

2) вивільнити ресурси для інших напрямків діяльності,

3) зменшити фінансові ризики, пов’язані з утриманням автопарку.

Таким чином, результати проведеного аналізу ефективності застосування транспортного аутсорсингу в діяльності ТОВ «Нова Пошта» підтверджують доцільність такого підходу з економічної точки зору: показник ефективності Efe на рівні 0,6417 свідчить про значну перевагу аутсорсингової моделі над традиційною системою власного транспорту, що забезпечує не лише оптимізацію витрат, а й формує додатковий прибуток у вигляді доходів від здачі в оренду транспортних засобів. Компанія досягає економії понад 2 мільйони гривень на рік, що в умовах високої вартості логістики є вагомим чинником підвищення загальної рентабельності діяльності. Крім цього, застосування аутсорсингу дозволяє знизити операційне навантаження, зосередитися на основних бізнес-процесах, адаптуватися до змін ринку й ефективно управляти ризиками, пов’язаними з експлуатацією та обслуговуванням автопарку. Отже, стратегія логістичного аутсорсингу є не лише економічно обґрунтованою, але й функціонально вигідною для подальшого розвитку компанії.

Для комплексного оцінювання ефективності логістичного аутсорсингу доцільно застосовувати ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI), що відображають як операційні, так і фінансові результати. Основними логістичними KPI, які використовуються для оцінки результативності доставки, є:

- OTIF (On Time In Full) — своєчасна доставка у повному обсязі;
- % відправок, що були доставлені менш ніж за 24 години;
- Собівартість однієї доставки (грн/посилка).

Результати розрахунку наведених показників для ТОВ «Нова Пошта» представлено у таблиці 3.6. На основі даних таблиці варто підкреслити, що підприємство демонструє високий рівень відповідності галузевим стандартам. Показник OTIF перевищує рекомендований мінімум, що вказує на добре налагоджені логістичні процеси та результативну взаємодію з аутсорсинговими компаніями. Висока частка доставок у межах 24 годин забезпечує конкурентну перевагу й відповідає очікуванням споживачів у сфері оперативної доставки. Водночас собівартість логістики залишається на прийнятному рівні, що підтверджує економічну ефективність впровадженої моделі.

Таблиця 3.6.

Основні KPI ефективності логістичної діяльності ТОВ «Нова Пошта» у 2024 р.

Показник	Значення	Галузевий орієнтир	Відхилення
OTIF	91,3 %	≥ 90 %	+1,3 п.п
% доставок <24 год	80 %	75–85 %	у межах норми
Собівартість однієї доставки	37,2 грн	35–45 грн	у межах норми

Для наглядного відображення транспортних потоків, організованих із залученням аутсорсингових партнерів, на рисунку 3.7. представлено схему логістичних маршрутів.

На схемі представлено основні етапи логістичного процесу, який включає отримання відправлень на сортувальному терміналі, міжміське транспортування з залученням аутсорсингових послуг, управління розподільчими центрами та реалізацію останньої милі, що здійснюється власними ресурсами або за підтримки партнерів. Міжміський транспортний сегмент, де використовується аутсорсинг, характеризується значною затратністю та складністю реалізації по всій території держави власними силами

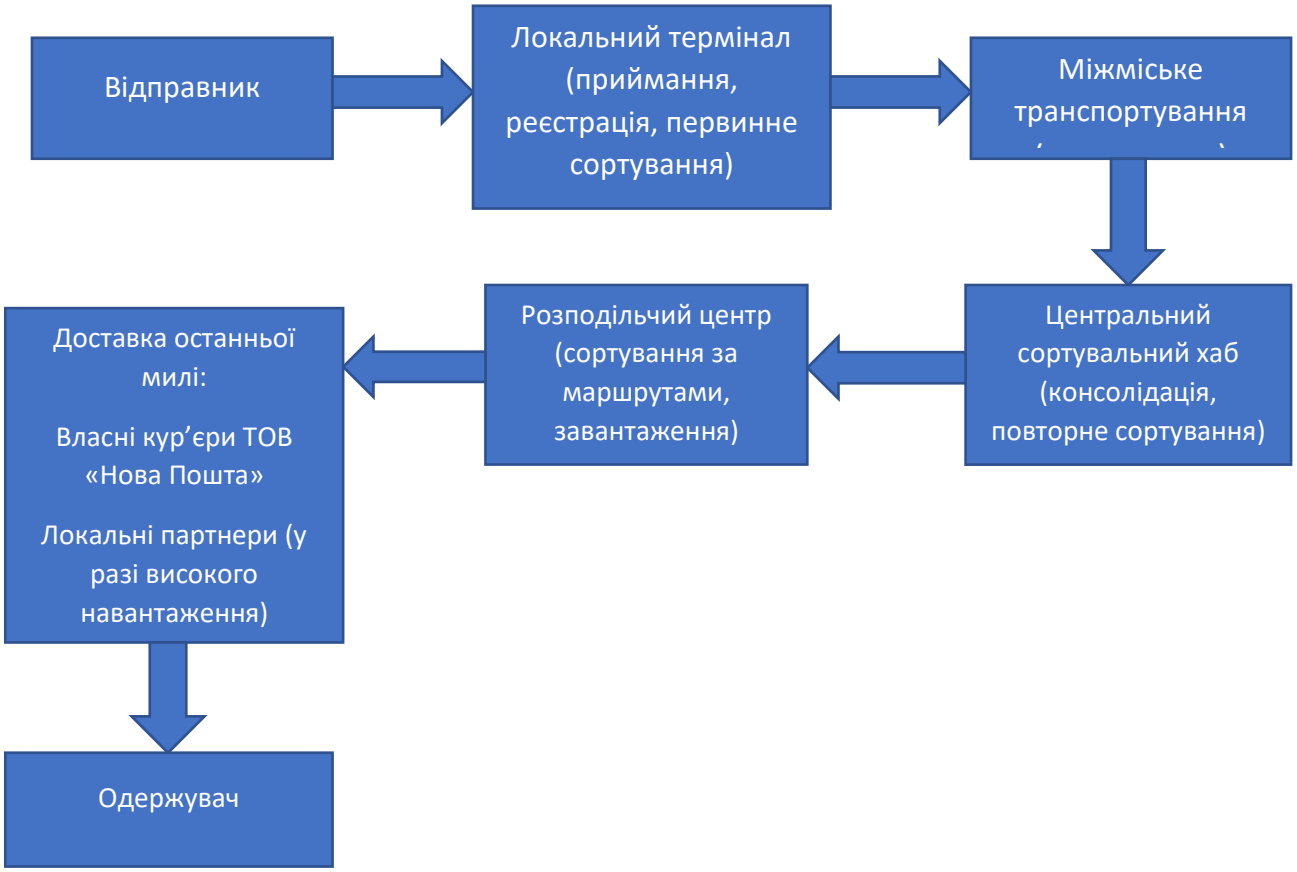

Рис. 3.7. Схема логістичних маршрутів

Впровадження кількісних ключових показників ефективності (KPI) дозволяє не лише оцінити ефективність використання аутсорсингових логістичних послуг, але й підтвердити їх економічну доцільність на основі об'єктивних даних. Досягнуті результати відповідають або навіть перевищують середньогалузеві стандарти, що демонструє суттєві конкурентні переваги компанії «Нова Пошта» у сфері логістичних послуг.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження, можна зробити наступні висновки:

1. Логістична діяльність сучасних підприємств є комплексом управлінських, організаційних та операційних рішень, спрямованих на оптимальне переміщення матеріальних, інформаційних і фінансових потоків. Її особливістю є інтеграція всіх учасників ланцюга поставок в єдину систему, яка забезпечує ефективну взаємодію та мінімізацію витрат. Успішна логістика дозволяє підприємству бути більш адаптивним до змін ринку, підвищує клієнтоорієнтованість та конкурентоспроможність.

2. Основними об’єктами логістичного управління є товарні потоки, складська інфраструктура, транспортні мережі, інформаційні системи та персонал. Система логістичного управління на підприємстві передбачає чіткий розподіл функцій, координацію взаємодії між етапами постачання, виробництва і збуту, а також використання цифрових технологій для моніторингу й аналізу процесів. Ефективне управління забезпечує безперебійність ланцюгів постачання та досягнення стратегічних цілей бізнесу.

3. ТОВ «Нова Пошта» — один із лідерів експрес-доставки в Україні, який має розгалужену мережу відділень, сучасну інфраструктуру та потужні ІТ-рішення. Компанія динамічно розвивається, впроваджує цифрові технології та активно користується аутсорсингом транспортних послуг, що дозволяє зменшувати витрати та адаптувати логістичну систему до змін попиту. Її стабільне фінансове становище та клієнтоорієнтованість є базою для подальшого удосконалення логістичних процесів.

4. Аналіз структури транспортного процесу ТОВ «Нова Пошта» показав, що компанія активно використовує змішану модель логістики: внутрішні ресурси для ключових операцій і зовнішній аутсорсинг для масового перевезення вантажів. Такий підхід дозволяє зберігати гнучкість, забезпечувати оперативність доставки та ефективно управляти транспортним потоком. Основними викликами є забезпечення синхронізації та стандартизації взаємодії

з підрядниками.

5. Запропоновані заходи щодо вдосконалення логістичної координації включають цифровізацію управління логістикою, єдину інформаційну платформу, оптимізацію взаємодії з аутсорсерами та впровадження KPI для всіх учасників логістичного процесу. Реалізація цих рішень дозволить підвищити прозорість і керованість логістичних операцій, зменшити витрати та покращити якість обслуговування клієнтів, що є критично важливим у висококонкурентному середовищі.

6. Результати проведеного аналізу ефективності застосування транспортного аутсорсингу в діяльності ТОВ «Нова Пошта» підтверджують доцільність такого підходу з економічної точки зору: показник ефективності Efe на рівні 0,6417 свідчить про значну перевагу аутсорсингової моделі над традиційною системою власного транспорту, що забезпечує не лише оптимізацію витрат, а й формує додатковий прибуток у вигляді доходів від здачі в оренду транспортних засобів. Компанія досягає економії понад 2 мільйони гривень на рік, що в умовах високої вартості логістики є вагомим чинником підвищення загальної рентабельності діяльності. Крім цього, застосування аутсорсингу дозволяє знизити операційне навантаження, зосередитися на основних бізнес-процесах, адаптуватися до змін ринку й ефективно управляти ризиками, пов’язаними з експлуатацією та обслуговуванням автопарку. Отже, стратегія логістичного аутсорсингу є не лише економічно обґрунтованою, але й функціонально вигідною для подальшого розвитку компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Аляб'єва О.М. Теоретичні основи формування сутності поняття “логістика” та “логістичне управління”. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2016. №8. С. 5-7.

2. Бакаєв О. О., Кутах О. П., Пономаренко Л. А. Теоретичні засади логістики. У 2-х т. Київ: Київський ун-т економіки і технологій транспорту, 2003. Т. 1. 430 с.

3. Величко О. П. Сутність логістичного ланцюга та його контроль сучасними агрохолдингами. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. Вип.3 (46), ч. 2. С. 27-33.

4. Герасимчук З. Регіональні логістичні системи: теорія та практика : монографія. Луцьк: РВВ ЛНТУ, 2011. 264 с.

5. Горбенко О.В. Логістика : навч. посіб. К. : Знання, 2014. 315 с.

6. Гришко В. В., Гунченко М. В. Системний аналіз ризиків у логістичній діяльності промислового підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету.* Серія: Економіка і менеджмент. 2016. Вип. 17. С. 54–58.

7. Гукалюк А. Оптимізація логістичних ланцюгів в умовах глобалізації. *Молодь і ринок.* 2015. № 3. С. 59–64.

8. Дикань В. Л., Панчишин Я. М. Основи логістичної інтеграції при формуванні логістичних систем. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2009. № 26. С. 60–63.

9. Джуга М. М. Логістичний процес на складі: основні проблеми ефективності складування. *Управління розвитком.* 2014. № 8. С. 127–130.

10. Дудар Т.Г. Основи логістики : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2012. 176 с.

11. Зось-Кіор М. В. Управління інформаційними логістичними потоками на підприємстві. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету.* Серія: Економіка і менеджмент. 2015. Вип. 13. С. 247–250.

12. Загурський О. М. Управління ланцюгом постачань. Біла Церква: Білоцерківдрук, 2018. 416 с.

13. Іванова М. І. Наукові засади управління логістичними системами на промислових підприємствах: монографія. Дніпро: Грані, 2017. 427 с.

14. Іванова М. І. Концептуальні підходи до визначення дефініції «логістика». *Вісник економічної науки.* 2015. № 1(28). С. 68–71.

15. Іванова М. І. Принципи як основа наукової методології управління логістикою. *Бізнес Інформ.* 2015. №11. С. 261–266.

16. Іванова М. І. Формування понятійно-категоріального апарату логістики. *Економіка і регіон.* 2015. № 6(55). С. 110–114.

17. Іванова М. І. Використання дескриптивного методу аналізу ієрархій для формування цілей логістичної стратегії. *Вісник Чернівецького торговельноекономічного інституту*. 2017. Вип. III(67) Економічні науки. С. 146–154.

18. Іванова М. І. Ткаченко А. М.Формування мотиваційного механізму в межах логістичної діяльності. *Економічний вісник НТУУ КПІ.* 2016. №13. С. 310–318.

19. Іванова М. І. Логістична інфраструктура : особливості наповнення терміну. Економіка підприємства : теорія і практика: зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф., 13 жовт. 2016 р. Київ : КНЕУ, 2016. С. 94–95.

20. Кальченко, А. Г. Логістика / А. Г. Кальченко. К.: КНЕУ, 2006. 284 с.

21. Касич А. О., Сидоренко А. М. Перспективи активізації інноваційної діяльності на логістичних підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 15. Ч. 1. С. 147–151.

22. Карлова О. А., Нестеренко Р. В. Науково-практичний підхід до управління ризиками логістичної діяльності підприємств машинобудування. *Проблеми економіки.* 2018. № 4. С. 135–141.

23. Колодізєва Т. О. Управління ланцюгами поставок. Харків. нац. екон. ун-т ім. Семена Кузнеця. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 163 с.

24. Колодізєва Т. О. Визначення ланцюгів поставок та їхня роль у підвищенні ефективності логістичної діяльності підприємств. *Проблеми економіки.* 2015. № 2. С. 133–139.

25. Кондратенко Н. О., Новікова М. М. Побудова логістичної стратегії підприємств. *Науковий вісник Чернівецького університету.* Економіка. 2014. Випуск 717. С. 78–81.

26. Кривов'язюк І. В., Смерічевський С. Ф., Кулик Ю. М. Ризик-менеджмент логістичної системи машинобудівних підприємств: монографія. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2018. 200 с.

27. Крикавський Є.В. Логістичне управління. Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2005. 254 с.

28. Крикавський Є.В. Логістика для економістів : підруч. для студентів та викл. ВНЗ : присвяч. 170-річчю Нац. ун-ту "Львів. політехніка" і 70-річчю каф. маркетингу та логістики. 2-ге вид., виправл. і доповн. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2014. 476 с

29. Крикавський Є.В. Логістика та управління ланцюгами поставок. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2017. 801 с.

30. Крушельницька О. В. Управління матеріальними ресурсами. Київ: Кондор, 2003. 162 с.

31. Кулініч О. А. Міжпідприємницька логістична інтеграція та координація комерційної діяльності торговельного підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету.* Серія : Економіка і менеджмент. 2016. Вип. 15. С. 63-67.

32. Кучмєєв *О. О.* Методи та засоби управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 22 (2). С. 55–59.

33. Ларіна Р. Р. Формування та забезпечення надійності регіональних логістичних систем : [монографія]. Донецьк : Норд-Прес, 2005. 284 с.

34. Ларіна Р. Р. Теоретико-методологічні основи формування регіональних логістичних систем : дис. … доктора екон. наук : 08.10.01 / Рена Рінатівна Ларіна. Донецьк, 2005. 484 с.

35. Логістика: теорія та практика : навч. посіб. / Кислий В. М., Біловодська О. А., О. М. Олефіренко, О. М. Соляник. К. : ЦУЛ, 2016. 356 с.

36. Логістичний менеджмент на підприємстві: особливості та напрями удосконалення / Л. Ковальська, В. Циганюк. *Економічні науки.* Серія «Економіка та менеджмент»: Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. 2013. Випуск 10 (38). С. 87–97.

37. Логістика: навчальний посібник для студентів галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» всіх форм навчання / за заг. ред. Ястремської О. М. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 272 с

38. Мазаракі А.А., Москвітіна Т.Д., Торопков В.М., Черепов В.В., Кочубей Д.В. Комерційна логістика : навч. посіб. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. 408 с.

39. Малярець Л. М. Формалізація задач у контролінгу логістичної діяльності підприємства: монографія. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2010. 227 с.

40. Малюта Л.Я. Конспект лекцій з курсу «Логістика» : Електронний ресурс / Л.Я. Малюта. Тернопіль, ТНТУ, 2017. 120 с. Режим доступу: https://dl.tntu.edu.ua

41. Мельникова Н. В., Благий В. В. Теоретичний базис логістичного управління прямими і зворотними матеріальними потоками. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28(4). С. 206–211.

42. Мельникова К. В. М 48 Фінансові потоки в логістичних системах : конспект лекцій для студентів спеціальності 8.03060107 «Логістика» : Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 104 с.

43. Малярець Л. М., Матвієнко-Бєляєва Г. Л. Формалізація задач контролінгу логістичної діяльності підприємства: монографія. Харків: ХНЕУ, 2010. 227 с.

44. Огієнко С. О. Логістика : конспект лекцій у схемах і таблицях. Харків :

Видавництво ХНЕУ, 2009. 90 с.

45. Організація та проектування логістичних систем : підруч. / Денисенко М. П., Шморгун Л. Г., Марунич В. С., Харута В. С. К. : Мілениум, 2016. 387 с.

46. Пономарьова Ю.В. Логістика : навч. посіб. К.: Центр навч. л-ри, 2005. 328 с.

47. Пономаренко В.С.,Таньков К.М., Лепейко Т.І Логістичний менеджмент: підручник / за ред. д-ра екон. наук проф. В.С. Пономаренка. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2010. 482 с.

48. Перебийніс В. І, Дроботя Я. А. Логістичне управління запасами на підприємствах: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2012. 279 с.

49. Репіч Т. А., Кот І. О. Удосконалення функціонування каналів розподілу за рахунок взаємодії маркетингової та логістичної складової. *Інвестиції: практика та досвід.* 2018. № 3. С. 61–65.

50. Скіцько В. І. Електронна логістика як складова сучасного бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2014. № 7. С. 309–314.

51. Скочиляс С. М. Інтеграційний процес з урахуванням особливостей логістичного ланцюга. *Економічний аналіз.* 2015. Т. 20. С. 295-300.

52. Смиричинський В.В., Смиричинський А.В. Основи логістичного менеджменту: Навчальний посібник. Тернопіль: „Економічна думка”, 2013. 240 с.

53. Сумець О. М. Виробнича логістика: технічні системи і прийоми раціоналізації переміщення матеріальних потоків. Харків: Пром-Арт, 2018. 99 с.

54. Тридід О. М., Таньков К. М., Леонова Ю. О. Логістика. Київ: ВД «Персонал», 2008. 176 с.

55. Фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта». https://clarity-project.info/tenderer/31316718

55. Ходова Я. О. Оптимізація логістичних бізнес-процесів із застосуванням підходу системної інтеграції. *Вісник економіки транспорту і промисловості.*

2018. № 62 дод. С. 47-48.

56. Хромов О.П. Логістика : навч. посіб. Харків : БУРУН КНИГА, 2012. 224 с

57. Шостак Л.В. Комерційна логістика : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки», 2023. 56 с.

58. Шталь Т. В., Уварова А. Є. Логістична діяльність торговельного підприємства: сутнісні характеристики та формалізація моделі. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2019. Вип. 3. С. 64-71.

59. Яшкін Д. С. Сутність та зміст логістичних ризиків промислових підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* Сер.: Економічні науки. 2016. Вип. 17 (4). С. 81–84.

60. Magee J. F. Modern Logistics Management: Integrating Marketing and Physical Distribution / J. F. Magee, W. C. Copacino, D. B. Rosenfield. – New York : John Wiley, 1985. – 228 p.

61. Die logistische Kette / Prof. Dr. Heinz-Michael Winkels. – Essen. Januar 2000. URL: http://www.fhdowinkels.de/Logistikmanagement/ (date of treatment 05.04.2019).

62. Костецький В. Аналіз 3pl напрямку для оптимізації бізнес процесів в логістичному бізнесі. VI Міжнародна студентська науково - технічна конференція "Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання". URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41354/2/323-324.pdf.

63. Що таке крос-докінг у логістиці та в чому його переваги. *DiFFreight*. URL: https://diffreight.com/blog/what-cross-docking-logistics-and-what-are-its-advantages.

64. Гірна О. Б., Глинський Н. Ю., Кобилюх О. Я. Складські послуги і крос-докінг. Економіка та суспільство. Випуск 31 / 2021. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/729/701/.

65. Офіційний сайт DHL. URL: https://www.dhl.com/ua-uk/home.html?locale=true.

66. Steve Hutt Founder & Podcast Host. Unlock Shopify’s Full Potential Your 2025 Ecommerce Growth Accelerator. URL: https://ecommercefastlane.com/.

67. Бєляєва Т. С., Завадський Й. С. Управління логістичними системами: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2019. 228 с

68. Вдовиченко І. В. Логістична система компанії «Нова пошта» в контексті цифрової трансформації. // Логістика: теорія і практика. 2023. № 1. С. 18–24.

69. Публічний звіт ТОВ «Нова пошта» за 2023 рік. Режим доступу: https://novaposhta.ua/uploads/documents

70. Аналітичний звіт Інституту економіки та прогнозування НАН України. 2023. С. 31–39.

71. APICS Supply Chain Council. SCOR – Supply Chain Operations Reference Model. Version 12.0. 2017

72. Офіційний сайт "Нової пошти". URL: https://novaposhta.ua/.

73. Безмежні можливості: українські поштові сервіси нарощують присутність у світі. dilo.ua. URL: https://delo.ua/business/bezmezni-mozlivosti-ukrayinski-postovi-servisi-naroshhuyut-prisutnist-u-sviti-438650/.

74. NovaPay — платіжна система. URL: https://rau.ua/novyni/novini-logistiki-e-commerce-2025/.

75. Укрпошта стає швидшою: 100% посилок оброблятиметься на автоматизованих лініях. URL: https://www.ukrposhta.ua/ua/news/58260-ukrposhta-gets-faster-100-of-parcels-will-be-processed-on-automated-lines

76. Укрпошта – офіційний сайт національного поштового оператора. URL: https://www.ukrposhta.ua/ua

77. Meest Express – офіційний сайт компанії. URL: https://ua.meest.com/

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	63 849.00	78 381.00
первісна вартість	1001	235 471.00	274 050.00
накопичена амортизація	1002	-171 622.00	-195 669.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 765 733.00	2 230 261.00
Основні засоби	1010	9 327 238.00	14 063 881.00
первісна вартість	1011	13 852 844.00	20 095 575.00
знос	1012	-4 525 606.00	-6 031 694.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	6 297 444.00	7 445 582.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	157 041.00	224 993.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	157 949.00	385 968.00
Усього за розділом I	1095	18 769 254.00	24 429 066.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	413 811.00	398 124.00
Виробничі запаси	1101	391 015.00	374 606.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	22 796.00	23 518.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 138 305.00	1 640 041.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	160 436.00	191 580.00
з бюджетом	1135	53 902.00	54 495.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	1 302 772.00	1 679 191.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	155 631.00	10 615.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	3 784.00	332 471.00
Г роші та їх еквіваленти	1165	1 079 267.00	2 659 570.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	714 068.00	2 531 875.00

Витрати майбутніх періодів	1170	24 544.00	71 430.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	4 332 452.00	7 037 517.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	23 101 706.00	31 466 583.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 654.00	4 654.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	27 301.00	27 301.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	9 476 353.00	11 556 424.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	9 508 308.00	11 588 379.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов' язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	1 912 643.00	5 074 709.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	3 424 357.00	4 055 680.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	5 337 000.00	9 130 389.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	3 393 971.00	5 175 536.00
товари, роботи, послуги	1615	1 857 488.00	2 019 060.00
розрахунками з бюджетом	1620	655 332.00	1 004 547.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	113 522.00	256 879.00
розрахунками зі страхування	1625	85 122.00	121 389.00

розрахунками з оплати праці	1630	595 758.00	728 202.00
за одержаними авансами	1635	64 885.00	111 013.00
за розрахунками з учасниками	1640	883 928.00	896 791.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	695 705.00	682 720.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов’язання	1690	24 209.00	8 557.00
Усього за розділом III	1695	8 256 398.00	10 747 815.00
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	23 101 706.00	31 466 583.00

Додаток Б

Положення
про забезпечення та вдосконалення логістичної координації між учасниками логістичного процесу ТОВ «Нова Пошта»

1. Загальні положення

1.1. Це Положення регламентує принципи, завдання, функції та механізми взаємодії між учасниками логістичного процесу ТОВ «Нова Пошта», спрямовані на підвищення ефективності транспортної та складської логістики.

1.2. Учасниками логістичного процесу є: логістичні хаби, регіональні сортувальні центри, відділення, підрядні транспортні компанії, служби клієнтської підтримки, відділи IT-інтеграції, складського та транспортного планування.

1.3. Основою координації є принцип інтеграції, синхронізації та цифрової взаємодії усіх ланок логістичного ланцюга.

2. Цілі та завдання логістичної координації

1) Забезпечення безперервного руху вантажів між усіма етапами логістичного ланцюга.

2) Мінімізація втрат часу, дублювання інформації та простоїв транспорту.

3) Підвищення оперативності прийняття рішень на всіх рівнях.

4) Забезпечення максимальної прозорості даних для всіх зацікавлених сторін через єдину інформаційну систему.

5) Гармонізація стандартів і процедур взаємодії з аутсорсинговими компаніями.

3. Основні принципи координації

1) Принцип єдиного інформаційного поля – всі учасники логістичного процесу працюють у спільному цифровому середовищі (CRM, TMS, ERP, WMS).

2) Принцип відповідальності – кожен учасник несе відповідальність за дотримання термінів, якості обробки та передачі вантажу.

3) Принцип превентивності – виявлення потенційних логістичних збоїв до їх настання завдяки цифровій аналітиці.

4) Принцип адаптивності – гнучке реагування на зміну умов (сезонність, воєнні загрози, ринкові зміни).

4. Інструменти координації

1) Використання цифрових платформ: інтегровані рішення для моніторингу, відстеження, планування маршрутів (TMS), управління складом (WMS).

2) Проведення щотижневих координаційних сесій з логістичними підрядниками.

3) Інтеграція API між системами підрядників і внутрішніми системами ТОВ «Нова Пошта».

4) Використання KPI та SLA для оцінки ефективності кожного учасника логістичного процесу.

5) Впровадження єдиного цифрового кабінету для аутсорсерів – з аналітикою, заявками, маршрутами та зворотним зв’язком.

5. Моніторинг і контроль

1) Контроль ефективності координації здійснюється відділом логістичного планування.

2) Щомісячно формується звіт по порушеннях логістичних графіків, з подальшим аналізом і коригуванням взаємодії.

3) У разі систематичних збоїв – ініціюється перегляд умов співпраці або заміна підрядника.

6. Напрями вдосконалення

1) Постійне оновлення протоколів взаємодії з транспортними компаніями.

2) Модернізація цифрових інструментів для оперативної взаємодії з усіма сторонами.

3) Підвищення цифрової грамотності персоналу.

4) Розширення використання штучного інтелекту та Big Data для прогнозування навантаження та оптимізації ресурсів.

7. Заключні положення

7.1. Положення переглядається не рідше одного разу на рік або за ініціативою керівництва.

7.2. Усі учасники логістичного процесу зобов’язані дотримуватися даного Положення.

7.3. У разі порушень – застосовуються внутрішні санкції відповідно до умов договорів і трудових контрактів.