

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Формування логістичної стратегії підприємства»

Виконав:

студент групи 401-ЕМ

Різник Владислав Ігорович _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Гришко В.В. _____

Полтава – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Логістична стратегія підприємства: сутність, значення, класифікація ...	7
1.2. Теоретичні засади формування логістичної стратегії підприємства	15
1.3. Особливості впровадження логістичної стратегії на українських транспортно-логічних підприємствах	23
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	32
2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «Нова Пошта»	32
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта».....	47
2.3. Оцінка логістичної стратегії ТОВ «Нова Пошта»	56
Висновки до розділу 2.....	64
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	67
3.1. Обґрунтування напрямів підвищення ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта» шляхом формування логістичної стратегії.....	67
3.2. Удосконалення логістичної стратегії ТОВ «Нова Пошта» за рахунок покращення дистрибуційної діяльності	73
Висновки до розділу 3.....	86
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91
ДОДАТКИ	98

ВСТУП

Актуальність теми. Одне з найсуттєвіших завдань для будь-якого підприємства – це забезпечення його безперервного стратегічного розвитку. Досягнення цієї мети полягає у створенні та ефективному використанні конкурентних переваг, що може бути досягнуто за допомогою вдосконаленої стратегії. У контексті сучасної економіки, дослідження логістики у виробничих підприємствах видається перспективним напрямком. Логістичні підходи дозволяють системно підходити до формулювання цілей і завдань розвитку підприємств у межах їх діяльності. Наразі в українській економіці все ще переважає уявлення про логістику як про допоміжний інструмент, що утримує розвиток, що уповільнює процес пошуку оптимальних стратегій для розвитку підприємств, оскільки інструменти логістики не враховуються при розв’язанні економічних завдань з врахуванням можливостей підприємств.

Проте, поміж стандартних стратегій, таких як корпоративна, бізнес-стратегії та функціональні, сучасні провідні компанії, які мають за мету неперервний розвиток та ефективне функціонування, також формують логістичну стратегію в якості функціонального напрямку. Ця стратегія спрямована на керування та підвищення ефективності логістичних процесів у підприємств, що у контексті глобалізації вимагають застосування інструментів логістичного управління. Тому розробка якісної логістичної стратегії, яка є одним з методів забезпечення довгострокових конкурентних переваг підприємства, є актуальною і потребує негайного вирішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ґрунтовний аналіз наукової та практичної літератури щодо стратегічного логістичного управління підтвердив, що цей напрямок наразі знаходиться на своєму етапі початкового розвитку. Видатні дослідники та фахівці, такі як Л.П. Альошкіна [3], О.І. Вівчар [7], Т.О. Водолажська [10], В.О. Дорош [14], С.В. Ковалишин [23], О.М. Криворучко [27], Н.О. Макаренко [34], У.М. Плекан [43],

О.А. Рудьківський [50], О.М. Тимощук [56], В.О. Шишкін [66] та інш. у своїх публікаціях підкреслюють важливість і необхідність розробки та впровадження логістичної стратегії. Проте їхні думки розходяться щодо визначення цього поняття, і вони пропонують різні інтерпретації. Існуючі розробки в теорії та практиці логістичного управління, зокрема поняття «логістична стратегія», потребують подальшого дослідження та уточнення.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є особливості формування логістичної стратегії ТОВ «Нова Пошта», направленої на оптимізацію логістичних процесів та підвищення конкурентоспроможності підприємства

Завдання дослідження:

дослідити сутність, значення та класифікацію логістичної стратегії підприємства;

визначити теоретичні засади формування логістичної стратегії підприємства;

встановити особливості впровадження логістичних стратегій на українських транспортно-логічних підприємствах;

проаналізувати об'єкт та суб'єкт управління ТОВ «Нова Пошта»;

здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта»;

дати оцінку існуючій логістичній стратегії ТОВ «Нова Пошта»;

обґрунтувати можливі напрями підвищення ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта» шляхом удосконалення логістичної стратегії;

розробити пропозиції щодо удосконалення та оптимізації існуючої логістичної стратегії ТОВ «Нова Пошта» за рахунок покращення дистрибуційної діяльності.

Об'єкт дослідження – процес формування та реалізації логістичної стратегії ТОВ «Нова Пошта».

Предмет дослідження – підходи, методи та інструменти, використовувані в компанії для створення та реалізації логістичної стратегії, а також їх вплив на

ефективність логістичних процесів та конкурентоспроможність підприємства.

Методи дослідження. Під час виконання дослідження було використано наступні методи: системний аналіз – для розуміння взаємозв'язків між різними компонентами логістичної стратегії підприємства та їх впливу на результативність діяльності; аналіз документів – для дослідження існуючих стратегічних документів компанії, таких як стратегічні плани, логістичні концепції, звіти про діяльність тощо; спостереження – для моніторингу роботи логістичних процесів на ТОВ «Нова Пошта» та оцінки їхньої ефективності, виявлення проблем; коефіцієнтний аналіз – для визначення рівня ефективності логістичної діяльності компанії; SWOT-аналіз – для оцінки внутрішніх сильних та слабких сторін, а також зовнішніх можливостей та загроз ТОВ «Нова Пошта» для визначення потенціалу та ризиків логістичної стратегії; прогнозування – для визначення очікуваних результатів після впровадження нової логістичної стратегії для ТОВ «Нова Пошта».

Джерела дослідження виступили архівні матеріали ТОВ «Нова Пошта», які включають стратегічні документи, звіти про діяльність, презентації, а також внутрішню та зовнішню звітність. Додаткові джерела інформації, які включають аналітичні звіти про логістичну діяльність компанії, публікації в наукових та професійних журналах, дані від відомих агентств та організацій, які спеціалізуються на аналізі логістичних тенденцій і послугах поштових операторів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці комплексного підходу до формування логістичної стратегії, що враховує специфіку діяльності компанії в умовах динамічного ринку та сучасних викликів, вдосконаленні методичних підходів до аналізу логістичних процесів для підвищення ефективності управління ресурсами, інтеграції передових інформаційних технологій для оптимізації операцій, розробці рекомендацій щодо впровадження сталих логістичних практик, оцінці впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на стратегію підприємства, а також пропозиції щодо

покращення дистрибуційної діяльності підприємства для підвищення гнучкості логістичної стратегії.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості впровадження результатів дослідження для розробки конкретних рекомендацій з удосконалення логістичної стратегії ТОВ «Нова Пошта», що включає в себе впровадження нової послуги «аукціону загублених посилок» та розширення існуючої послуги фулфілменту.

За темою кваліфікаційної роботи було опубліковано тези доповіді:

Різник В.І. Формування логістичної стратегії підприємства. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій* : матеріали II Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 06 червня 2024 р. – Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2024. С. 105–106.

Кваліфікаційна робота містить вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 98 сторінок. Робота містить 27 таблиць, 19 рисунків, 7 додатків, список використаних джерел – 70 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Логістична стратегія підприємства: сутність, значення, класифікація

Логістика в сучасному світі стала не лише складовою ланцюжка постачання, а й стратегічно важливим інструментом для досягнення конкурентних переваг. Логістичні стратегії охоплюють комплекс заходів і рішень, спрямованих на оптимізацію всіх ланок ланцюжка постачання та вирішення завдань, пов'язаних з ефективним управлінням ресурсами, запасами, транспортом та інфраструктурою.

Логістична стратегія – це систематично розроблений план дій і стратегічних рішень, спрямованих на оптимізацію управління рухом та зберіганням матеріальних, фінансових та інформаційних потоків у межах ланцюжка постачання. Вона орієнтована на досягнення стратегічних цілей підприємства шляхом максимізації ефективності та ефективності логістичних процесів, включаючи планування, організацію, керування та контроль за рухом матеріальних ресурсів від постачальників до кінцевих споживачів. Ця стратегія враховує потреби клієнтів, конкурентні переваги, економічні обмеження та інші фактори, що впливають на логістичні процеси, з метою забезпечення максимального задоволення клієнтів та досягнення успіху на ринку.

Проте, наразі в наукових джерелах вітчизняних досліджень не існує єдиного чіткого трактування досліджуваного поняття «логістичної стратегії». У таблиці 1.1 представлений аналіз трактувань сутності досліджуваної дефініції сучасними українськими науковцями.

За результатами дослідження можна зробити висновок про загальність тлумачення поняття «логістична стратегія», жодне з визначень не дає чіткого уявлення про сутність досліджуваної дефініції, обмежуючись певними аспектами управління логістичною діяльністю, яка не визначає чіткого місця

логістичної стратегії у загальній системі стратегічного управління підприємством.

Таблиця 1.1 – Наукові трактування поняття «логістична стратегія» українськими науковцями

Автор, рік публікації	Сутність трактування, джерело
І.М. Пальчик 2023	довгострокова стратегічна концепція підприємства у сфері логістики, призначена для внутрішньофункціональної та міжорганізаційної координації логістичних процесів, яка включає в себе формулювання цілей та завдань щодо розвитку логістичної системи [41., с. 225]
Г.О. Коваленко, І.В. Чукіна 2021	набір рішень, планів та заходів, спрямованих на ефективне управління потоками матеріалів в рамках логістичної системи [22, с. 66]
У.М. Плекан 2020	система дій, рішень та методів ефективного керування підприємством, зокрема управління потоками матеріалів, інформації та фінансів, спрямована на створення необхідних умов для підтримки життєдіяльності підприємства [43, с. 376]
В.О. Шишкін, Я.Ю. Бахметова 2019	підприємницька стратегія як загальна схема дій, яка визначає необхідні кроки для досягнення довгострокових цілей, шляхом забезпечення взаємодії та ефективного розподілу ресурсів [66, с. 297].
Н.Б. Ільченко 2019	сукупність стратегічних логістичних рішень, які гармонізуються з загальною корпоративною стратегією підприємства, спрямовані на ефективний рух матеріальних, фінансових та інформаційних потоків та сприяють оптимізації бізнес-процесів в цілому [19., с. 65]
О.О. Кучмеев 2018	сукупність дій, рішень та стратегій, спрямованих на ефективне управління підприємством, включаючи керування матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками [32, с. 73]
О.М. Тимошук, О.В. Мельник О.А. Сьомін 2018	довгострокова стратегія розвитку, яка базується на ефективному використанні ресурсів та засобів для досягнення економічного зростання, використовуючи логістичні підходи у керуванні їх розвитком та враховуючи зовнішнє середовище та внутрішні можливості [56, с. 42].
І.І. Черленяк, Я.Ю. Агій 2016	система стратегій, прийнятих рішень і методів, спрямованих на ефективне управління підприємством, включаючи керування потоками матеріалів, інформації та фінансів [63, с. 186]

Проте, ретельний аналіз зазначених праць науковців та практиків у сфері логістики дав можливість виокремити ключові характеристики, які покладено у розкриття сутності логістичної стратегії більшістю вітчизняних науковців (табл. 1.2).

Результат дослідження полягає у визначенні найважливіших аспектів логістичної стратегії згідно з її сутністю та змістом необхідних дій.

Таблиця 1.2 – Виділення основних характеристик, покладених у трактування поняття «логістична стратегія»

Основні характеристики поняття	Вітчизняні науковці							
	Пальчик І.М. [41]	Коваленко Г.О. [22]	Плекан У.М. [43]	Шишкін В.О. [66]	Льченко Н.Б. [19]	Кучмєєв О.О [32]	Тимошук О.М [576]	Черленяк І.І. [63]
Сутнісна визначеність								
Загальна схема дій для досягнення цілей шляхом забезпечення координації та оптимального використання ресурсів				+				
Комплекс менеджерських рішень, методів у логістичній системі підприємства		+						
Сукупність дій, рішень досягнень та заходи для раціонального управління потоками підприємства			+			+		+
Сукупність стратегічних логістичних рішень					+			
Довгостроковий стратегічний план підприємства у логістичній сфері	+						+	
Зміст дій								
Досягнення довгострокових цілей та завдань розвитку	+			+				
Координація, розподіл та ефективне використання ресурсів	+			+			+	+
Управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками		+	+		+	+		+
Сприяння оптимізації бізнес-процесів підприємства					+			
Підтримка життєдіяльності підприємства			+					
Досягнення економічного зростання із застосуванням логістичних підходів до управління їх розвитком	+						+	

Серед найбільш суттєвих ознак, визнаних провідними науковцями, можна виділити наступні:

сукупність дій, рішень досягнень та заходи для раціонального управління потоками підприємства;

управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками;

довгостроковий стратегічний план підприємства у логістичній сфері;

координація, розподіл та ефективне використання ресурсів.

Отже, при формуванні поняття «логістична стратегія» слід керуватись такими принципами:

включення визначених вище чотирьох ключових аспектів логістичних стратегій;

уточнення ознаки щодо відповідності логістичних стратегій не лише типу корпоративної стратегії, а й бізнес-стратегіям, оскільки вона націлена на досягнення її цілей;

врахування ознаки, пов'язаної з відповідністю довгостроковим цілям підприємства.

За вищевказаними принципами, логістична стратегія розглядається як головний напрямок та комплексна програма дій і рішень, спрямованих на управління та раціональне використання матеріальних, інформаційних та фінансових потоків відповідно до довгострокових цілей і бізнес-стратегії підприємства.

Логістичні стратегії відіграють ключову роль у досягненні стратегічних цілей компанії з метою забезпечення її конкурентоспроможності на ринку. Вони взаємодіють з іншими функціональними стратегіями, що охоплюють всі сфери діяльності, такі як постачання, виробництво і т. д. (рис. 1.1).

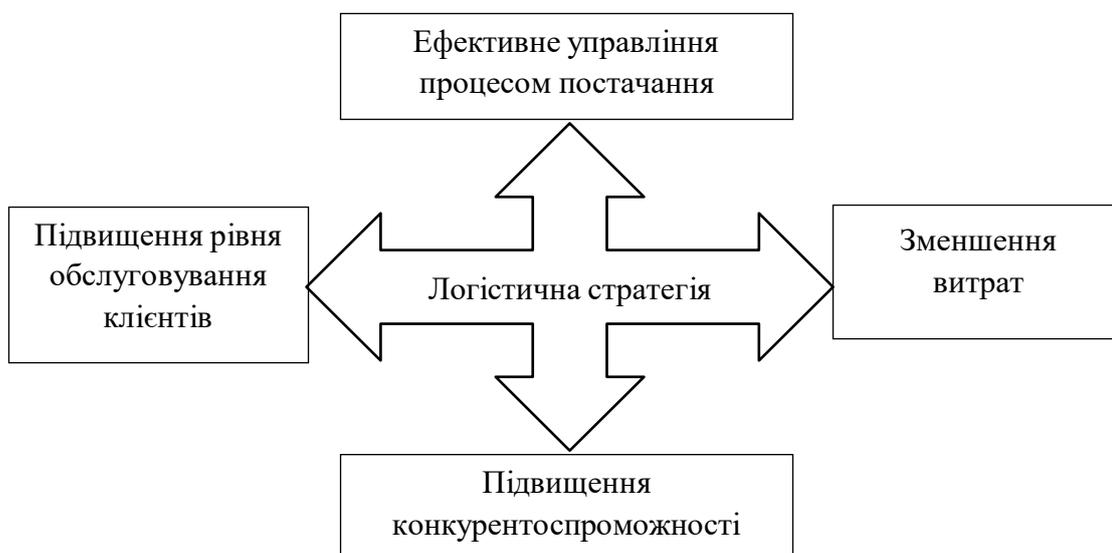


Рисунок 1.1 – Значення логістичної стратегії в діяльності підприємства (систематизовано автором за [4; 52])

Загальні стратегії підприємства встановлюють цілі та напрям розвитку, а функціональні стратегії вказують на шляхи їх досягнення. Іншими словами, бізнес-стратегії визначають, що потрібно зробити, а стратегія логістики

демонструє, як досягти поставлених цілей. Якщо бізнес має стратегію стати провідним постачальником продукції за найнижчими витратами, стратегія логістики показує, як знизити витрати на логістику до мінімуму. А коли підприємство визначає своєю метою швидку доставку продукції клієнтам, логістична стратегія вказує на методи досягнення цього.

Логістична стратегія в діяльності підприємства є важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей, підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

При розумному використанні логістичних стратегій спостерігається зниження загальних витрат і підвищення рівня обслуговування клієнтів. Це призводить до підвищення ефективності та досягнення цілей компанії, зокрема, створюються перспективи для її розвитку та зростання [29].

Наразі, стратегічний менеджмент логістичною діяльністю підприємств тільки починає розвиватися як окремий напрям. У табл. 1.3 представлено види сучасних логістичних стратегій.

Таблиця 1.3 – Класифікація логістичних стратегій

Науковці	Види стратегій	Сутність стратегії
1	2	3
Базові		
Ільченко Н.Б. Пальчик І.М. Криворучко О.М., Овчаренко А.Г.	Стратегія мінімізації загальних логістичних витрат	базується на принципах ефективного управління витратами, що передбачає виконання кожної операції з використанням мінімального обсягу доступних ресурсів: людський, просторових, матеріальних, часових та обладнання.
	Стратегія покращення рівня логістичного сервісу	полягає в забезпеченні високої якості обслуговування клієнтів через швидке реагування на зміни в умовах ринку, включаючи появу нових умов і зміну існуючих.
Тимощук О.М., Мельник О.В., Сьомін О.А.	Стратегія мінімізації інвестицій в логістичну інфраструктуру	передбачає знаходження та застосування способів зниження витрат на розвиток і підтримку логістичної мережі та інфраструктури підприємства
	Стратегія логістичного аутсорсингу	включає використання зовнішніх постачальників для виконання певних логістичних функцій або процесів, замість того, щоб виконувати їх власними силами всередині підприємства

Продовження табл. 1.3

1	2	3
Додаткові		
Рудківський О.А	Стратегія підвищеної продуктивності	дозволяє врахувати потребу як у зниженні логістичних витрат, так і в забезпеченні високого рівня обслуговування, пропонуючи різноманітні варіанти для потенційних та існуючих клієнтів підприємства.
Ільченко Н.Б.	Стратегія взаємодії між постачальниками та замовниками	ґрунтуються на концепції інтеграції з метою підвищення продуктивності ланцюга постачання через спільну діяльність та досягнення вигоди від тривалого партнерства.

Спираючись на результати дослідження науковців, згаданих у таблиці 1.3 [19; 27; 42; 50; 56], які у своїх працях підкреслюють і обґрунтовують важливість створення та реалізації логістичної стратегії у господарській діяльності підприємств, а також досліджують різні аспекти цього завдання, можна виокремити основні класифікаційні характеристики.

Ідею класифікації логістичних стратегій на чотири базових типи підтримують також українські науковці В.О. Шишкін та Я.Ю. Бахметова [66, с. 297], Н.Я. Михаліцька та М.Р. Верескля [38, с. 97]. У вищезгаданих наукових працях для кожного із чотирьох видів логістичних стратегій пропонуються методи їх втілення (рис. 1.2).

Пальчик І.М. здійснив доопрацювання зазначеної класифікації, дещо видозмінюючи існуючі та додавши ще одну:

стратегії мінімізації логістичних витрат та інвестування у логістичну мережу;

максимізації та покращення логістичного сервісу;

максимізації доходу та прибутку;

підвищення конкурентних переваг підприємства;

логістичного аутсорсингу [41].

Крім розглянутих класифікацій логістичних стратегій також можна виокремити стратегії, які акцентують увагу на більш конкретних аспектах діяльності, такі як: стратегія диференціації; стратегія зорієнтована на часові

параметри; стратегія, спрямована на захист навколишнього середовища; інноваційна стратегія; стратегія з доданою вартістю; стратегія диверсифікації або спеціалізації; стратегія фокусування; стратегія зростання та інші.

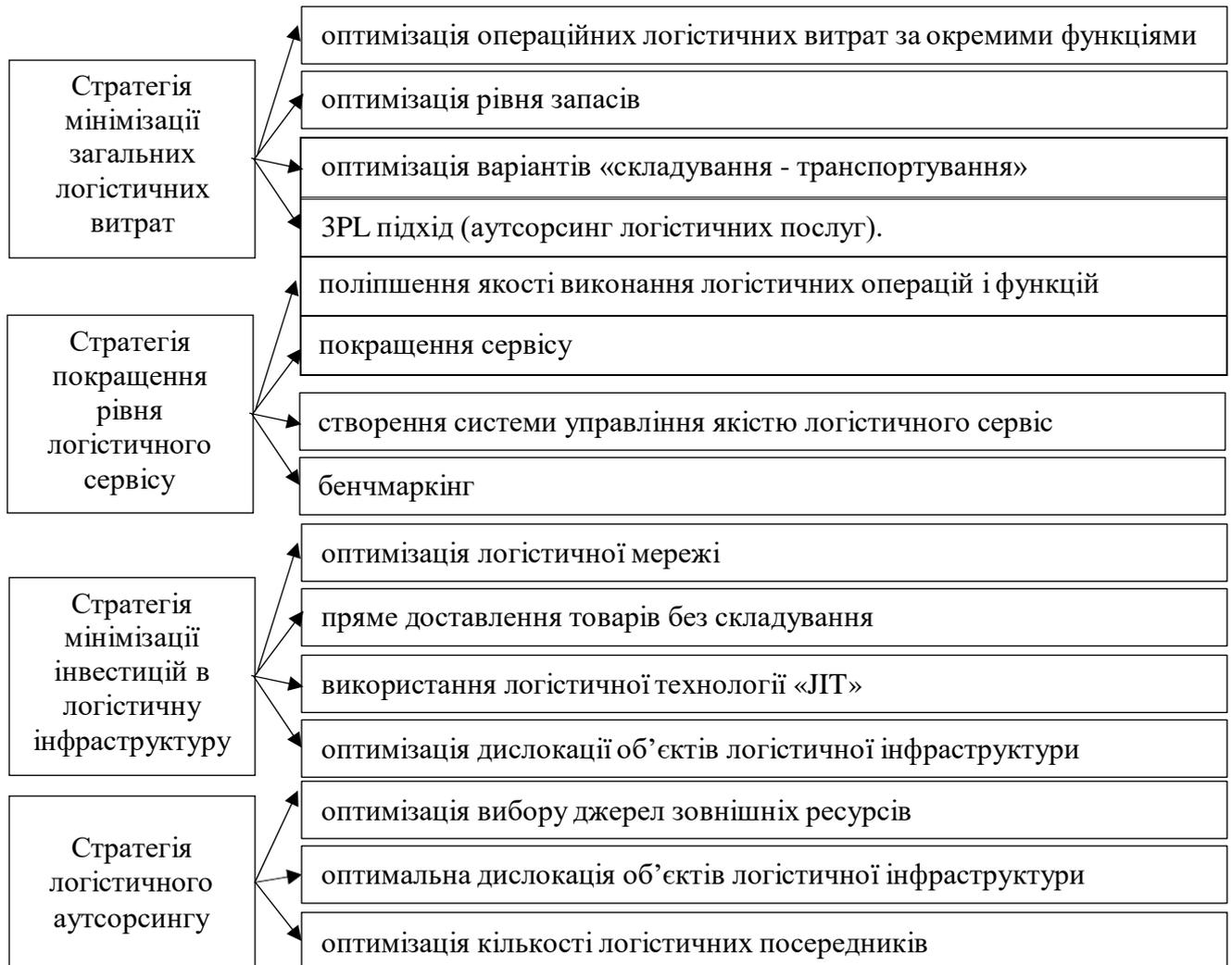


Рисунок 1.2 – Шляхи реалізації основних логістичних стратегій підприємства (побудовано автором за [38; 66])

Відповідно до результатів дослідження, групування логістичних стратегій доречно здійснювати на двох рівнях:

першому, на якому передбачається визначення загальних логістичних стратегій відповідно до типу бізнес-стратегії, що використовується підприємством;

другому, на якому визначається підтип логістичних стратегій першого рівня відповідно до відповідних напрямів та програм дій (рис. 1.3).

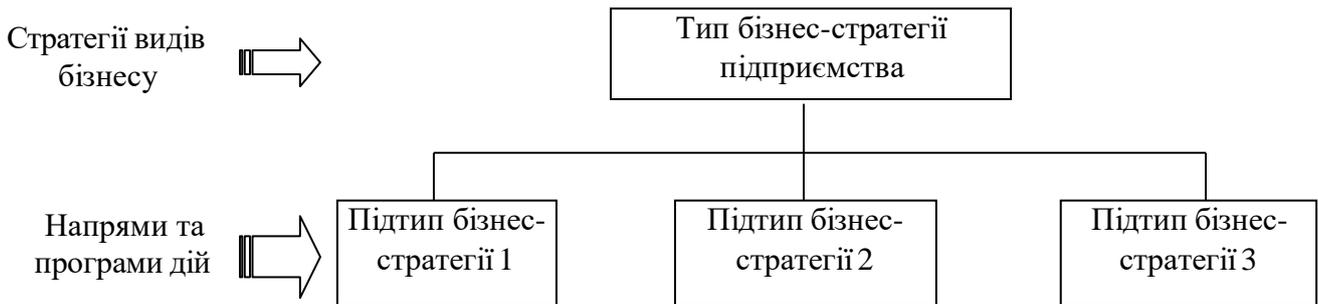


Рисунок 1.3 – Класифікаційні ознаки логістичних стратегій *(побудовано автором за [9])*

На першому рівні запропонованої класифікації логістичних стратегій важливо виокремити тип бізнес-стратегії підприємства, оскільки логістична стратегія формується та розвивається на основі цих концепцій та цілей. Основні характеристики включають: стратегічний профіль підприємства, джерела конкурентної переваги, конкурентну позицію та маркетингові стратегії, розмір підприємства, принципи цінової стратегії, методи конкуренції на цільовому ринку, характеристики ринкової діяльності тощо.

При розподілі логістичних стратегій відповідно до типів бізнес-стратегій, найбільш обґрунтованим є їх розподіл за способом отримання конкурентної переваги: стратегії зниження витрат, стратегії підвищення якості та інноваційні стратегії.

На другому рівні запропонованої класифікації логістичних стратегій є варіації цих стратегій першого рівня, що відповідають конкретним напрямкам і програмам дій (див. додаток А).

Запропонована система класифікації логістичних стратегій підприємства є базою для створення різних їх варіацій залежно від цілей, умов і можливостей кожного конкретного підприємства.

Отже, ретельний аналіз наукових досягнень у галузі стратегічного логістичного менеджменту, дає можливість визначити: по-перше, існуючі тлумачення поняття «логістична стратегія» мають свої недоліки, оскільки вони включають різні аспекти цього поняття, такі як модель, дії, принципи, методи,

рішення, цілі, критерії, заходи та інші; по-друге, спостерігається певне змішування логістичної стратегії з напрямками розвитку, типами логістичної діяльності, а також з різними логістичними заходами. Основною особливістю є розподіл класифікаційних ознак логістичних стратегій на два рівні: першорядні та вторинні. Першорядною характеристикою є тип бізнес-стратегії, що визначає три основних типи логістичних стратегій: стратегію мінімізації загальних логістичних витрат, поліпшення якості логістичного сервісу та інноваційну логістичну стратегію. Водночас, вторинними характеристиками цієї класифікації є підтипи першорядних стратегій, що відповідають відповідним напрямкам і програмам дій.

1.2. Теоретичні засади формування логістичної стратегії підприємства

З метою підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах постійних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, важливо не тільки здійснювати управління ланцюгами постачання, а й оптимізувати всі логістичні процеси, а саме: вивчення потреб ринку та споживачів, аналіз конкурентного середовища, врахування ефективності та якості виконання логістичних операцій, впровадження сучасних інформаційних технологій та інш. (рис. 1.4).

При плануванні логістичної стратегії важливо враховувати внутрішні фактори, які дають можливість оцінити доступність та ефективного використання складських приміщень, транспортних засобів, технічного обладнання, кадрових ресурсів; рівень впровадження технологій у сфері логістики, включаючи системи управління запасами, автоматизацію процесів та інтеграцію даних; фінансовий стан підприємства; корпоративну культуру та цінності підприємства, які можуть впливати на прийняття стратегічних рішень у сфері логістики, та зовнішнє середовище, яке визначає контекст, в якому функціонує підприємство, і може мати значний вплив на ефективність його логістичних процесів та стратегій.

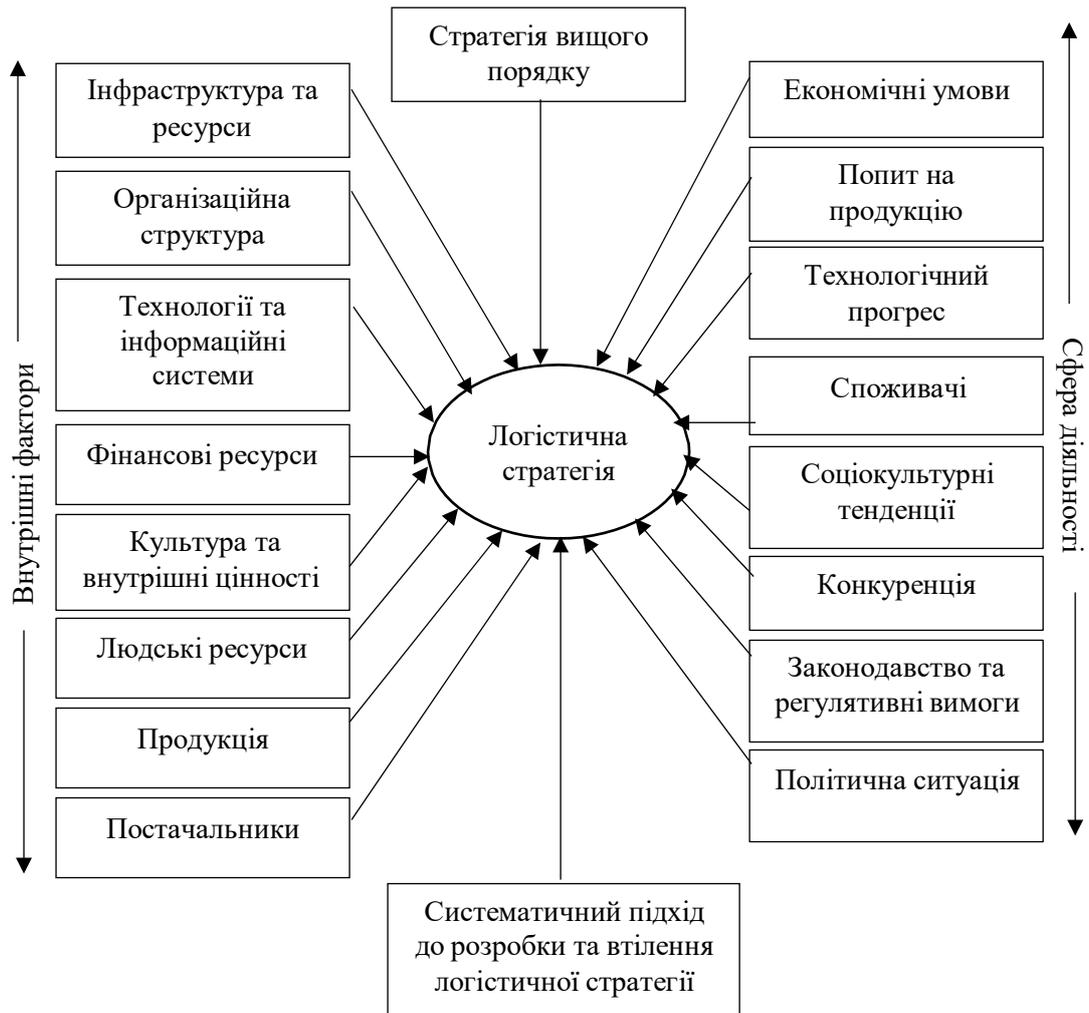


Рисунок 1.4 – Фактори, вплив яких доречно враховувати при формуванні логістичної стратегії підприємства (побудовано автором за [14; 45])

Врахування цих факторів допоможе підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, забезпечити стабільність й конкурентоспроможність та визначити майбутній бажаний шлях. Логістична стратегія, в свою чергу, визначає план переходу від поточного стану до майбутнього.

Щодо безпосереднього процесу формування логістичної стратегії на сучасному підприємстві, то наразі, науковці не мають єдиного алгоритму цього процесу. Так, С. Харчук пропонує алгоритм формування логістичної стратегії підприємства, який включає три основні етапи: «... прийняття корпоративної бізнес-стратегії підприємства з визначенням показників для її оцінки, потім розробка логістичної стратегії та, нарешті, реалізація її на практиці» [61].

Інші науковці В. Мартинюк та О. Вівчар ідентифікували чотири основних етапів у побудові логістичної стратегії підприємства: проведення стратегічного аналізу логістичної системи підприємства; розробку моделі логістичної стратегії для підвищення рівня ефективності діяльності підприємства; впровадження стратегічних рішень з метою зміцнення фінансово-економічної стабільності та контроль за процесом реалізації стратегії [36].

Н. Кондратенко та М. Новікова описують процес формування логістичної стратегії підприємства як послідовність наступних етапів: «аналіз стратегічних аспектів логістичної системи підприємства; створення моделі логістичної стратегії та впровадження спроектованої стратегії» [26].

Враховуючи розглянуті підходи до формування сучасної стратегії ефективного функціонування логістичної стратегії підприємства, можна запропонувати наступний алгоритм її реалізації (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Алгоритм формування логістичної стратегії підприємства

Послідовність	Основні заходи
1	2
I етап Аналіз поточного стану	детальне обстеження поточного стану логістичної системи підприємства, оцінка сильних і слабких сторін, виявлення можливостей для її покращення та ідентифікація проблемних аспектів
II етап Встановлення мети і стратегічних цілей	визначення основної мети, для якої працюватиме логістична система, і формулювання стратегічних цілей, спрямованих на досягнення цієї мети
III етап Аналіз зовнішнього середовища	оцінка зовнішнього оточення, включаючи ринкові тенденції, конкурентну ситуацію, законодавство, технологічні нововведення і т. д.
IV етап Розробка стратегії	створення стратегії для ефективного функціонування логістичної системи, орієнтованої на такі аспекти, як управління запасами, маршрутизація транспорту, управління складами, використання інформаційних технологій та інші фактори, що впливають на оптимальну організацію логістичних процесів
V етап Впровадження стратегії	розроблення конкретного плану дій, призначення відповідальних осіб та ресурсів, необхідних для реалізації стратегії
VI етап Оцінка та контроль	постійне оцінювання результатів, щоб відстежувати прогрес у досягненні стратегічних цілей, і коригування стратегії за необхідності
VII етап Удосконалення	покращення логістичних процесів, впровадження нових технологій та методів, вивчення інновацій у галузі логістики та їх використання

Примітка. Систематизовано автором за [26; 36; 61]

Оптимізація стратегії для підвищення ефективності логістичної системи підприємства включає в себе вивчення всіх аспектів та процесів, які сприяють створенню додаткової вартості. Така стратегія охоплює усі функції підприємства та може бути зображена схематично (див. додаток Б).

Створення та втілення стратегії для оптимального функціонування логістичної системи можна розглядати як один із видів управлінської діяльності на підприємстві, який включає конкретні кроки, необхідні для здійснення загального управління підприємством, та виконання певних умов:

- стратегія ефективного функціонування логістичної системи має розглядатися у відповідності до загальної стратегії підприємства;
- формування стратегії враховує можливості та особливості зовнішньої та внутрішньої систем управління підприємства;
- характеристика стратегії ефективного функціонування логістичної системи визначається конкретною структурою, що включає набір елементів та системних властивостей;
- урахування впливу життєвих циклів основних та допоміжних процесів;
- урахування організаційно-управлінського механізму при формуванні логістичної стратегії;
- процеси формування та впровадження розглядаються як загальні завдання прийняття обґрунтованих управлінських рішень в системі управління підприємством [10; 53].

Формування стратегії для ефективного функціонування логістичної системи сприяє оперативному реагуванню на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Це відбувається з урахуванням інформації про наявні загрози та застосуванням відповідних заходів для їх запобігання та нейтралізації.

Такий підхід дозволяє оперативно приймати управлінські рішення, коригувати їх у відповідності зі змінами та ефективно оцінювати ситуацію.

Стратегія ефективного функціонування логістичної системи підприємства забезпечує можливість проведення швидкого аналізу та реагування на зміни, спрямовані на мінімізацію негативного впливу деструктивних факторів підприємства та збереження його ресурсного потенціалу.

Далі наведено перелік рекомендацій, які охоплюють основні аспекти ефективного функціонування логістичної стратегії підприємства.

Аналіз і оцінка ризиків. Даний аспект охоплює визначення потенційних загроз для логістичної системи підприємства. Загрози можуть бути зовнішніми, такими як зміни на ринку, законодавчі зміни, природні катастрофи, або внутрішніми, такими як проблеми з поставками, фінансова нестабільність, проблеми з якістю продукції.

Розробка системи контролю. Це означає необхідність створення системи моніторингу та контролю за логістичною діяльністю підприємства, яка повинна включати процедуру виявлення та вирішення проблем, а також алгоритм першочергових заходів для забезпечення безперервної діяльності підприємства.

Оптимізація ланцюгів постачань. Процес вивчення поточного ланцюга постачань з метою виявлення можливостей його оптимізації повинен включати впровадження ефективних систем управління запасами, покращення співпраці з постачальниками та використання новітніх технологій, серед яких можна виділити автоматизацію системи складування та транспортування.

Розширення бази постачальників та клієнтів. Даний захід може допомогти знизити вразливість підприємства до зовнішніх змін. Диверсифікації постачальників та ринків зменшує рівень концентрації на певному сегменті.

Використання сучасних інформаційно-комунікативних технологій значно покращує управління логістичними процесами та зменшує логістичні витрати підприємства.

Планування превентивних заходів. Такий захід направлений на швидке реагування на непередбачені ситуації та їх запобігання, що дозволяє знизити обсяг втрат на забезпечення виконання завдань.

Навчання та розвиток персоналу з відповідними знаннями й навичками підвищують ефективність управління логістичною системою в контексті забезпечення ефективної діяльності підприємства.

Слід наголосити, що кожне підприємство має свої унікальні потреби та особливості, тому логістичну стратегію необхідно адаптувати під конкретні умови та цілі суб'єкту господарювання.

Ефективність логістичної стратегії може бути забезпечена лише у випадку, якщо управління потоковими процесами вироблено системно та поетапно, з визначеними рівнями відповідальності, що забезпечують моніторинг всіх ключових логістичних функцій. Під час реалізації такої стратегії важливо проводити систематичний контроль і аналіз отриманих результатів, а також вчасно вносити корективи у стратегічні цілі з метою постійного вдосконалення управління потоками процесів.

Для оптимального вибору логістичної стратегії менеджменту підприємства необхідно розраховувати доцільність її впровадження. Наразі не існує єдиної методики щодо визначення ефективності логістичної стратегії. Пальчик М.І пропонує три основні критерії: обсяг логістичних витрат, якість обслуговування та чистий дохід підприємства [41]. Перший критерій відображає фінансове забезпечення обраної стратегії, другий – рівень задоволеності клієнтів роботою підприємства, а третій – результативність логістичної стратегії. При цьому для успішної розробки ефективної логістичної стратегії важливо дотримуватись трьох передумов:

урахування як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства;

відповідність обраної логістичної стратегії структурі та логістичній системі підприємства;

врахування поточного та майбутнього фінансового стану підприємства [41].

На думку М.О. Федоренко найпростішою формою визначення ефективності логістичної стратегії є оцінювання подібно до ефективності реалізації будь-якого проєкту. Для розрахунку необхідно використовувати два показники: збутову ефективність логістичних витрат та маркетингову ефективність логістичних витрат у чистому прибутку

Перший показник визначається як співвідношення логістичних витрат до обсягу реалізованої продукції, а другий – як співвідношення маркетингових

витрат до прибутку від реалізації продукції. Узагальнений показник ефективності логістичної стратегії визначається через середню геометричну на основі динаміки цих показників до та під час реалізації стратегії. Якщо значення узагальненого показника менше одиниці, це свідчить про те, що впровадження логістичної стратегії призвело до позитивних змін у роботі підприємства, а значення більше одиниці вказує на негативний вплив стратегії на логістичну систему підприємства [60].

Ще одним способом оцінки ефективності логістичної стратегії може бути застосування збалансованої системи показників (BSC), яку розробили Р. Каплан та Д. Нортон. У вітчизняній практиці до даного методу зверталися такі науковці як Г. Тарасюк, О. Рудківський, О. Погайдак [54].

Застосування збалансованої системи показників щодо стратегії дозволяє розглядати її з чотирьох перспектив: фінансової, відносин з клієнтами, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку персоналу (табл. 1.5)

Таблиця 1.5 – Розрахунок ефективності логістичної стратегії методом BSC

Група показників	Назва показника	Позначення показника	Формула для розрахунку
1	2	3	4
Фінансові показники	Обсяг прибутку від логістичних операцій	$P_{ЛО}$	$V - V_{л}$ V – виручка, тис грн; V _л - витрати на логістику, тис грн
	Відносна рентабельність логістичних операцій	$R_{ЛО}$	$\frac{V - V_{л}}{V} \cdot 100\%$
	Витрати на логістику відносно виручки	$R_{л}$	$\frac{V_{л}}{V} \cdot 100\%$
Відносини з клієнтами	Рівень задоволеності клієнтів.	$P_{ЗК}$	$\frac{N_3}{N} \cdot 100\%$ N ₃ – кількість задоволених клієнтів, осіб; N – загальна кількість клієнтів, осіб.
	Середній час доставки замовлення	$Ч_д$	Ч – загальний час доставки всіх замовлень, хв; N ₃ – кількість замовлень, одиниць.

Продовження табл. 1.5

1	2	3	4
	Відсоток успішно доставлених замовлень		$\frac{Z_B}{N_3} \cdot 100\%$ Z_B – кількість успішно доставлених замовлень, шт.
Внутрішні бізнес-процеси	Швидкість обробки замовлень	$Ш_{O_3}$	$\frac{N_{O_3}}{Ч_{O_3}}$ N_{O_3} – кількість оброблених замовлень, одиниць; $Ч_{O_3}$ – середній час обробки одного замовлення, хв.
	Рівень запасів	P_3	$\frac{B_3}{O_3}$ B_3 - вартість запасів, тис грн; O_3 – середній обсяг продажів за період, тис грн
	Ефективність використання транспортних засобів	E_{T_3}	$\frac{N_{дз}}{N_{max}}$ $N_{дз}$ – кількість доставлених замовлень, одиниць; N_{max} – максимальна потужність транспортних засобів, одиниць
Навчання і розвиток персоналу	Кількість навчальних заходів для персоналу		
	Рівень компетентності працівників у сфері логістики:		Оцінка навчальних програм або сертифікаційних тестів

Метод BSC узгоджує фінансові показники, а також наголошує на значенні нефінансових показників, що оцінюють ефективність внутрішніх бізнес-процесів, ступінь задоволення клієнтів і акціонерів, а також потенціал співробітників. Цей комплексний підхід може забезпечити довгостроковий фінансовий успіх підприємства.

Отже, стратегія ефективного функціонування логістичної системи є ключовим фактором успіху підприємства. Її мета – підвищення стійкості, оптимізація процесів та зниження ризиків у логістичному ланцюзі. Така стратегія повинна бути адаптована до унікальних потреб та особливостей кожного підприємства, а також враховувати змінні фактори зовнішнього середовища. Ефективне функціонування логістичної системи має безпосередній

вплив на загальний розвиток підприємства. Визначення логістичної стратегії та оцінка її ефективності є складним завданням, оскільки вони вимагають узгодження різноманітних показників, які відображають досягнення мети логістичної системи. У контексті наявних підходів до оцінки ефективності логістичної стратегії, підприємствам потрібно обрати набір показників, який забезпечить комплексну оцінку реалізації обраної стратегії, виявлення проблем і розробку коригувальних заходів. Правильно побудована логістична система дозволяє ефективно управляти витратами на постачання, транспортування, зберігання та управління запасами, що сприяє фінансовій стабільності підприємства.

1.3. Особливості впровадження логістичної стратегії на українських транспортно-логістичних підприємствах

Вітчизняний ринок транспортно-логістичних послуг відіграє важливу роль на всіх етапах суспільного виробництва, оскільки він забезпечує переміщення матеріальних, фінансових та інформаційних потоків від виробників до споживачів. Ефективна транспортно-логістична система сприяє підвищенню конкурентоспроможності як окремих підприємств, так і країни в цілому, особливо на міжнародному рівні.

Україна має значний потенціал у галузі транспортно-логістичних послуг, який пояснюється перш за все вигідним географічним розташуванням країни, наявністю розвинутої транспортно-логістичної інфраструктури, активізацією інвестиційного ринку, наявністю державних програм для підтримки розвитку транспортно-логістичного комплексу, а також заходами, спрямованими на реалізацію плану дій з асоціації Україна-ЄС.

Проте, порівнюючи обсяги, асортимент, якість і вартість послуг, які надаються транспортно-логістичними компаніями України, з такими самими показниками розвинених країн, можна зробити висновок, що вітчизняний ринок

транспортно-логістичних послуг не в повній мірі відповідає сучасним вимогам і стандартам. За розрахунками експертів, частка України на світовому транспортно-логістичному ринку не перевищує 1% [23].

Початок повномасштабних військових дій з боку Російської Федерації у лютому 2022 р. спричинило зміни у повсякденному житті та призвело до складних економічних викликів в Україні. Бізнес потрапив у критичне становище, і підприємства були змушені перейти на аварійний режим роботи. Чимало компаній зазнали серйозних втрат, і деякі з них були змушені припинити свою діяльність [47].

Тимчасове зменшення активності підприємств і обсягів перевезень призвело до недостатнього використання потенціалу вітчизняних логістичних компаній, що відобразилося на їхній прибутковості і здатності зберігати попередні рівні рентабельності.

Ситуація, коли ціни на енергоносії, оренду та основні засоби зростають, може бути пояснена різними факторами, такими як підвищення світових цін на сировину або зміни валютного курсу. Ці фактори мають суттєвий вплив на загальні витрати транспортно-логістичних компаній, включаючи витрати на паливо, оренду складських приміщень та транспортні засоби. У таких ситуаціях транспортно-логістичні компанії зіткнулися з викликами, пов'язаними з балансуванням витрат і оплати за послуги. Їм довелося знаходити шляхи оптимізації витрат, покращення ефективності процесів та впровадження нових технологій, щоб зберегти конкурентоспроможність і забезпечити прибутковість.

Перехід до реструктуризації логістичної системи став актуальним, оскільки військові дії призвели до зупинки морського транспорту, який становив близько 70% усього експорту, блокування авіаційних маршрутів, погіршення функціонування залізниць і перешкоди у роботі автомобільного транспорту. Багато складів було зруйновано, запаси продукції на складах зменшилися, логістичні центри були знищені, налагоджені логістичні маршрути втрачені, терміни доставки значно збільшилися, а ціни на транспорт взагалі зросли [8].

У ситуації, яка склалася на ринку транспортно-логістичних послуг України, основним завдання є вибір найбільш оптимальної стратегії розвитку транспортно-логістичної компанії, оскільки неефективне вирішення логістичних завдань може привести до необхідності закриття підприємства.

Логістична стратегія повинно бути системною, структурованою та інтегрованою у всі бізнес процеси підприємства та спрямованою на досягнення загальних цілей транспортно-логістичної компанії, що полягають у підвищенні рівня задоволення споживачів.

При виборі логістичної стратегії транспортно-логістичним підприємством важливо провести аналіз впливу різних факторів на її результативність, що може бути відображено за допомогою показників ефективності, прибутковості та інших показників діяльності підприємства за попередні періоди. До таких факторів транспортно-логістичного підприємства можна віднести:

- показники логістичних активів та витрат підприємства;
- показники рівня розвитку логістичних ланцюгів;
- показники адаптивності та гнучкості логістичної системи та логістичних ланцюгів транспортно-логістичного підприємства [25].

Вибір логістичних стратегій транспортно-логістичним підприємством визначається такими факторами:

- основними аспектами, на які спрямоване управління логістикою транспортно-логістичного підприємства (витрати, якість, час, логістичні активи);

- рівнем ризику логістичної діяльності, який підприємство визнає за прийнятний (високий, середній, низький) (рис. 1.5).

Транспортно-логістичне підприємство спрямовує свою логістичну діяльність на встановлення стійких взаємовідносин у межах логістичних ланцюгів, переходячи від досягнення короткострокових результатів до досягнення довгострокових вигод від основних інструментів логістики.

Такий підхід означає еволюцію від виконання менш стійкої логістичної діяльності до встановлення більш стійкої, що відображає як розвиток

логістичної системи підприємства, так і перехід від «реагування на події» до «стратегічного інтегрованого управління», включаючи сферу логістики. Це стає фундаментом для конкурентного протистояння на ринку транспортно-логістичних послуг як джерело отримання довгострокових конкурентних переваг.

Ключові фактори успіху	Логістичні витрати	Стратегія ефективного управління логістичними витратами	Стратегія зменшення загальних витрат на логістику	Стратегія економії на логістичних витратах
	Якість	Стратегія підвищення якості логістичного обслуговування	Стратегія розширення обсягу логістичного обслуговування	Стратегія підвищення рівня обслуговування клієнтів
	Час	Стратегія мінімізації часу доставки	Стратегія прискорення часу обробки замовлень	Стратегія збільшення продуктивності за рахунок оптимізації часу
	Логістичні активи	Стратегія оптимізації управління логістичними активами	Стратегія інвестування у розвиток логістичної інфраструктури	Стратегія інтенсивного розвитку логістичних активів
		Високий	Середній	Низький
Рівень логістичного ризику				

Рисунок 1.5 – Матриця вибору логістичної стратегії для транспортно-логістичного підприємства (побудовано автором на основі [11; 42])

На практиці вітчизняні транспортно-логістичні підприємства можуть експериментувати з різними стратегіями, включаючи їх комбінацію. Проте наразі більшість підприємств вдаються до стратегії максимальної економії при перевезенні вантажів. Це означає, що транспортно-логістичні компанії планують маршрути таким чином, щоб об'єднати більше територій і розробляють нові шляхи доставки товарів, оскільки багато існуючих маршрутів стали непридатними через руйнування мостів та існування небезпечних зон. У випадку невеликих вантажів намагаються зібрати різні товари від різних клієнтів для одного маршруту, що допомагає заощадити паливо та зменшити

кількість транспортних засобів. Однак навіть за таких умов вартість доставки перевезень значно зростає через різні фактори, а саме:

- військові дії;
- окуповані території;
- втрачені налагоджені логістичні маршрути та необхідність розробки нових шляхів доставки з більшою відстанню;
- збільшення вартості пального;
- руйнування окупантами складських приміщень та транспорту;
- зростання складності ланцюгів постачання через міжнародні авіаційні та морські маршрути;
- збільшення ризику перевезення.

У зв'язку з цим, головними напрямками удосконалення стратегії розвитку транспортно-логістичних компаній є:

- пошук альтернативних шляхів для створення нових логістичних ланцюгів постачання;
- розробка нових маршрутів, які були б якомога подалі від стратегічних об'єктів;
- використання технологічних інновацій;
- ефективне управління людськими ресурсами;
- пошук оптимального рівня якісного обслуговування у сфері логістики;
- впровадження нових видів логістичних послуг;
- застосування стратегічного логістичного управління.

Важливо відзначити, що під час військових дій на території України, багато транспортно-логістичних компаній стикаються з істотними змінами у своїй діяльності. Багато з них займаються транспортуванням гуманітарної допомоги, продуктів харчування, боєприпасів та іншого. Ці послуги надаються безкоштовно, і компанії самостійно несуть витрати на паливо.

В умовах військового конфлікту логістика виступає ключовим елементом державної політики. Незважаючи на складнощі та зміни, галузь логістики продовжує функціонувати і прагне досягти поставлених цілей. Транспортно-

логістичні компанії, завдяки інноваційному програмному забезпеченню та сучасному обладнанню, оперативно реагують на зміни на ринку та забезпечують ефективне функціонування навіть у надзвичайних обставинах.

Проведене дослідження дає змогу зробити узагальнення щодо особливостей впровадження логістичної стратегії на українських транспортно-логістичних підприємствах (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Особливості впровадження логістичної стратегії на вітчизняних транспортно-логістичних підприємствах

Умови та обмеження	Заходи дотримання та виконання умов
Адаптація до умов ринку	Українські компанії повинні враховувати специфіку ринку та конкурентний тиск. Впровадження логістичної стратегії потребує врахування місцевих умов і вимог споживачів
Технологічні обмеження	Більшість українських транспортно-логістичних підприємства мають обмежені технологічні можливості, що ускладнює впровадження сучасних логістичних рішень
Фінансові обмеження	Фінансові обмеження уповільнюють інвестиції у розвиток логістичної інфраструктури та технологій
Кадрові питання	Недостатнє забезпечення логістичних компаній компетентними співробітниками у сфері логістичного управління ускладнює впровадження логістичної стратегії на підприємстві
Регулятивність	Українські підприємства повинні дотримуватися внутрішніх та зовнішніх правил і стандартів, що регулюють логістичну діяльність, що уповільнює процес стратегічного планування
Інфраструктурні обмеження	Недостатня розвиненість та обслуговування транспортно-логістичної інфраструктури стає перешкодою для ефективної реалізації логістичної стратегії.
Управління ризиками	Значний рівень нестабільності української економіки та військово-політичної ситуації потребує уважного управління ризиками при реалізації логістичної стратегії.

Враховуючи ці особливості, українським транспортно-логістичним підприємствам необхідно уважно планувати та адаптувати логістичні стратегії до конкретних умов та викликів, з якими вони зіштовхуються.

Процес впровадження ефективної логістичної стратегії на транспортно-логістичному підприємстві потребує всебічного підходу, який включає ряд аспектів: оптимізація ланцюгів постачання, застосування інформаційних

технологій, розвиток інфраструктури, постійний розвиток персоналу, співпраця з партнерами, стимулювання економічного середовища (рис. 1.6)



Рисунок 1.6 – Основні аспекти забезпечення ефективної логістичної стратегії на транспортно-логістичному підприємстві (систематизовано автором за [23; 25])

Впровадження логістичної стратегії на транспортно-логістичному підприємстві потребує поєднання різних підходів та застосування відповідних процесів. Гнучкість, інновації та постійне вдосконалення виявляться ключовими чинниками успіху в цьому контексті.

Отже, логістичні стратегії виступають як важливий фактор у досягненні стратегічних цілей транспортно-логістичних підприємств та забезпеченні їх конкурентоздатності на вітчизняному ринку. Вони взаємодіють з іншими функціональними стратегіями та охоплюють усі аспекти діяльності, такі як постачання, виробництво та інші. Ефективне впровадження логістичних стратегій призводить до зниження загальних витрат та підвищення рівня обслуговування клієнтів, сприяючи підвищенню ефективності діяльності та досягненню стратегічних цілей підприємства. Проте, перед вітчизняними транспортно-логістичними компаніями стоїть ряд умов та обмежень, які необхідно врахувати для ефективного впровадження логістичної стратегії, такі як адаптація до умов ринку, технологічні та фінансові обмеження, кадрове забезпечення, регулятивність, інфраструктурні обмеження та управління ризиками.

Висновки до розділу 1

Провівши дослідження теоретичних аспектів логістичної стратегії підприємства можливо зробити висновки:

1. У дослідженні логістичної стратегії підприємства було виявлено, що це ключовий елемент успішного функціонування та конкурентоспроможності на ринку. Сутність логістичної стратегії полягає у систематичному плануванні та вдосконаленні логістичних процесів з метою досягнення стратегічних цілей підприємства. Її значення полягає у забезпеченні оптимального використання ресурсів, зниженні витрат та підвищенні якості обслуговування клієнтів. Класифікація логістичної стратегії базується на різних аспектах, таких як витрати, якість, час, логістичні активи. Правильно обрана логістична стратегія дозволяє підприємствам забезпечити свою конкурентоспроможність, підвищити рівень обслуговування та ефективно використовувати свої ресурси.

2. У результаті дослідження теоретичних засад формування логістичної стратегії підприємства виявлено, що це складний та багатогранний процес, який вимагає системного підходу та врахування різноманітних чинників. Логістична стратегія є ключовим елементом стратегічного управління підприємством. Вона визначає загальні напрямки діяльності в галузі логістики та спрямована на досягнення стратегічних цілей компанії. Формування логістичної стратегії передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, врахування його місця на ринку, конкурентних переваг та слабких сторін, а також стратегічних цілей. Успішне формування логістичної стратегії передбачає залучення всіх відділів та підрозділів компанії до процесу прийняття рішень, а також створення системи контролю та оцінки її ефективності.

3. Підтримка транспортно-логістичних компаній має ключове значення для загального процвітання та стабільності економіки України. По-перше, ці компанії забезпечують ефективне транспортування та розподіл товарів, що є критичним для діяльності підприємств у різних секторах. По-друге, вони створюють робочі місця та сприяють економічному зростанню, займаючись розподілом товарів, керуванням запасами, складськими операціями та надаючи інші послуги. Контекстуальна специфіка України вимагає унікальних підходів до впровадження логістичних стратегій через внутрішні та зовнішні виклики, такі як політична нестабільність, економічні перешкоди та інші фактори. Недостатній розвиток інфраструктури, особливо у транспортній галузі, створює виклики для впровадження логістичних стратегій, оскільки потребує великих інвестицій та постійного удосконалення. Велика роль суспільної політики та державного регулювання у формуванні та впровадженні логістичних стратегій на українських транспортно-логістичних підприємствах, що потребує активної співпраці між бізнесом та урядом. Впровадження інформаційних технологій є ключовим чинником успіху для українських транспортно-логістичних підприємств у вирішенні логістичних завдань та оптимізації процесів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «Нова Пошта»

ТОВ «Нова Пошта» було засноване в 2001 році в Україні з метою надання швидкої доставки документів, вантажів та посилок для фізичних та юридичних осіб. За роки свого існування підприємство пройшло складний шлях розвитку. На сьогоднішній день, ТОВ «Нова Пошта» став провідним логістичним оператором на українському ринку, який надає доступні та зручні послуги доставки для всіх клієнтів.

Мета компанії полягає в забезпеченні простоти та зручності у доставці як для приватних осіб, так і для бізнесу. Для досягнення цієї мети команда ТОВ «Нова Пошта» постійно впроваджує нові продукти та сервіси, спираючись на передовий міжнародний досвід і стандарти, а також застосовує найсучасніші технології та інноваційні рішення [17].

Вітчизняний ринок поштових операторів та сервісів доставки, починаючи з 2022 р. переживає складнощі через повномасштабну війну. Нещодавно досліджуваний ринок відзначався значним зростанням через карантинні обмеження, спричинені пандемією коронавірусу, але вторгнення РФ до України у лютому 2022 року різко змінило ситуацію, поставивши під загрозу прибутковість компаній у цій сфері. Ризик повного зупинення діяльності став величезним. Однак ринок швидко адаптувався до шоку війни і частково відновив свою роботу. Проте, тільки поштовому операторові ТОВ «Нова Пошта» вдалося закінчити 2022 р. з прибутком у розмірі 2,13 млрд грн, інші лідери цієї галузі, компанії «Укрпошта» та «Meest» зазнали збитків у 1,41 млрд грн та 225,83 млн грн., відповідно.

Основним видом діяльності ТОВ «Нова Пошта» відповідно до КВЕД, 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту. Крім досліджуваного товариства за цим КВЕД функціонують ще 26 075 підприємств.

Відповідно до даних сайту You Control протягом останніх чотирьох років компанія посідає перше місце на ринку та субринку поштових операторів, займаючи у 2023 р. відповідно 22,22% та 27,46% [70].

Наразі ТОВ «Нова Пошта» володіє 23 торговельними марками, 51 об'єктом нерухомості, 32 земельними ділянками, 269 транспортними засобами [70].

Основні ключові показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Ключові показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» 2022 р. (складено автором на основі [70])

Показники	Значення
Відділень (одиниць)	9 300
Поштоматів (одиниць)	14 000
Термінал (одиниць)	41
Депо (одиниць)	91
Автокомпаній та партнерів	близько 6 000
Кількість відправлень за рік	315 млн. посилок
Точок сервісу	22 300
Кількість співробітників	27 819

Товариство з обмеженою відповідальністю діє на підставі установчого документа-статуту та інших розпорядчих актів. Засновниками ТОВ «Нова Пошта» є компанія «НП Холдингс Лімітед» (Кіпр), яка володіє 90% акцій та публічне акціонерне товариство «Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд «Прайд» (Україна), частка якого складає 10% [70].

Наразі ТОВ «Нова Пошта» є материнською компанією для 15 підприємств: ТОВ «НП Сервіс», ПП «Агріком-Інвест», ПП «Стенд Плюс», ТОВ «НоваПей», ТОВ «НоваПей Кредит», ТОВ «НоваПей Солюшнс»,

ТОВ «НП Діджитал», ТОВ «Новобокс», ТОВ «Нова Плейс», ТОВ «КМС», ТОВ «Слайдинг ЮРТ-Індастрі», ТОВ «Поділ Експо», ТОВ «ДДГ» (Україна), NP International UAB, NOVA POST Lithuania UAB (Литва).

Основними напрямками діяльності ТОВ «Нова Пошта» є надання комплексу логістичних послуг, а саме:

експрес доставку документів, посилок та великогабаритних вантажів;
поштово-кур'єрські послуги підприємствам, організаціям та окремим громадянам;

послуги пакування;

надання вантажно-розвантажувальних послуг, складання та зберігання;

інша допоміжна діяльність у сфері транспорту і т.д. [17].

Дослідивши виробничий потенціал товариства щодо показників дохідності зазначених послуг, було визначено, що найбільший дохід приносять ТОВ «Нова Пошта» такі послуги як доставка з інтернет-магазинів та посилки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Показники дохідності послуг ТОВ «Нова Пошта» у 2021-2023 рр. (побудовано автором за внутрішньою статистикою товариства)

Показники	Роки						Абсолютні відхилення 2023/ 2021 рр., +/-	Відхил. у структурі, 2023/ 2021 р., %
	2020 р.		2022 р.		2023 р.			
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%		
Письмова кореспонденція	4326339	20,76	5108104	21,56	7553095	20,71	3226756	-0,05
Грошові перекази	2082383	9,99	2527563	10,67	4879402	13,38	2797019	3,39
Посилки	4839842	23,22	5619402	23,72	8947295	24,53	4107453	1,31
Періодичні видання	862227	4,14	835471	3,53	816493	2,24	-45734	-1,90
Доставка з інтернет-магазинів	5674664	27,23	6472095	27,32	10333420	28,33	4658756	1,11
Торговельна діяльність	1122227	5,38	1387402	5,86	2285931	6,27	1163704	0,88
Зберігання вантажу	1495518	7,17	1278492	5,40	1067328	2,93	-428190	-4,25
Послуги електрозв'язку	104101	0,50	94562	0,40	92885	0,25	-11216	-0,24
Інші послуги	336201	1,61	363943	1,54	493030	1,35	156829	-0,26
Всього	20843502	100	23687034	100	36468879	100	15625377	

Протягом досліджуваного періоду дохід від наданих послуг підприємством щорічно зростав за більшістю з досліджуваних груп послуг. Найбільше зросли доходи від грошових переказів (у 2,3 рази), торговельної діяльності на 1163704 тис грн або більше, ніж удвічі. Значно підвищилися надходження за пересилку посилок та доставку з інтернет-магазинів. Проте, відмічається зниження доходу від послуг зі зберіганням вантажу, підписки на періодичні видання та послуги електрозв'язку, остання в значній мірі пов'язана із анексією певних територій України та руйнування інфраструктури.

Аналіз ринків збуту ТОВ «Нова Пошта» показав, що досліджуване товариство надає свої послуги на таких ринках:

ринок внутрішньої доставки: На внутрішньому ринку України ТОВ «Нова Пошта» забезпечує доставку посилок та вантажів між містами, селищами та регіонами країни. Аудиторією компанії є всі жителі України;

міжнародні ринки. ТОВ «Нова Пошта» працює на міжнародному рівні, забезпечуючи доставку вантажів та посилок до різних країн світу та здійснює міжнародну доставку в Україну. Клієнтами компанії є жителі Молдови, а з 2022 року ще й Польщі;

електронна комерція. Компанія забезпечує послуги доставки для ринку електронної комерції, співпрацюючи з онлайн-магазинами та іншими електронними платформами для доставки замовлень клієнтів;

бізнес-сектор. ТОВ «Нова Пошта» працює на ринку бізнес-послуг, надаючи послуги доставки для компаній, офісів та підприємств для відправлення документів, вантажів та іншого.

ТОВ «Нова Пошта» надає всі послуги для усіх, сприяючи можливості працювати, заробляти, розвивати нові бізнеси, піклуватися один про одного, зближувати родичів, друзів, чи навіть незнайомих людей – незалежно від відстані та кордонів. Отже, основними споживачами послуг ТОВ «Нова Пошта» є жителі України, Молдови та Польщі.

Постачальниками досліджуваного товариства виступають різні підприємства з виготовлення спеціалізованого обладнання для логістики та

термінальної техніки, виробники офісних меблів, оргтехніки, будівельні компанії та підприємства з надання послуг перевезення.

ТОВ «Нова Пошта» як система управління впроваджує комплексний підхід до керування своєю діяльністю (рис. 2.1).

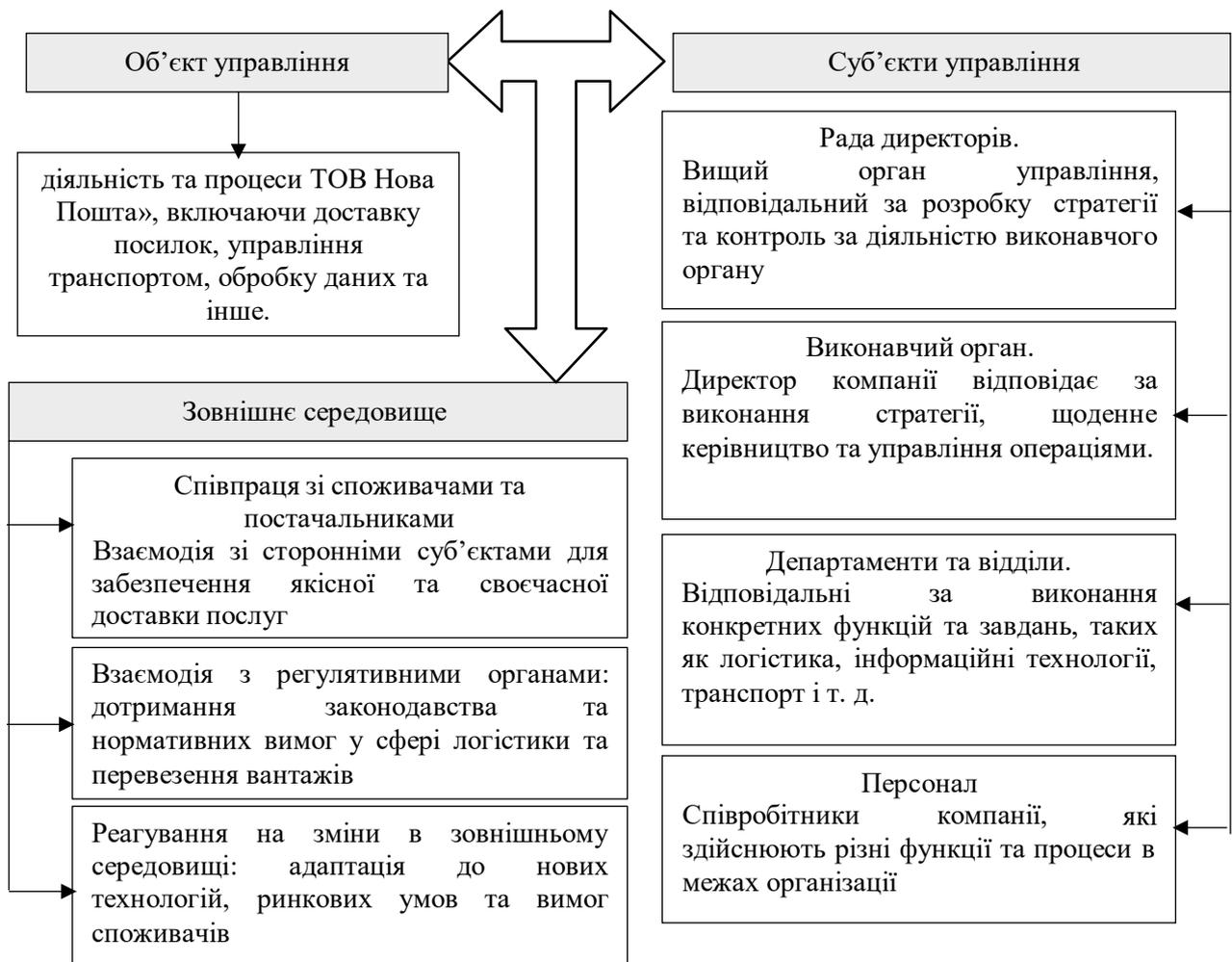


Рисунок 2.1 – Система управління на ТОВ «Нова Пошта»

Примітка. Авторська розробка

Зазначена система включає в себе організаційну структуру, стратегічне планування, процеси контролю, регулювання та розвитку бізнесу. Організаційна структура підприємства є основою управління, що визначає розподіл обов'язків, повноважень та відповідальності між його структурними підрозділами, забезпечує координацію діяльності та сприяє ефективному функціонуванню товариства. Організаційну структуру ТОВ «Нова Пошта» можна представити наступним чином (рис. 2.2).

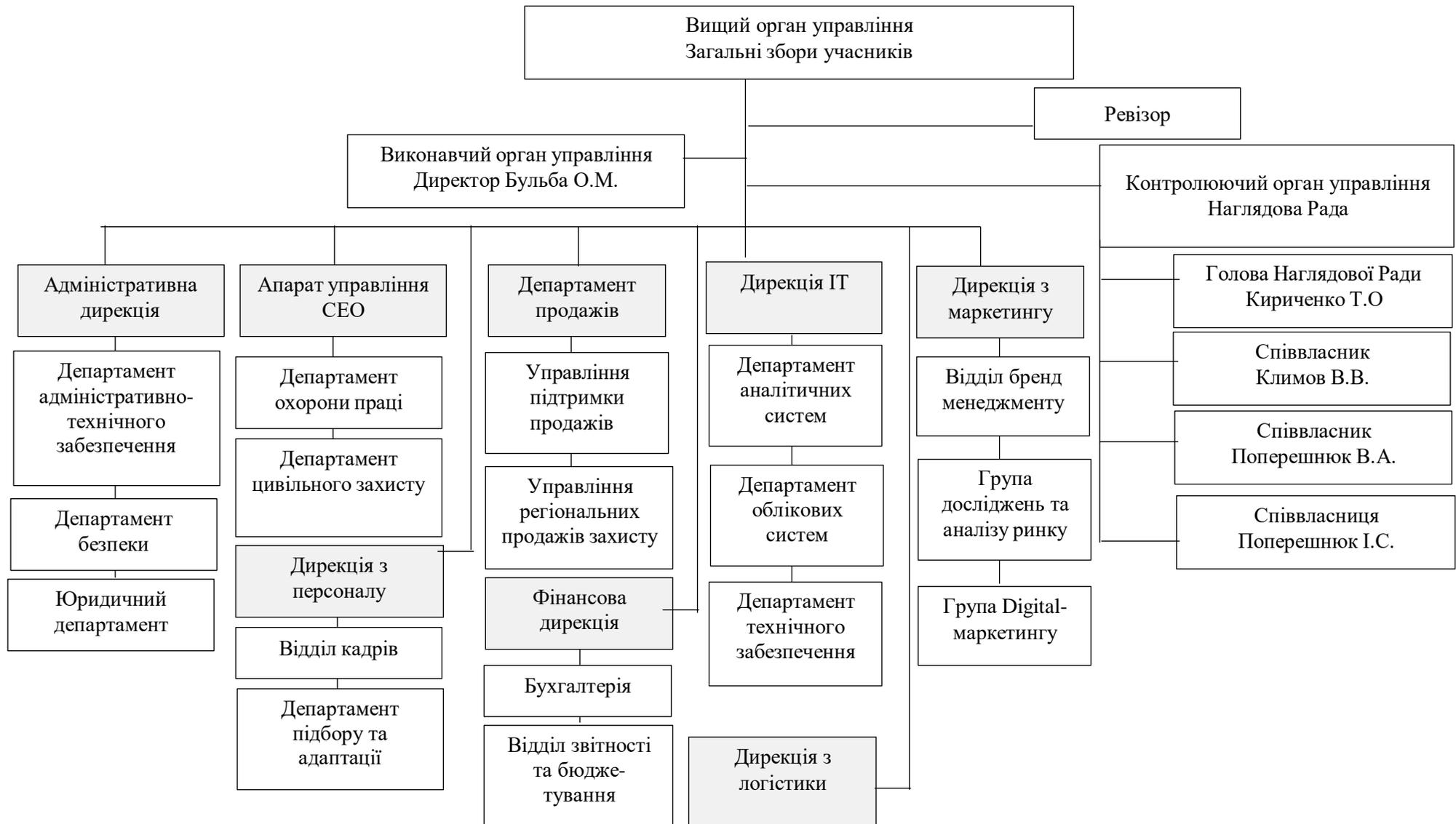


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта» (побудовано автором за [16])

На найвищому рівні структури управління стоять Загальні збори учасників, що є вищим органом управління ТОВ «Нова Пошта». Основна мета Загальних зборів учасників полягає у вирішенні ключових питань щодо управління товариством, зокрема, прийнятті стратегічних рішень, затвердженні важливих документів (установчих документів, статуту), обранні керівництва, розгляді фінансової звітності та прийнятті рішень щодо розподілу прибутку та інших ключових питань.

Виконавчим органом досліджуваного товариства є директор, який несе відповідальність за здійснення оперативного управління, виконання прийнятих рішень, впровадження стратегічних напрямків розвитку компанії, забезпечення виконання статутних вимог і ведення бізнесу відповідно до чинного законодавства.

Контролюючим органом досліджуваного товариства є Наглядова рада, яка складається з чотирьох представників. Основною функцією Наглядової ради є забезпечення нагляду за діяльністю керівництва товариства, зокрема, виконанням ними своїх повноважень та здійсненням стратегічного нагляду за фінансовим станом, ризиками, дотриманням законодавства та внутрішніх процедур, а також оцінка ефективності виконавчого керівництва та прийняття рішень щодо ключових аспектів управління компанією.

Ревізор ТОВ «Нова Пошта» забезпечує проведення аудиту та контролює фінансові операції, дотримання внутрішніх стандартів, правил і процедур, а також виявлення будь-яких недоліків, порушень або шахрайських дій у фінансовій діяльності товариства.

Основною структурною одиницею ТОВ «Нова Пошта» є відділ, який створюється для виконання певної функції.

Департаменти формуються на основі об'єднання двох або більше відділів із схожими функціями. Якщо декілька відділів об'єднуються в департамент, вони управляються як єдине ціле зі спільними функціями. Дирекція утворюється, коли до її складу входить хоча б один департамент та один відділ, який не є частиною цього департаменту. Для виконання конкретних функцій створюються групи, які

мають більш вузький спектр обов'язків, ніж відділ, особливо у великих обсягах роботи та персоналу. Також може бути створена дільниця з територіальною специфікою.

Філії ТОВ «Нова Пошта» формуються за географічним принципом поза межами місцезнаходження товариства відповідно до чинного законодавства. Працівники філій та представництв мають адміністративну підпорядкованість керівництву філій та функціональну підпорядкованість керівникам відділів офісу підтримки компанії відповідно до функціональних зв'язків організаційних структур компанії.

Основний принцип організаційної структури досліджуваного товариства передбачає мінімізацію кількості підрозділів, а назви посад визначаються згідно з Національним класифікатором України «Класифікатор професій».

Наразі ТОВ «Нова Пошта» є одним з провідних роботодавців в Україні, з численним персоналом, що налічує близько 26 000 працівників. Компанія стежить за добробутом свого персоналу та постійно підвищує стандарти комфорту на робочому місці. У таблиці 2.3 проаналізовано показники укомплектованості персоналу ТОВ «Нова Пошта» за категоріями протягом 2021-2023 років.

Таблиця 2.3 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ «Нова Пошта» за категоріями зайнятих за 2021-2023 рр.

Категорія зайнятих	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення (п.п.) 2023 р. до:	
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	2021 р	2022 р
Управлінський персонал	6205	20,83	5967	21,45	5747	21,83	1,00	0,38
У тому числі:								
керівники	1761	5,91	1606	5,77	1487	5,65	(0,26)	(0,12)
спеціалісти	4132	13,87	4096	14,72	3951	15,01	1,14	0,29
технічні працівники	312	1,05	265	0,95	309	1,17	0,12	0,22
Виробничий персонал	23585	79,17	21852	78,55	20580	78,17	(1,00)	(0,38)
Разом	29790	100,00	27819	100,00	26327	100,00	x	x

Примітка. Розраховано автором за звітністю підприємства

Дані, представлені в таблиці 2.3, дають змогу отримати уявлення про склад колективу ТОВ «Нова Пошта». Кількість управлінського персоналу відносно стабільна протягом трьох років. Хоча загальна чисельність зменшилась, питома вага цієї категорії працівників зросла на 0,38% у 2022 році порівняно з 2022 роком та на 1,0%, у порівнянні з 2021 р. Чисельність керівників і технічних працівників трохи зменшилась у 2023 році порівняно з 2022 роком, але кількість спеціалістів показали певне збільшення. У той же час середньорічна чисельність працівників зменшилась на 5,36%, у порівнянні з 2022 р. та на 11,63% за три досліджуваних роки. Це пояснюється вдосконаленням та автоматизацією основних процесів на товаристві.

Не зважаючи на зменшення загальної чисельності виробничого персоналу, питома вага цієї категорії працівників залишилась майже незмінною протягом трьох аналізованих років. Отримані результати можуть свідчити про можливість товариства оптимізувати управлінський персонал та підвищити продуктивність виробничого персоналу, що може бути важливим для підвищення ефективності бізнесу.

Наступна таблиця надає дані про вікові категорії працівників за рік 2021-2023 рр., а також зміни у питомій вазі кожної категорії працівників.

Основною групою, яка формує трудовий колектив ТОВ «Нова Пошта» є вікова група працівників від 25 до 49 років. Не зважаючи на те, що ця категорія показала найбільше зменшення як в абсолютних значеннях, так і в питомій вазі порівняно з іншими віковими групами, дана категорія займала найбільшу питому вагу у 2023 р. – 37,0%. Слід зазначити, що на досліджуваному товаристві дуже багато працює молоді, що пов'язано зі специфікою діяльності підприємства. При чому, у 2023 р. відбулося збільшення персоналу цієї вікової групи як в абсолютних значеннях, так і в питомій вазі порівняно з попередніми роками, що свідчить про активну політику залучення молодих працівників та про підвищену потребу у такому типі кадрів у ТОВ «Нова Пошта».

Таблиця 2.4 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2023 рр.

Вікові категорії	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2023 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2021 р.	2022 р.
Молодь віком 15-24 років	7272	24,4	7841	26,3	7543	28,7	4,2	2,3
25-49 років	12479	41,9	11904	40,0	9731	37,0	-4,9	-3,0
50-59 років	7686	25,8	7775	26,1	7099	27,0	1,2	0,9
60-65 років	1326	4,45	1344	4,51	1151	4,4	-0,1	-0,1
Пенсійного віку	1028	3,45	926	3,11	803	3,1	-0,4	-0,1
Разом	29790	100,00	27819	100,00	26327	100,00	x	x

Примітка. Розраховано автором за звітністю підприємства

Категорія працівників віком від 50 до 59 років мала динаміку до зменшення, проте її питома вага зросла у 2023 р., порівняно з попередніми роками, що вказує на зміни в політиці залучення та збереження досвідчених працівників компанії. На особливому рахунку у підприємстві знаходяться і працівники пенсійного віку. Дана група працівників протягом досліджуваного періоду зменшувалася, що пов'язано в першу чергу з виходом працівників на пенсію. Отже, загальна тенденція показує, що ТОВ «Нова Пошта» переживає зміни в своєму персоналі, які можуть бути результатом стратегічних рішень у сфері управління людськими ресурсами, демографічних факторів та змін у внутрішній організаційній структурі.

Далі було проведено аналіз освітньої структури співробітників ТОВ «Нова Пошта» (табл. 2.5).

Дані таблиці 2.5 дали змогу зробити висновок про те, що не зважаючи на зменшення загальної чисельності працівників ТОВ «Нова Пошта», розподіл за рівнями освіти залишається майже незмінним.

Таблиця 2.5 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2023 рр.

Рівень освіти	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2023 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2021 р.	2022 р.
Середня освіта	3238	10,87	3104	10,42	2842	10,8	(0,1)	0,4
Початковий рівень вищої освіти	8005	26,87	7853	26,36	6742	25,6	(1,3)	(0,8)
Перший рівень вищої освіти – «бакалавр»	9056	30,4	9256	31,07	8254	31,4	1,0	0,3
Другий рівень вищої освіти – «магістр»	9491	31,86	9577	32,15	8489	32,2	0,4	0,1
Разом	29790	100	27819	100	26327	100	x	x
Перекваліфікація персоналу	4234	14,21	3567	12,82	3452	13,1	(1,1)	0,3

Примітка. Розраховано автором за звітністю підприємства

Чисельність працівників із другим рівнем вищої освіти трохи зменшилась у 2023 році, але стабільно залишається на високому рівні і складає більше 30%. Кількість працівників із початковим та першим рівнями вищої освіти також зменшилась у 2023 році, проте ці категорії становлять 31,4% та 25,6% працівників. Чисельність працівників із середньою освітою трохи зменшилась у 2023 році, але ця категорія все ще складає значну частину працівників.

На ТОВ «Нова Пошта» працівники проходять курси перекваліфікації та внутрішнього навчання. Кількість таких працівників зменшилася у 2023 р., проте у питомій вазі її значення зросло на 0,3% у порівнянні з попереднім роком. Для цього створено внутрішній корпоративний університет, який включає більше 60 програм, за якими проводять навчання працівників ТОВ «Нова Пошта». Усі програми поділяються на декілька категорій за такими напрямками:

- загальний менеджмент;
- обов'язкові професійні програми;
- навичкові програми (hard skills);
- особистісний розвиток (soft skills).

Для кожного працівника ТОВ «Нова Пошта» розроблено програму індивідуального навчання та розвитку. На товаристві існує реальна можливість просування по кар'єрних сходах від нижчих рівнів до управлінських посад. Отримані дані дослідження показують стабільний розподіл працівників за рівнями освіти протягом трьох років, що може свідчити про стабільність кадрового складу компанії.

У таблиці 2.6 проведено аналіз показників плинності кадрів досліджуваного товариства.

Таблиця 2.6 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Зміна (+; -) 2023 р. від	
				2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,13	0,08	0,10	-0,03	0,02
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,10	0,15	0,16	0,05	0,01
Коефіцієнт плинності кадрів	0,10	0,15	0,16	0,05	0,01

Примітка. Розраховано автором за звітністю підприємства

Як можна побачити з таблиці 2.6, найвищий рівень плинності спостерігався у 2023 р., що пояснюється декількома причинами:

по-перше, середній віковий діапазон персоналу ТОВ «Нова Пошта; становить 18-27 років, що є періодом, коли часто змінюють місце роботи;

по-друге, частина персоналу здійснює фізичну працю та працює в умовах, де вимагається тривала робоча зміна, наприклад, 12 годин, що призводить до того, що працівники шукають інші місця роботи;

по-третє, деякі працівники розглядають таку роботу як тимчасову або підробіток і планують знайти кращі можливості зайнятості.

При чому, коефіцієнт вибуття перевищує коефіцієнт оновлення протягом двох останніх років, що свідчить про структурні зміни в компанії у цей період, а

саме закриттям окремих відділень, реорганізацію, мобілізацію працівників до лав ЗСУ тощо.

У таблиці 2.7 вказані головні аспекти, які досліджуються при аналізі структури та складу оплати праці, а також порядок їх проведення.

Таблиця 2.7 – Структура та склад фонду заробітної плати ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2023 рр.

Показники	Звітні роки						Зміна (+; -) 2023 р. від	
	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2021 р.	2022 р.
	сума	%	сума	%	сума	%		
Фонд заробітної плати всього	6955911	100	6477171	100	10216275	100	х	х
в тому числі:								
1.1 Фонд основної заробітної плати	5780362	83,1	5259463	81,2	8456254	82,77	(0,33)	1,57
1.2 Фонд додаткової заробітної плати	1175549	16,9	1217708	18,8	1760021	17,23	0,33	(1,57)
з нього:								
- надбавки та доплати згідно чинного законодавства	132162	1,9	110112	1,7	841462	8,24	6,34	6,54
- премії за виробничі результати	1112946	16	1107596	17,1	918559	8,99	(7,01)	(8,11)

Примітка. Розраховано автором за звітністю підприємства

З таблиці видно, що загальний фонд заробітної плати відзначився значною зміною протягом періоду 2021-2023 років. За цей період фонд заробітної плати зріс на 57,1%, що є дуже важливим показником. Протягом досліджуваного періоду частка фонду основної заробітної плати на ТОВ «Нова Пошта» знаходилася в межах 81-83%. У той же час спостерігається зменшення частки фонду додаткової заробітної плати на кінець досліджуваного періоду. З іншого боку, фонд додаткової заробітної плати збільшився на 17,23%, що пов'язано зі зростанням надбавок та доплат згідно з чинним законодавством. Проте варто відзначити, що премії за виробничі результати в 2023 році зменшились на 7,01%, що може

свідчити про певні труднощі або зміни у виробничих процесах або стратегії компанії.

Важливо відзначити, що на ТОВ «Нова Пошта» переважає індивідуальний підхід до оплати праці, де заробіток працівника залежить від результатів його особистої трудової діяльності. Це впливає на стимулювання персоналу. При визначенні розміру заробітної плати на даному підприємстві ключовими факторами є стандарти якості кінцевого результату та структура посадових обов'язків.

ТОВ «Нова Пошта» надає досить великої уваги безпеці перебування своїх працівників на робочому місці. Так, у 2019 році керівництво ухвалило «Положення про політику в галузі охорони праці та здоров'я, пожежної та промислової безпеки», що свідчить про готовність та обов'язок компанії нести відповідальність за безпеку виробничих процесів. Наразі, ТОВ «Нова Пошта» має два міжнародних сертифікати, які підтверджують успішність діяльності товариства у сфері охорони та безпеки праці:

сертифікат OHSAS 18001: 2007 («Occupational health and safety management systems Requirements») – міжнародний стандарт системи менеджменту гігієни та безпеки праці (див. додаток В);,

сертифікат ISO 45001:2018 «Система менеджменту безпеки й охорони здоров'я» - міжнародний стандарт системи менеджменту гігієни та безпеки праці (див. додаток Г).

Обидва сертифікати були отримані за впровадження системи управління охороною професійного здоров'я та безпекою праці в галузі автомобільних перевезень та робіт з завантаження та розвантаження на інноваційних терміналах у містах Київ (KIT) та Хмельницький (ХІТ) відповідно.

Отримання сертифікатів відкриває нові можливості для ТОВ «Нова Пошта» у співпраці з європейськими бізнес-партнерами. Компанія продовжує активно працювати в цьому напрямку та планує розширити область застосування сертифікатів на всі свої підрозділи.

Отже, ТОВ «Нова Пошта» залишається лідером на ринку поштових послуг протягом останніх чотирьох років, займаючи 22,22% цього ринку. Товариство діє на внутрішньому та міжнародному ринках, ринку електронної комерції та бізнес-сектору. Наразі, ТОВ «Нова Пошта» є одним з провідних роботодавців в Україні, з численним персоналом, що налічує близько 26 000 працівників.

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Проведення аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» є важливою складовою стратегічного управління товариством. Такий аналіз надає можливість краще зрозуміти фінансовий стан підприємства, виявити його сильні та слабкі сторони, ідентифікувати можливості для розвитку та визначити потенційні загрози.

В контексті ТОВ «Нова Пошта» аналіз фінансово-господарської діяльності допоможе зрозуміти, наскільки ефективно використовуються ресурси компанії, які фактори впливають на її прибутковість та стабільність, що дасть змогу приймати обґрунтовані рішення щодо управління фінансами, розробки стратегій розвитку, оптимізації витрат та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» було проведено на основі даних фінансової звітності компанії, таких як бухгалтерські звіти, звіти про прибутки та збитки. Зазначені дані було досліджено в динаміці з метою виявлення тенденцій у фінансовій діяльності, оцінки фінансового стану підприємства, виявлення факторів, що впливають на його фінансові результати та розробки рекомендацій щодо покращення фінансової ефективності та стабільності. Результати дослідження представлено у таблиці 2.8.

Аналіз показників середньої вартості сукупного капіталу та власного капіталу ТОВ «Нова Пошта» за період з 2021 по 2023 рік показує значний приріст обох показників. Середня вартість сукупного капіталу зросла з 10 404 589 тис. грн.

у 2021 році до 19 428 313 тис. грн. у 2023 році, що становить абсолютне збільшення на 9 023 724 тис. грн. або 86,73%.

Таблиця 2.8 – Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2023 рр.

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення			
		2021	2022	2023	2023 р. до 2021 р.		2023 р. до 2022 р.	
					Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Капітал підприємства								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	10399255,00	14626523,50	19428313,00	9029058,00	86,82	4801789,50	32,83
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	3339064,00	5503648,00	8012190,00	4673126,00	139,95	2508542,00	45,58
2. Ресурси підприємства								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	4761591,50	6506185,50	8083963,00	3322371,50	69,77	1577777,50	24,25
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	106382,00	90624,00	70328,50	(36053,50)	(33,89)	(20295,50)	(22,40)
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	3954663,00	4320737,00	3890645,00	-64018,00	-1,62	-430092,00	-9,95
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	29790	27819	26327	(3463)	(11,62)	(1492)	(5,36)
3. Економічні показники								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	20843502,00	23687034,00	36468879,00	15625377,00	74,97	12781845,00	53,96
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	20843502,00	23687034,00	36468879,00	15625377,00	74,97	12781845,00	53,96
3.3. Операційні витрати	грн	19435141	21869895	33103537	13668396,00	70,33	11233642,00	51,37
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	6955911	6477171	10216275	3260364,00	46,87	3739104,00	57,73

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	19458	19403	32338	12880	66,19	12935,04	66,67
4. Фінансові результати								
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	4402498	4410502	7843842	3441344	78,17	3433340	77,84
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	1611195	2513307	3666819	2055624	127,58	1153512	45,90
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	2794933	2390352	4438175	1643242	58,79	2047823	85,67
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	2600320	2135960	3967156	1366836	52,56	1831196	85,73
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./ особу	699,68	851,47	1385,23	685,55	97,98	533,76	62,69
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів		0,27	0,33	0,33	0,06	22,22	0,00	(0,37)
5.3. Фондовіддача	грн./ грн.	4,38	3,64	4,51	0,13	3,16	0,87	23,91
5.4. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обор	5,27	5,48	9,37	4,10	77,88	3,89	71,01
5.5. Середній період обороту оборотних засобів	дні	68	66	38	(29,91)	(43,78)	(27,27)	(41,52)
5.6. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обор	0,42	0,30	0,40	(0,02)	(4,58)	0,10	33,94
5.7. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	0,93	0,92	0,91	(0,02)	(2,65)	(0,02)	(1,69)
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	26,88	16,34	22,84	(4,04)	(14,96)	6,50	39,78
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	77,88	38,81	49,51	(28,36)	(36,42)	10,70	27,58
6.3. Рентабельність продукції	%	8,29	11,49	11,08	2,79	33,61	(0,42)	(3,81)

Примітка. Розраховано автором за звітністю підприємства

Середньо вартість власного капіталу також зросла з 3 339 064 тис. грн. у 2021 році до 8 012 190 тис. грн. у 2023 році, що складає абсолютне збільшення на 4 673 126 тис. грн. або 139,95%.

Темпи приросту обох показників також є високими, що свідчить про істотне зростання капіталу ТОВ «Нова Пошта» та його власних ресурсів протягом розглянутого періоду. Динаміку досліджуваних показників інтерпретовано на рисунку 2.3.

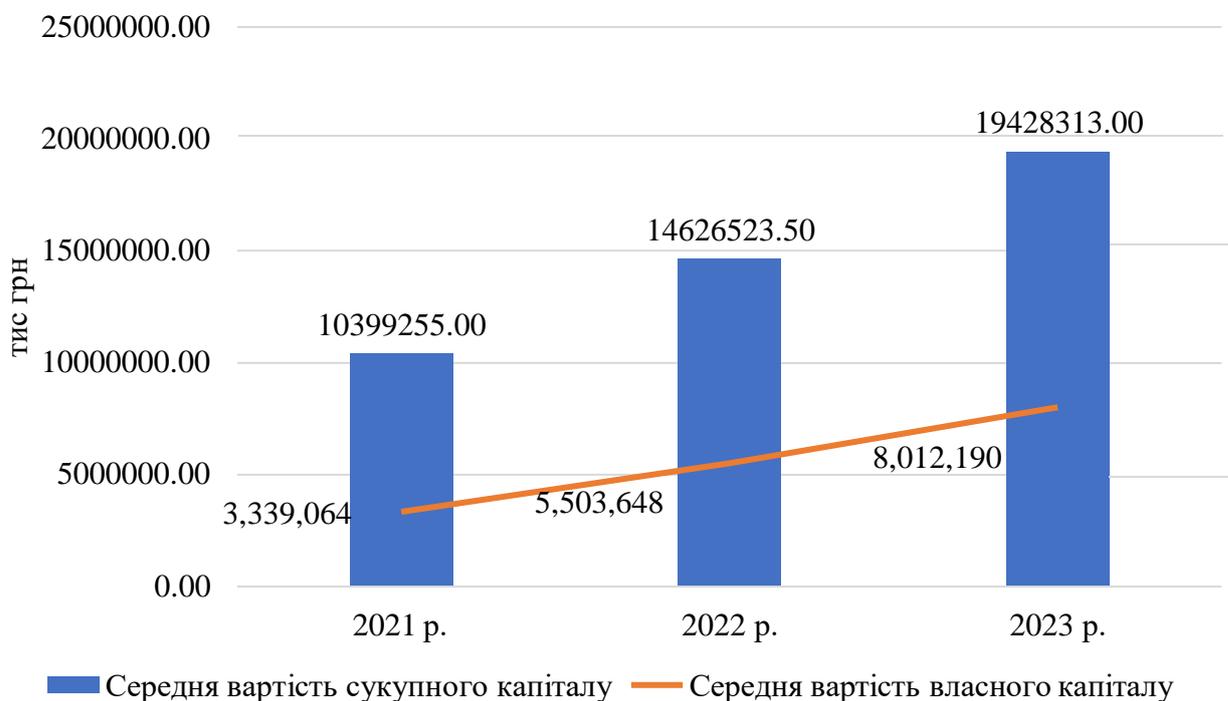


Рисунок 2.3 – Динаміка сукупного та власного капіталу ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2023 рр.

Протягом досліджуваного періоду можна відзначити зростання частки власний капітал ТОВ «Нова Пошта» у сукупному капіталі. Якщо у 2021 р. вона становила 32,1%, то у 2023 р. збільшилася до 41,2%, що вказує на потупове підвищення рівня незалежності досліджуваного товариства. Це позитивне явище відображає здатність підприємства накопичувати власні фінансові ресурси, хоча ТОВ «Нова Пошта» не вдалося досягти нормативного значення у

50%, що говорить про не здатність товариства до самостійного фінансування без залучення зовнішніх джерел фінансування.

Аналіз ресурсів підприємства дозволяє краще зрозуміти потенціал ТОВ «Нова Пошта», ефективність використання ресурсів, а також визначити можливі проблемні сфери для подальшого удосконалення. Відповідно до отриманих результатів можна зазначити, що наразі середньорічна вартість основних засобів товариства мала стабільну динаміку до зростання з 4 766 212 тис. грн. у 2021 році до 8 083 963 тис. грн. у 2023 році, що становить абсолютне зростання на 3 317 751 тис. грн. Темп приросту склав 69,61%, що є позитивним показником. Стабільне зростання досліджуваного показника свідчить про розвиток ТОВ «Нова Пошта», модернізацію та зміцнення позицій на ринку. Це досягнуто за рахунок розширення мережі філій ТОВ «Нова Пошта» за кордоном, відкриття нових автоматизованих складських та вантажно-розвантажувальних систем, а також модернізації обладнання. Протягом 2022-2023 рр. товариство зазнало значних втрат через руйнування інфраструктури та втрати активів на тимчасово окупованих територіях.

Середньорічна вартість нематеріальних активів демонструє протилежну динаміку до зменшення з 106 382 тис. грн. у 2021 році до 70 328,50 тис. грн. у 2023 році, що є абсолютним зменшенням на 36 053,50 тис. грн. Темп приросту становить -33,89%, що є негативним показником і вимагає від компанії прийняття управлінських рішень щодо зміни визначеної тенденції

Залишки оборотних засобів скоротилися з 3 954 663,00 тис грн. у 2021 році до 3 890 645,00 тис грн. у 2023 році, що свідчить про оптимізацію запасів та ефективнішу управлінську стратегію, що призвела до підвищення швидкості обороту товарно-матеріальних цінностей, а також оптимізації виробничих процесів.

На рисунку 2.4 представлена графічна демонстрація динаміки досліджуваних показників.

Стабільну негативну тенденцію демонструє й середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Нова Пошта», що зумовлено закриттям відділень

на окупованих територіях, виїздом працівників за кордон через військові дії на території країни та підвищенні рівня автоматизації виробничих процесів на підприємстві. Протягом досліджуваного періоду кількість працюючих на товаристві зменшилася на 3 463 осіб.

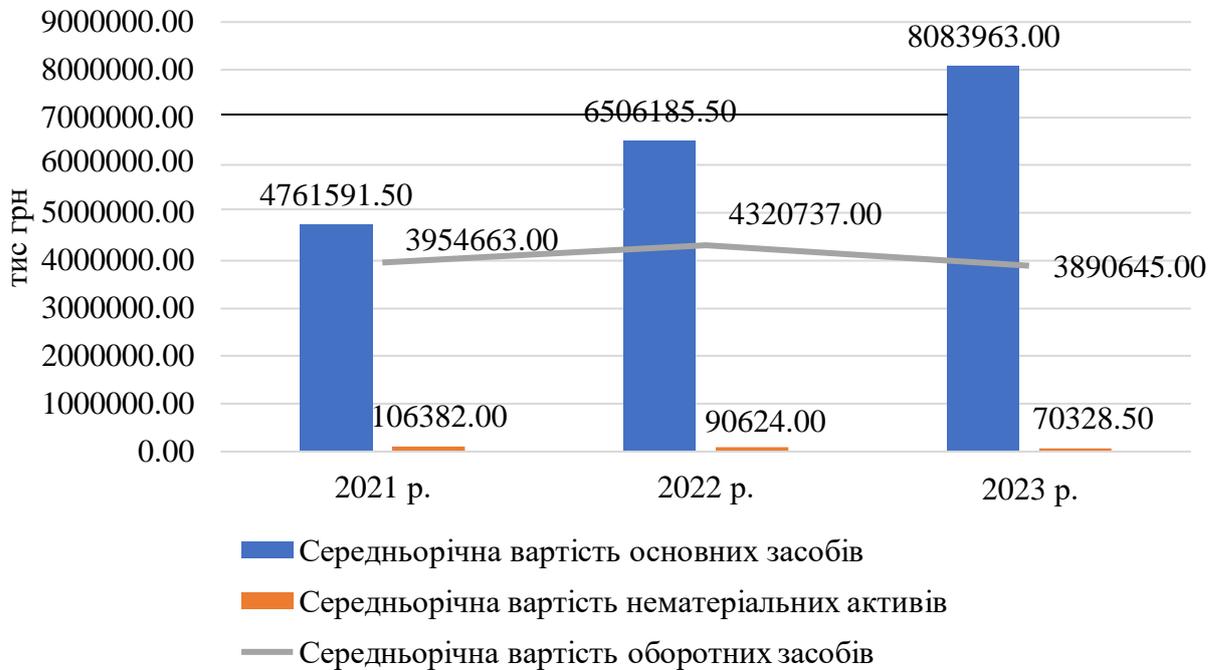


Рисунок 2.4 – Динаміка основних показників наявних ресурсів ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2023 рр.

Аналізуючи економічні показники ТОВ «Нова Пошта» можна зробити висновок про щорічне стабільне зростання чистого доходу від реалізації продукції з 20 843 502 тис грн на початку досліджуваного періоду до 36 468 879 тис грн на кінець досліджуваного періоду, що свідчить про успішну реалізацію стратегії ТОВ «Нова Пошта» та збільшення обсягу наданих послуг та розширення ринків збуту.

Обсяг реалізованої продукції, робіт та послуг також значно зріс у порівнянні з попередніми роками, що є позитивним сигналом і вказує на успішну діяльність товариства на ринку логістичних послуг.

Операційні витрати також зросли, але в порівнянні з збільшенням чистого доходу та обсягу реалізації, темп зростання витрат були меншими у 2022 р. та 2023 р. (рис. 2.5).

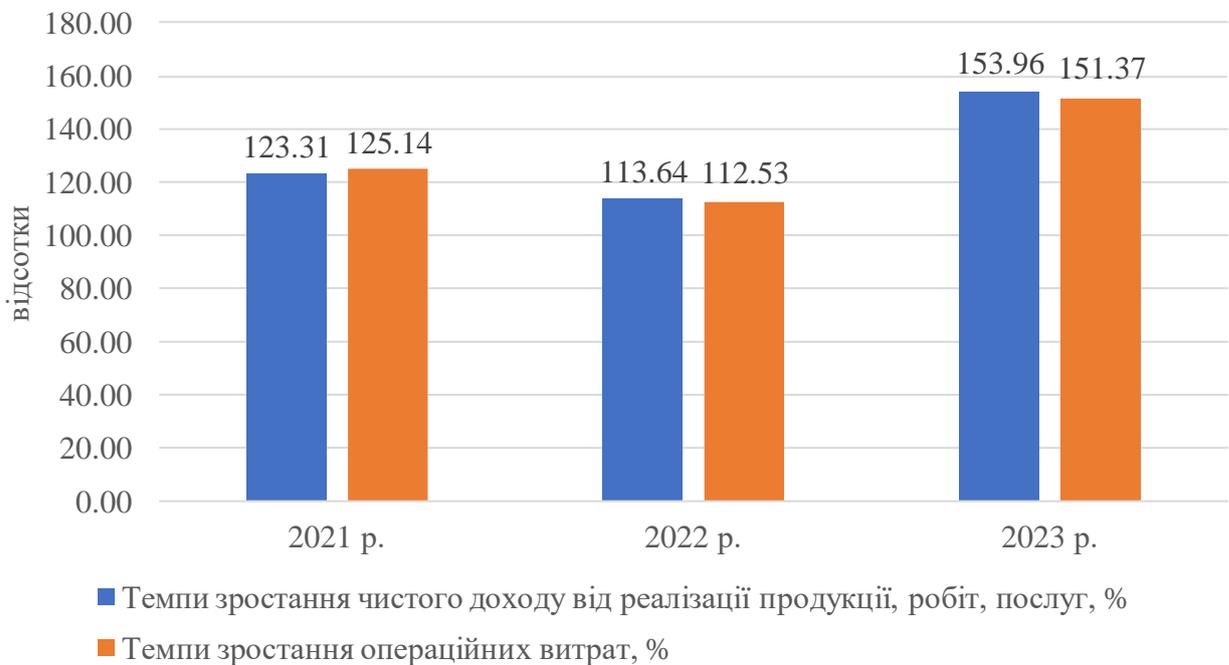


Рисунок 2.5 – Темпи зростання чистого доходу та операційних витрат ТОВ «Нова Пошта» у 2021-2023 рр.

Проте, менеджменту компанії необхідно удосконалювати ефективність операцій та контролювати витрати підприємства.

Фонд оплати праці ТОВ «Нова Пошта» був найнижчим у 2022 р. і становив 6477171 тис грн, найвищим – у 2023 р. і становив 10 216 275 тис грн, що свідчить про зростання обсягів фінансових ресурсів, які ТОВ «Нова Пошта» витрачає на оплату праці своїх працівників. Середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла протягом досліджуваного періоду з 19 458 грн у 2021 році до 32 338 грн у 2023 році, що є досить конкурентоспроможною заробітною платою, враховуючи, що рівень середньої заробітної плати по Україні у 2023 р. становив 17 442 грн.

Фінансове положення ТОВ «Нова Пошта» було досліджено за показниками прибутковості підприємства. За результатами аналізу можна

зробити висновок про щорічне зростання валового прибутку та прибутку від операційної діяльності підприємства. При чому, якщо валовий прибуток збільшився протягом досліджуваного періоду в 1,8 разів, то прибуток від операційної діяльності – у 2,3 рази. Така тенденція свідчить про значне позитивне зміщення у фінансовій продуктивності товариства, якого вдалося досягти за рахунок покращення управлінських процесів, оптимізації виробничих операцій, ефективного використання ресурсів та розвитку нових послуг.

Слід зазначити, що підприємство за результатами своєї діяльності отримує прибуток, тому щорічно сплачує податки у розмірі від 194 613 тис грн у 2021 р. до 471 019 тис грн у 2023 р., тобто, ТОВ «Нова Пошта» є одним із багатьох вітчизняних підприємств, які наповнюють український бюджет. Найбільшу суму чистого прибутку досліджуване товариство отримало у 2023 р. – 3 967 156 тис грн. (рис. 2.6)

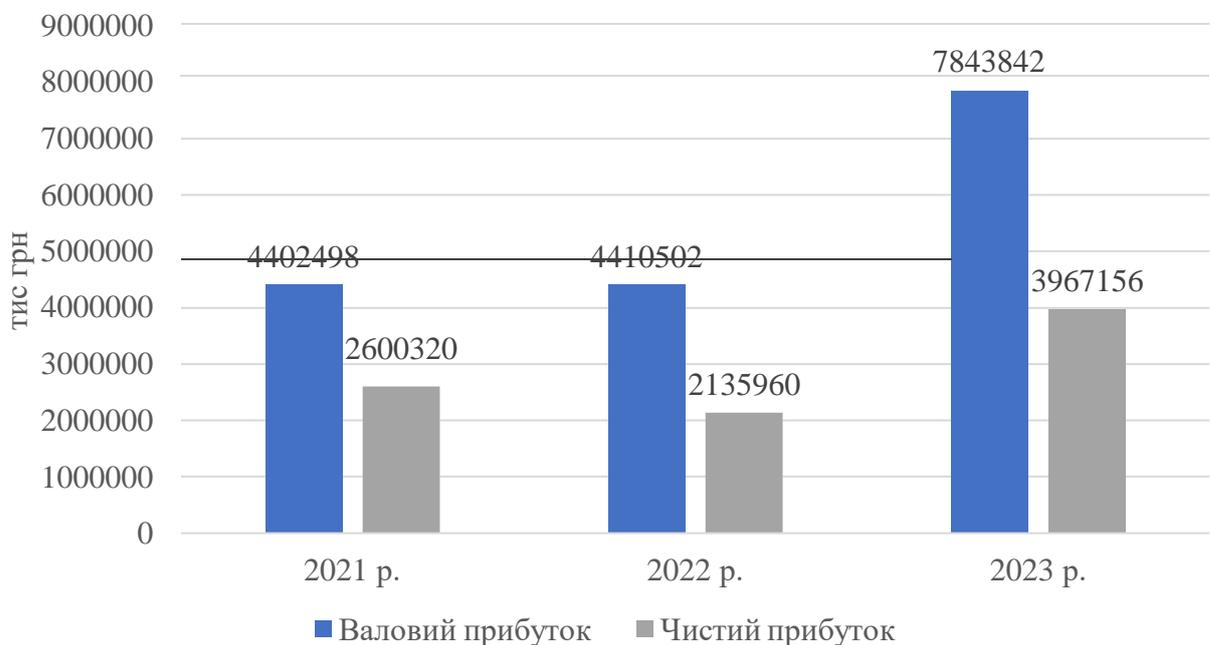


Рисунок 2.6 – Динаміка валового та чистого прибутків ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2023 рр.

За наведеними даними можна зробити висновок, що ТОВ «Нова Пошта» залишається прибутковим підприємством та має важливе значення для економіки та безпеки держави. Незважаючи на невелике зменшення чистого прибутку у 2022 році, у якому розпочалися повномасштабні військові дії і компанії довелося прилаштуватися до реалій, можна відзначити успішну діяльність та адаптацію ТОВ «Нова Пошта» до складних умов. Компанія не тільки змогла отримати прибуток у 2023 р., а він був максимальним за останні три роки. За результатами 2022 року ТОВ «Нова Пошта» було визнано переможцем у номінації «Кращий антикризовий менеджмент», що свідчить про успішну адаптацію компанії до воєнних умов. У кінці цього ж року Спілка українських підприємців анонсувала результати «Премії СУП 2022: незламний бізнес», де ТОВ «Нова пошта» отримала перемогу у категорії «Вдалиий політ», за те що, у надскладних умовах змогла якісно запустити свій бізнес.

Аналіз показників ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта» показав щорічне зростання продуктивності праці працівників компанії з 699,68 тис грн у 2021 р. до 1385,23 тис грн у 2022 р., тобто майже удвічі, що свідчить про значний прогрес у використанні робочих ресурсів та покращення ефективності виробничих процесів на товаристві.

Коефіцієнт зносу основних засобів показав, що близько однієї третьої усіх засобів підприємства перебувають у зношеному стані та потребують модернізації. Позитивним є те, що за останній рік даний показник залишився сталим.

Фондовіддача товариства не мала стабільної динаміки, знизившись на 0,74 грн/грн у 2022 р., що розглядається науковцями як негативна динаміка та свідчить про зниження ефективності використання основних засобів підприємства. Проте, у 2023 р. фондовіддача підвищилася на 0,87 грн/грн до рівня 4,51 грн/грн, що свідчить про підвищення ефективності використання власних капітальних ресурсів та здатність ТОВ «Нова Пошта» генерувати більше прибутку з кожної одиниці вкладених коштів.

Коефіцієнт оборотності обігових засобів мав позитивну тенденцію до зростання, що відповідно призвело до зменшення періоду обертання обігових коштів з 68 днів у 2021 р. до 38 днів у 2023 р., тобто, кошти, інвестовані в операційну діяльність, перетворюються на послуги і реалізуються протягом 38 днів.

Зниження коефіцієнта капіталовіддачі у 2022 р. засвідчило про зменшення ефективності використання капіталу ТОВ «Нова Пошта» як результату неефективного управління активами підприємства. Наступного року відмічається покращення значення даного показника, що свідчить про покращення операційної ефективності, підвищення рівня конкурентоспроможності послуг, в які інвестується капітал товариства.

Операційні витрати ТОВ «Нова Пошта» на 1 грн реалізованої продукції щорічно зменшувалися з 93 коп до 91 коп. Така динаміка вказує на те, що компанія може збільшувати обсяги виробництва без значного збільшення витрат, що може сприяти підвищенню прибутковості та конкурентоспроможності підприємства.

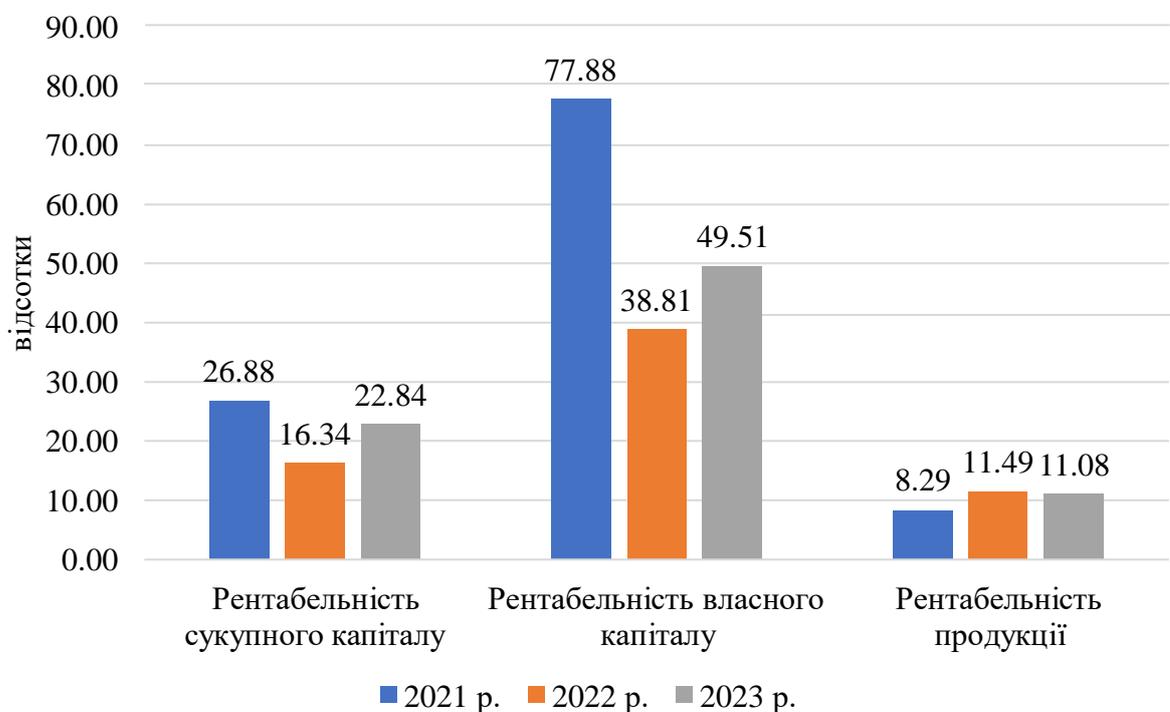


Рисунок 2.7 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Нова Пошта» у 2021-2023 рр.

Дані рис. 2.7 показують, що рентабельність сукупного та власного капіталу мають подібну динаміку: зниження у 2022 р. та підвищення у 2023 р., проте рівня 2021 р. зазначеним показника досягти не вдалося. Рентабельність продукції була найвищою у 2022 р. і становила 11,49%, наступного року відмічається незначне зменшення даного показника.

Отже, протягом 2021-2023 рр. фінансово-господарська діяльність ТОВ «Нова Пошта» показала стійкий та позитивний тренд у багатьох аспектах. За цей період компанія продемонструвала значний ріст чистого доходу від реалізації продукції та послуг, що свідчить про успішний розвиток бізнесу та ефективні стратегії управління. Незважаючи на складні умови воєнного стану та ускладнення умов господарювання, компанія змогла зберегти свої ринкові позиції та навіть розширити свою діяльність, відкривши нові відділення як в Україні, так і за кордоном.

2.3 Оцінка логістичної стратегії ТОВ «Нова Пошта»

Система управління логістичною діяльністю ТОВ «Нова Пошта» представляє собою комплекс організованих процесів та структур, спрямованих на забезпечення ефективною та оптимальною доставкою товарів від постачальника до кінцевого споживача. Для багатьох компаній, в тому числі й ТОВ «Нова Пошта» стратегія управління логістичною діяльністю є одним із ключових факторів, що забезпечують успішну діяльність компанії.

Логістичну систему ТОВ «Нова Пошта» можна представити у вигляді інформаційних та матеріальних взаємозв'язків між її елементами (рис. 2.8).

Розвинена транспортна інфраструктура є одним із ключових компонентів логістичної системи. У ТОВ «Нова Пошта» налічується обширний флот власних транспортних засобів, яких у 2023 р. налічувалося 269 одиниць, які забезпечують перевезення товарів між відділеннями. Крім власного автопарку,

компанія також користується послугами партнерів для доставки в регіони, які вважаються віддаленими. Завдяки такій розгалуженій мережі, ТОВ «Нова Пошта» може ефективно доставляти товари у будь-який куточок країни, забезпечуючи швидкий та надійний сервіс.



Рисунок 2.8 – Логістична система ТОВ «Нова Пошта»

Примітка. Авторська розробка

Не менш важливим аспектом логістичної системи компанії «Нова Пошта» є її інформаційна інфраструктура. Завдяки цій системі, клієнти можуть моніторити місцезнаходження своїх посилок у режимі реального часу та отримувати сповіщення про статус доставки. Інформаційна система забезпечує зв'язок з відділеннями, веде облік товарів та управляє процесами доставки. Слід зазначити, що ТОВ «Нова Пошта» не зупиняється в цьому плані на досягнутому, постійно з'являються оновлення у мобільному додатку Нова Пошта та розширюється перелік послуг та можливостей. Наразі, клієнт самостійно може виконати всі оформлення та відправити посилку не виходячи з дому.

Розташовані по всій території країни відділення ТОВ «Нова Пошта» є важливим елементом логістичної системи. Клієнти мають можливість обрати найзручніше для них відділення для отримання або відправлення посилок. Крім цього, відділення виконують функції зберігання та сортування товарів, а також є пунктами для відправлення посилок автобусами або перевезеннями між відділеннями.

Для оцінки існуючої логістичної стратегії ТОВ «Нова Пошта» було обрано аналіз показників ефективності логістичної діяльності з точки зору її

учасників. При використанні такої методики головним критерієм є максимізація прибутку на кожну одиницю логістичних витрат, при умові забезпечення необхідного рівня обслуговування. За цим критерієм використовується загальний показник ефективності функціонування логістичної системи, який називається рентабельність логістичних витрат. Цей показник обчислюється як відношення загального річного прибутку до логістичних витрат.

Можливі логістичні шляхи відправлень, які здійснює ТОВ «Нова Пошта» представлено на рис. 2.9.

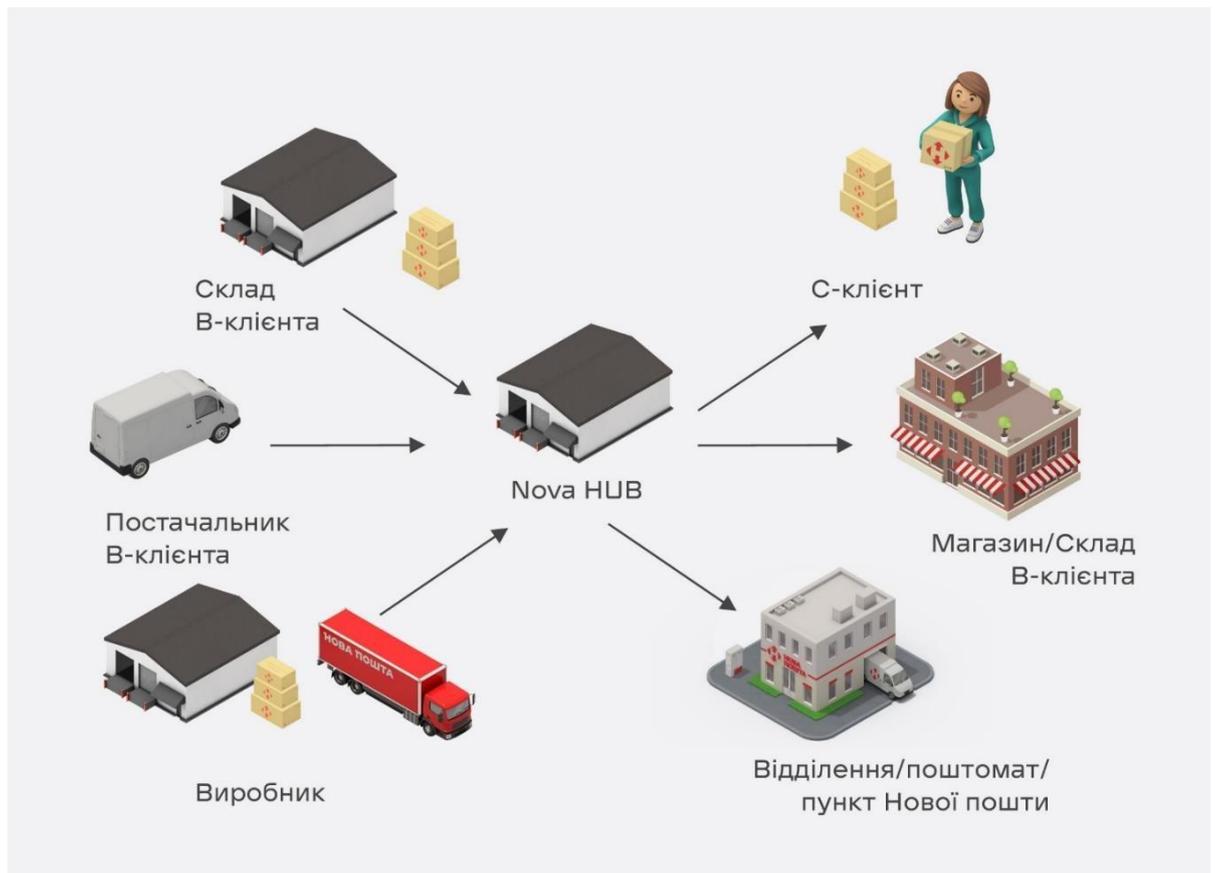


Рисунок 2.9 – Логістичні ланцюги ТОВ «Нова Пошта» [40]

Розглядаючи логістичну стратегію ТОВ «Нова Пошта» можна зазначити, що наразі підприємство має комплексну, добре організовану систему управління, спрямовану на забезпечення ефективної та надійної доставки товарів та послуг (рис. 2.10).

Для оцінки логістичної стратегії ТОВ «Нова Пошта» було розроблено спеціалізовану методику, яка урахувала всі особливості діяльності товариства, фактори впливу та інші важливі чинники.

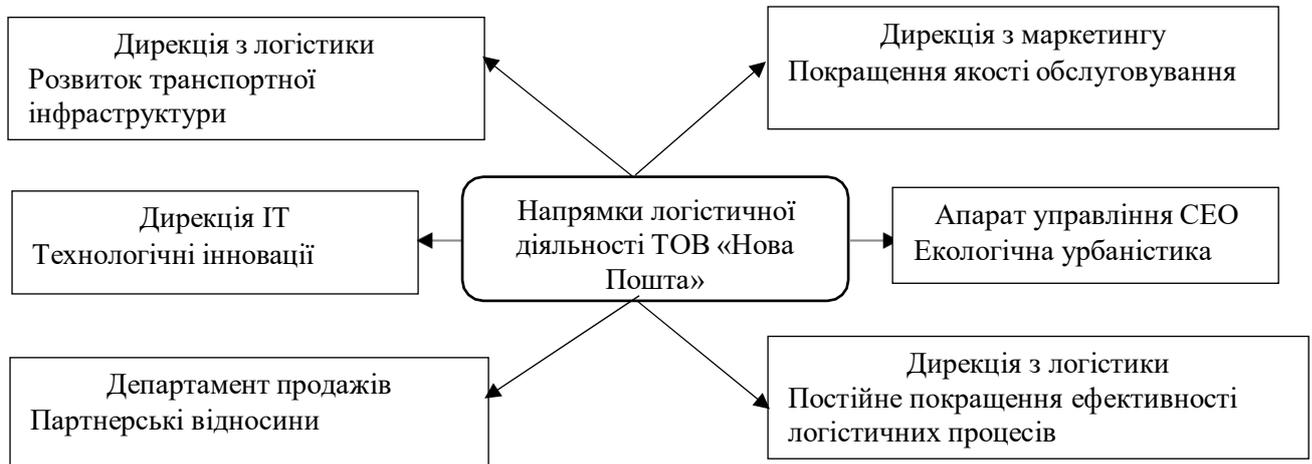


Рисунок 2.10 – Основні напрямки логістичної стратегії ТОВ «Нова Пошта» та департаменти, що її реалізують [40]

З цією метою було запропоновано методику аналізу, що включає такі етапи:

- 1) визначення логістичних витрат в структурі доходів підприємства (табл. 2.9)

Таблиця 2.9 – Структура логістичних витрат ТОВ «Нова Пошта» у 2023 р.

Статті логістичних витрат	Сума, тис грн	Частка у операційному доході підприємства, %
Складські витрати	1 175 095	14,98
Витрати на транспортування	723 981	9,23
Витрати на логістичне адміністрування	638 563	8,14
Витрати на завантаження / розвантаження	449 284	5,73
Витрати на управління матеріальними потоками	399 396	5,09
Витрати на сервіс	243 332	3,10
Разом	3629 651	46,27

Примітка. Розраховано за внутрішньою звітністю підприємства

Як можна зробити висновки логістичні витрат ТОВ «Нова Пошта» займають близько 46,27% від операційного доходу підприємства. Оскільки логістична система ТОВ «Нова Пошта» складається з взаємопов'язаних ланок, для оцінки ефективності важливо розглядати показники у контексті кожного з них.

2) формування відповідної бази даних на основі обраних показників оцінки, виходячи з основних форм звітності підприємства ТОВ «Нова Пошта», таких як баланс і звіт про фінансові результати. Використана методика оцінки ефективності та надійності ґрунтується на проведенні аналізу структури логістичних витрат відносно прибутку до оподаткування. Цей аналіз полягає у виділенні логістичних витрат за двома основними категоріями, які визначаються в звіті про фінансові результати: адміністративні витрати та витрати на збут (див додаток Д-3).

Склад адміністративних витрат включає витрати, пов'язані з управлінням логістичними процесами та матеріальними потоками.

Витрати на логістику, які входять до складу витрат на збут, охоплюють витрати на складування, транспортування, завантаження/розвантаження та обслуговування.

Отримані результати розрахунків відображено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Динаміка та структура логістичних витрат ТОВ «Нова Пошта»

Найменування показників	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
			абсолютне, тис. грн	відносне, %
Адміністративні витрати, тис. грн.	1 673 172	2 985 829	1 312 657	78,45
Логістичні витрати в складі адміністративних витрат, тис. грн	1 453 634	2 745 289	1 291 655	88,86
Частка логістичних витрат в складі адміністративних витрат, %	86,88	91,94	5,07	х
Витрати на збут, тис. грн	439 130	997 806	558 676	127,22
Логістичні витрати в складі витрат на збут, тис. грн.	339 564	884 362	544 798	160,44
Частка логістичних витрат в складі витрат	77,33	88,63	11,30	х

на збут, %				
Разом адміністративних витрат та витрат на збут, тис. грн	2 112 302	3 983 635	1 871 333	88,59
Разом логістичних витрат, тис. грн.	1 793 198	3 629 651	1 836 453	102,41

Примітка. Розраховано за внутрішньою звітністю підприємства

Аналіз показав, що найвищу частку логістичних витрат відносно усіх витрат становлять адміністративні витрати товариства. У 2023 р. питома частка цих витрат становила 91,94% від усіх адміністративних витрат, що на 4,06% більше, ніж у 2022 р. Логістичні витрати у складі адміністративних витрат у 2022 р. склали 1 453 634 тис грн або 86,88% від усіх логістичних витрат ТОВ «Нова Пошта». Наступного року спостерігалось зростання цієї категорії логістичних витрат на 1 291 655 тис. грн., що становить 88,86% в порівнянні з попереднім роком.

Логістичні витрати у складі витрат на збут мають високу частку, яка у 2023 р. склала 88,63%, що перевищує показник 2022 р. на 11,30%. У 2023 р. обсяг цієї категорії логістичних витрат становив 884 362 тис. грн., що на 544 798 тис. грн. або 160,44% більше, ніж у 2022 р.

Протягом розглянутого періоду відбулося зростання загальних логістичних витрат ТОВ «Нова Пошта» на суму 1 836 453 тис. грн, що відповідає 102,41%.

Далі було розглянуто групування логістичних витрат за окремими складовими елементами логістичної системи ТОВ «Нова Пошта» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Зміни та розподіл логістичних витрат у складі компонентів логістичної системи ТОВ «Нова Пошта»

Елементи логістичної системи	2022 р.		2023 р.		Відхилення	
	тис грн	%	тис грн	%	абсолютне, тис. грн	відносне, %
Система постачання	263 600	14,7	548 077	15,1	284 477	107,92
Система транспортування	554 098	30,9	1 067 117	29,4	513 019	92,59
Система складування	609 687	34	1 205 044	33,2	595 357	97,65
Система збуту	365 812	20,4	809 412	22,3	443 600	121,26
Разом	1 793 198	100	3 629 651	100	1 836 453	102,41

Примітка. Розраховано за внутрішньою звітністю підприємства

Аналіз виявив, що найбільш значний внесок у логістичні витрати ТОВ «Нова Пошта» становлять системи складування та транспортування. У 2023 р. витрати на складування склали 1 205 044 тис. грн, що на 595 357 тис. грн, або на 97,65% вище, ніж у 2022 р. Витрати на транспортування у 2023 р. склали 1 067 117 тис. грн, що на 513 019 тис. грн, або на 92,59% більше, ніж у 2022 р. Найменша участь у логістичних процесах належить системі постачання – лише 15,1% від сукупних логістичних витрат ТОВ «Нова Пошта».

Оцінка ефективності логістичної стратегії ТОВ «Нова Пошта» проводилася шляхом використання комплексного показника для кожного з елементів його логістичної системи.

Для кожного з визначених елементів логістичної системи обчислювалися інтегральні показники ефективності товариства, що полягали у відношенні загальної суми річного прибутку до оподаткування до логістичних витрат, пов'язаних з відповідним елементом (постачання, транспортування, складування, збут).

Комплексний показник ефективності логістичної стратегії ТОВ «Нова Пошта» розраховувався за допомогою формули знаходження середньої геометричної. Отримані розрахунки представлені в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Показники результативності логістичної стратегії ТОВ «Нова Пошта»

Елементи логістичної системи	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
			абсолютне, тис. грн	відносне, %
Прибуток до оподаткування, тис. грн	2390352	4438175	2047823	85,67
Коефіцієнт ефективності логістичної системи постачання	9,07	8,10	-0,97	-10,70
Коефіцієнт ефективності логістичної системи транспортування	4,31	4,16	-0,15	-3,59
Коефіцієнт ефективності логістичної системи складування	3,92	3,68	-0,24	-6,06
Коефіцієнт ефективності логістичної системи збуту	6,53	5,48	-1,05	-16,09
Комплексний показник ефективності логістичної системи	5,26	4,86	-0,39	-7,46

Примітка. Розраховано за внутрішньою звітністю підприємства

Відповідно до проведених розрахунків можна зробити висновок, що ефективність логістичної діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта» характеризується високими значеннями показників за всіма елементами логістичної системи. Згідно з комплексним показником ефективності логістичної діяльності, у 2021 р. це значення склало 5,26. У 2023 р. спостерігалось незначне погіршення стану логістичної системи, що відображається у зменшенні досліджуваного показника на 0,39 до рівня 4,86.

Інтегральний показник ефективності логістичної стратегії управління підприємством обчислювався як середнє геометричне значення комплексного показника ефективності логістичної діяльності за роками дослідження. Інтегральний показник ефективності логістичної стратегії ТОВ «Нова Пошта» становить 3,71, що істотно вище одиниці, вказуючи на ефективність поточної логістичної системи досліджуваного товариства. Далі було проведено оцінку надійності логістичної стратегії ТОВ «Нова Пошта», яка здійснювалася для кожної групи показників за допомогою коефіцієнта варіації. Суть коефіцієнта варіації полягає в оцінці відсоткового відхилення комплексного показника надійності логістичної системи товариства від середнього значення. Чим вищий показник варіації, тим менш надійна конкретна логістична складова. Результати обчислень представлені у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Показники надійності логістичної стратегії ТОВ «Нова Пошта»

Елементи логістичної стратегії	Середнє значення	Стандартне відхилення	Коефіцієнт варіації
Коефіцієнт надійності логістичної системи постачання	8,58	5,28	0,615
Коефіцієнт надійності логістичної системи транспортування	4,24	3,30	0,779
Коефіцієнт надійності логістичної системи складування	3,80	3,07	0,807
Коефіцієнт надійності логістичної системи збуту	6,01	4,15	0,691
Комплексний показник надійності логістичної системи	-	-	0,734

Примітка. Розраховано за внутрішньою звітністю підприємства

Вище середнього значення коефіцієнта варіації свідчить про нестабільність логістичної діяльності ТОВ «Нова Пошта» за такими напрямками як складування та транспортування.

Отже, основними характеристиками існуючої логістичної стратегії ТОВ «Нова Пошта» є: широка мережа відділень, висока автоматизація процесів, інноваційні рішення, оптимізація маршрутів та транспорту, контроль якості. Усі ці аспекти дозволяють ТОВ «Нова Пошта» ефективно управляти логістичними процесами та забезпечувати високу якість послуг для своїх клієнтів. Проте, існуюча логістична стратегія ТОВ «Нова Пошта» включає в себе поєднання двох ключових функцій: постачання матеріально-технічних ресурсів й товарів від клієнтів та відправлення цих ресурсів споживачам. Надійність є основою ефективності логістичної діяльності суб'єктів господарювання, і для її забезпечення необхідно керувати процесами планування всіх ланок системи у ринкових умовах. Для покращення логістичної стратегії ТОВ «Нова Пошта» слід звернути увагу на збільшення прибутку та оптимізацію логістичних витрат у системі складування.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз дослідження ефективності логістичної діяльності ТОВ «Нова Пошта», дав можливість зробити висновки:

1. Об'єктом управління на товаристві виступає виробнича діяльність та процеси, включаючи доставку посилок, управління транспортом, обробку даних та інші. Суб'єктами управління на ТОВ «Нова Пошта» є: Загальні збори та наглядова рада як вищий орган управління, відповідальний за розробку стратегії та контроль за діяльністю виконавчого органу, виконавчий орган, який представлений директором компанії, що відповідає за виконання стратегії, щоденне керівництво та управління операціями; департаментами та відділами, які відповідальні за виконання конкретних функцій та завдань, таких як

логістика, інформаційні технології, транспорт і т. д. та персоналом компанії, які здійснюють різні функції та процеси в межах товариства. ТОВ «Нова Пошта» вдається до забезпечення високих стандартів безпеки та якості праці, що сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності компанії на ринку.

2. Аналіз фінансово-господарська діяльність ТОВ «Нова Пошта» показав, що в цілому, за 2021-2023 рр. підприємство вражає своєю стійкістю, адаптивністю та здатністю до інноваційного розвитку, що є важливими факторами для подальшого успіху компанії. Протягом досліджуваного періоду компанія зазнала змін в різних аспектах своєї діяльності. Зростання вартості основних засобів є позитивним показником, однак зниження вартості нематеріальних активів та середніх залишків оборотних засобів вимагає уваги і може вказувати на потенційні проблеми. Крім того, зменшення кількості працівників може мати вплив на продуктивність та ефективність компанії. Зростання фінансових показників ТОВ «Нова Пошта» свідчить про успішну стратегію управління та дієвість заходів, спрямованих на збільшення прибутковості та конкурентоспроможності товариства. Надзвичайно важливим є те, що компанія активно використовує стратегії адаптації та антикризового управління, щоб забезпечити стабільність та витривалість у складних умовах. Попри зменшення чистого прибутку у 2022 р., ТОВ «Нова Пошта» продовжує зберігати високу рентабельність та ефективно використовувати свої фінансові ресурси.

3. Основними характеристиками існуючої логістичної стратегії ТОВ «Нова Пошта» є: широка мережа відділень, швидка доставка, висока автоматизація процесів, інноваційні рішення, оптимізація маршрутів та транспорту, контроль якості. Компанія має велику кількість відділень та пунктів обслуговування, розташованих у різних регіонах країни, що дозволяє забезпечити максимальну доступність. ТОВ «Нова Пошта» активно використовує сучасні технології та системи автоматизації, такі як сканування, відстеження вантажів та електронні сервіси, для оптимізації та контролю логістичних процесів. Компанія постійно впроваджує нові технології та

інноваційні підходи у логістичній діяльності, такі як використання дронів для доставки, розробка мобільних додатків для замовлення та відстеження вантажів тощо. ТОВ «Нова Пошта» активно працює над вдосконаленням системи маршрутизації та використанням транспортних засобів для зниження часу доставки та оптимізації витрат. Компанія забезпечує постійний контроль якості логістичних послуг через системи внутрішнього контролю та зворотній зв'язок від клієнтів. Усі ці аспекти дозволяють ТОВ «Нова Пошта» ефективно управляти логістичними процесами та забезпечувати високу якість послуг для своїх клієнтів. Проте, для покращення логістичної стратегії управління ТОВ «Нова Пошта» слід звернути увагу на збільшення прибутку та оптимізацію логістичних витрат у системі складування.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Обґрунтування напрямів підвищення ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта» шляхом формування логістичної стратегії

У сучасному динамічному бізнес-середовищі для забезпечення конкурентоспроможності підприємства надзвичайно важливим є ефективне управління логістичними процесами. ТОВ «Нова Пошта» є одним з провідних операторів логістичних послуг в Україні, тому розробка стратегічних логістичних планів є ключовим фактором для подальшого розвитку компанії з кількох причин:

по-перше, ефективна логістична стратегія допомагає оптимізувати та покращувати процеси доставки. Логістична стратегія визначає оптимальні маршрути, складське управління, транспортні рішення та системи відстеження, що дозволяє забезпечити швидку та ефективну доставку вантажів;

по-друге, розвинута логістична стратегія сприяє підвищенню задоволення клієнтів. Швидка доставка, точність та надійність виконання замовлень забезпечують позитивний досвід користувачів, що призводить до збільшення клієнтської лояльності та рекомендацій;

по-третє, логістична стратегія допомагає оптимізувати витрати та підвищити конкурентоспроможність підприємства. Ефективне управління логістикою дозволяє знижувати витрати на зберігання, транспортування та управління запасами, що впливає на підвищення прибутковості та здатність компанії конкурувати на ринку;

по-четверте, логістична стратегія дозволяє адаптуватися до змін у ринкових умовах та технологічних інновацій. Швидкий розвиток технологій та зміни в споживчих уподобаннях можуть вимагати постійного оновлення

логістичних підходів, що робить стратегічне планування у цій області надзвичайно важливим.

Формування логістичної стратегії ТОВ «Нова Пошта» починається з визначення цілі та завдання нової логістичної стратегії, яку ми вбачаємо у підвищення ефективності логістичних операцій, зменшенні витрат, покращенні якості обслуговування клієнтів. Для цього необхідно реалізувати завдання з оптимізації маршрутів, управління запасами, підвищення ефективності використання складських приміщень, впровадження нових технологій.

Після визначення цілі та завдання подальшої логістичної діяльності необхідно провести аналіз поточного стану логістичних процесів. Більша частина досліджень була представлена в попередньому розділі, а для визначення слабких та сильних сторін та виявлення можливостей й загроз логістичної стратегії ТОВ «Нова Пошта» було проведено SWOT-аналіз (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз існуючої логістичної стратегії ТОВ «Нова Пошта»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Широка мережа відділень та пунктів обслуговування по всій території України, що забезпечує високий рівень доступності та зручності для клієнтів	Висока конкуренція на ринку логістики, що може обмежувати розвиток компанії та знижувати її прибутковість
Використання сучасних технологій у керуванні логістичними процесами, що сприяє автоматизації та підвищенню ефективності	Нестабільність української військово-політичної та економічної ситуації, що може впливати на логістичні процеси та фінансові результати
Сильна брендова репутація та довіра споживачів, що сприяє збільшенню обсягів замовлень та розвитку бізнесу	Потреба у подальшій модернізації інфраструктури та підвищенні ефективності логістичних систем.
Можливості	Загрози
Розширення асортименту послуг та впровадження нових логістичних сервісів для задоволення зростаючих потреб клієнтів	Зміни у законодавстві щодо логістичних послуг та оподаткування, що можуть вплинути на фінансову діяльність компанії
Партнерство з іншими компаніями у сфері логістики для розширення географії обслуговування та впровадження інноваційних підходів	Зростання конкуренції від інших логістичних операторів та технологічних компаній.
Використання аналітики даних для оптимізації логістичних процесів та вдосконалення сервісу	Негативний вплив зовнішніх факторів, таких як природні катастрофи, військові загрози або економічні кризи, на логістичні процеси та фінансову стабільність

Примітка. Авторська розробка.

Як можна зазначити, можливостями для подальшого успішного функціонування ТОВ «Нова Пошта» є оптимізація, оптимізація використання складських приміщень та впровадження нових технологій.

На початковій стадії формування логістичної стратегії доречно скористатися таким методом як прогнозування. Прогнозування в логістиці ТОВ «Нова Пошта» дозволяє передбачити можливі зміни та тенденції в зовнішньому середовищі, що впливають на діяльність компанії, та розробити ефективні стратегії реагування на ці зміни. Зокрема, прогнозування дозволяє визначити:

попит на логістичні послуги, що допомагає оптимізувати ресурси, планувати обсяги перевезень та складування;

витрати на логістичні операції, що дозволяє знайти шляхи їх оптимізації та підвищення ефективності логістичних процесів.

тенденції в розвитку технологій, що забезпечує своєчасність впровадження нових технологій та можливість бути конкурентоспроможними.

На основі отриманих прогнозів розробляються конкретні заходи щодо покращення логістичної діяльності, оптимізації витрат та підвищення рівня обслуговування клієнтів.

ТОВ «Нова Пошта», як визнаний лідер у сфері поштових та логістичних послуг в Україні, розуміє важливість постійного вдосконалення своєї логістичної стратегії. Одним із її напрямків є покращення дистрибуційної діяльності для забезпечення максимальної задоволеності клієнтів та оптимізації бізнес-процесів. В цьому контексті, постійне вдосконалення логістичної стратегії стає стратегічним завданням для компанії.

Основними напрямками покращення дистрибуційної діяльності ТОВ «Нова Пошта» стали впровадження послуги «аукціон загублених посилок» та розширення послуги фулфілменту.

Аналізуючи світовий досвід використання «аукціон загублених посилок» провідними поштовими операторами, ми дійшли висновку, що наразі у світі

набувають популярності аукціони з розпродажу загублених посилок. В Америці існує мережа магазинів, які спеціалізуються на такому розпродажі.

Американський поштовий оператор United States Postal Service, який обслуговує і великі американські онлайн-майданчики, такі як Amazon, використовує у своїй діяльності розпродаж недоставлених посилок. У структурі компанії існує спеціалізований відділ – Центр відновлення пошти, який займається даним напрямком роботи [69].

Відправлення, які коштують більше 25 доларів та зберігаються протягом 60 днів відправляють на рентгенівське сканування, в ході якого посилки, що містять цінні предмети, розкриваються для знаходження чеків або будь-якої інформації про місце призначення відправлення. Тобто, «містичних посилок» не буває, всі вони проходять огляд.

Поштовий оператор реалізує цінні товари, такі як телефони, телевізори та інше, на аукціонах, тоді як різноманітні листівки, корм для тварин, одяг і інші непотрібні речі передаються благодійним організаціям або утилізуються як сміття.

Решта незабраних та недоставлених відправлень виставляються на аукціонах або передаються посередникам, що спеціалізуються на ліквідації товарів. Зазвичай, торги розпочинаються о 10:00, а можливість огляду доступних товарів надається з 8:30. Усі товари продаються палетами, проте існують веб-сайти, де можна купити конкретний тип товару, наприклад палет з 50 телевізорами або 300 комп'ютерами, відправлення з годинниками тощо.

Поштова служба США вибрала аукціон як основний варіант для реалізації незабраних посилок, компанія GovDeals спеціалізується на утилізації речей, що були списані з державних та освітніх установ. Наприклад, коли у школі було замінено старі телевізори на нові або закуплено нову комп'ютерну техніку для міської ради, старе обладнання було списане та продане на аукціоні.

Основна перевага цієї платформи торгів полягає в тому, що всі товари розділені на категорії з великою деталізацією, що дозволяє покупцям вибирати конкретний тип товару. За допомогою цієї системи можна придбати саме те, що

цікавить покупця, наприклад, iPad, а не палет з різноманітними речами. Проте на аукціонах можуть з'являтися й звичайні посилки, такі як коробка з годинником або iPhone. Недоліком роботи даної платформи є відмова продавців відсилати товари за межі США та можливі проблеми з доставкою великих палетів.

Про існування подібних аукціонів в Україні не вдалося знайти ніяких даних, офіційної інформації про незабрані посилки від ТОВ «Нова Пошта» отримати також не вдалося. За повідомленнями одного з працівників цієї компанії, посилки, які не забрали одержувачі або від яких відмовився відправник, зберігаються на відділенні протягом 30 днів, а потім направляються до «утилізаційного центру». Тож виникає необхідність удосконалити роботу ТОВ «Нова Пошта» у зазначеному напрямку.

Інший захід покращення логістичної стратегії ТОВ «Нова Пошта» вбачаємо у розширенні послуги фулфілменту. Наразі ця технологія активно використовується провідними міжнародними онлайн-роздрібними мережами, але в Україні цей напрямок лише на початковій стадії розвитку.

Аналіз світового ринку фулфілменту показує, що ця галузь постійно зростає, особливо в контексті розвитку електронної комерції. Згідно з доповіддю, опублікованою Zion Market Research, у 2022 р. глобальний ринок фулфілменту для електронної комерції оцінювався приблизно в 97,33 млрд. дол. США і передбачається, що до кінця 2030 р. ця цифра зросте до 230,68 млрд. дол. США. Прогнозується, що ринок буде збільшуватися з річною швидкістю зростання приблизно 13,12% протягом прогнозованого періоду. (рис. 3.1).

Головними гравцями на цьому ринку є великі логістичні компанії, які надають послуги повного циклу обробки товарів, включаючи прийом, зберігання, виконання замовлень, упаковку та доставку. Основні переваги фулфілменту полягають у зниженні витрат на складське управління та оптимізації логістичних процесів, що дозволяє компаніям сконцентруватися на стратегічних аспектах бізнесу.

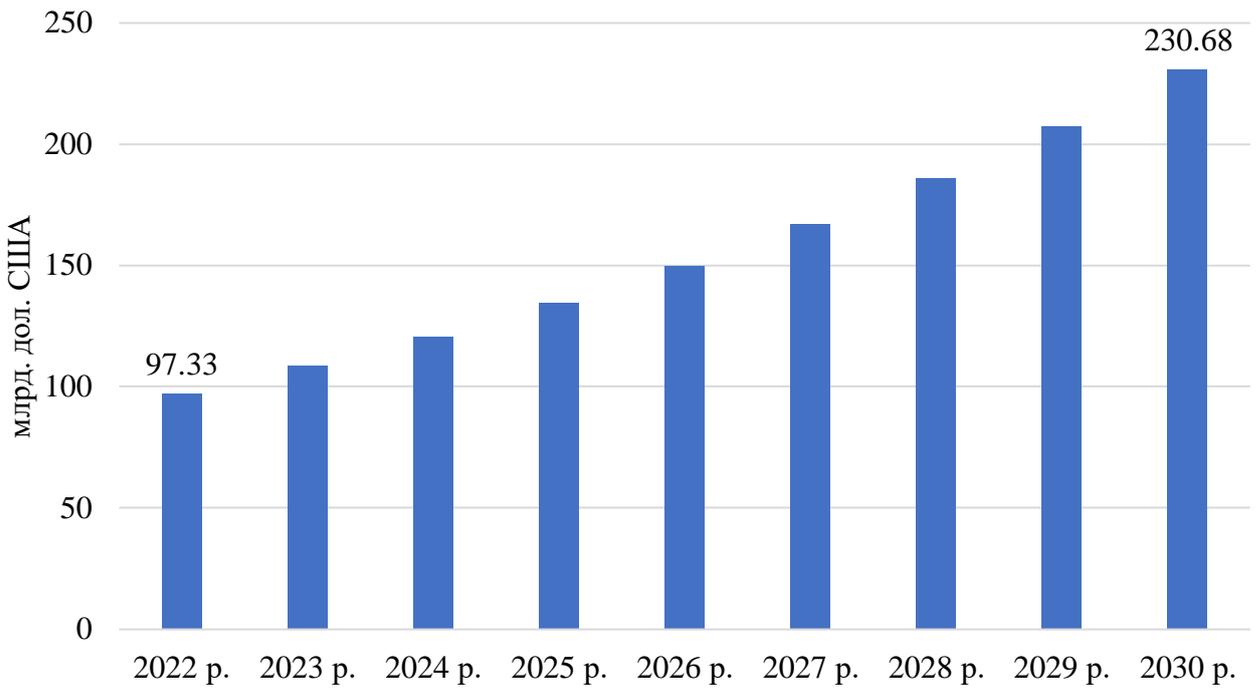


Рисунок 3.1 – Динаміка обсягів світового ринку фулфілменту *(побудовано автором за [68])*

Ринок фулфілменту також характеризується швидкими темпами інновацій та впровадженням новітніх технологій, таких як автоматизовані системи управління складом, штучний інтелект та роботизовані процеси.

За останні кілька років спостерігається зростання популярності фулфілменту серед вітчизняних невеликих та середніх підприємств, які шукають способи оптимізації своїх операцій та розширення глобального присутності.

ТОВ «Нова Пошта» протягом 9 років надає послуги фулфілменту. За цей час підприємство сформувало автоматизовану систему фулфілмент-центрів. За внутрішньої інформацією компанії та висновками директора з логістики, в ТОВ «Нова Пошта» спостерігається значний ріст зацікавленості у фулфілменті серед учасників аграрного сектору та компаній, які спеціалізуються на дистрибуції різноманітних товарів. Враховуючи подальший зростаючий інтерес

до даної послуги, необхідно ТОВ «Нова Пошта» розширювати дану послугу за рахунок побудови нових фулфілмент-центрів.

Отже, покращення логістичної стратегії ТОВ «Нова Пошта» за рахунок впровадження нової послуги «аукціон загублених посилок» та розширення послуги фулфілменту забезпечить компанії більшу ефективність у використанні ресурсів та покращення якості обслуговування клієнтів. Шляхом впровадження аукціону загублених посилок компанія зможе оптимізувати управління складськими приміщеннями, звільнивши місце та зменшивши витрати на зберігання, що дозволить отримувати додатковий дохід від продажу незатребуваних посилок. Розширення послуги фулфілменту допоможе залучати нових клієнтів, зокрема тих, хто не має можливості або бажання вести власну логістичну інфраструктуру, що дозволить компанії концентруватися на своїх основних функціях.

3.2. Удосконалення логістичної стратегії ТОВ «Нова Пошта» за рахунок покращення дистрибуційної діяльності

Формування та удосконалення логістичної стратегії є важливим етапом для подальшого успішного розвитку ТОВ «Нова Пошта», сприяючи підвищенню ефективності, задоволенню клієнтів, зниженню витрат та адаптації до змін в бізнес-середовищі (рис. 3.2).

Представлена схема надає чітке уявлення про кроки, які необхідно виконати для успішного впровадження нової логістичної стратегії в ТОВ «Нова Пошта». Кожен етап підкріплюється відповідними діями та інструментами, що забезпечують досягнення стратегічних цілей компанії.

Для ТОВ «Нова Пошта» було визначено два основні напрямки покращення логістичної стратегії підприємства:

оптимізація використання складських приміщень за рахунок впровадження нової послуги «аукціон загублених посилок»;

розширення існуючої послуги фулфілмента.

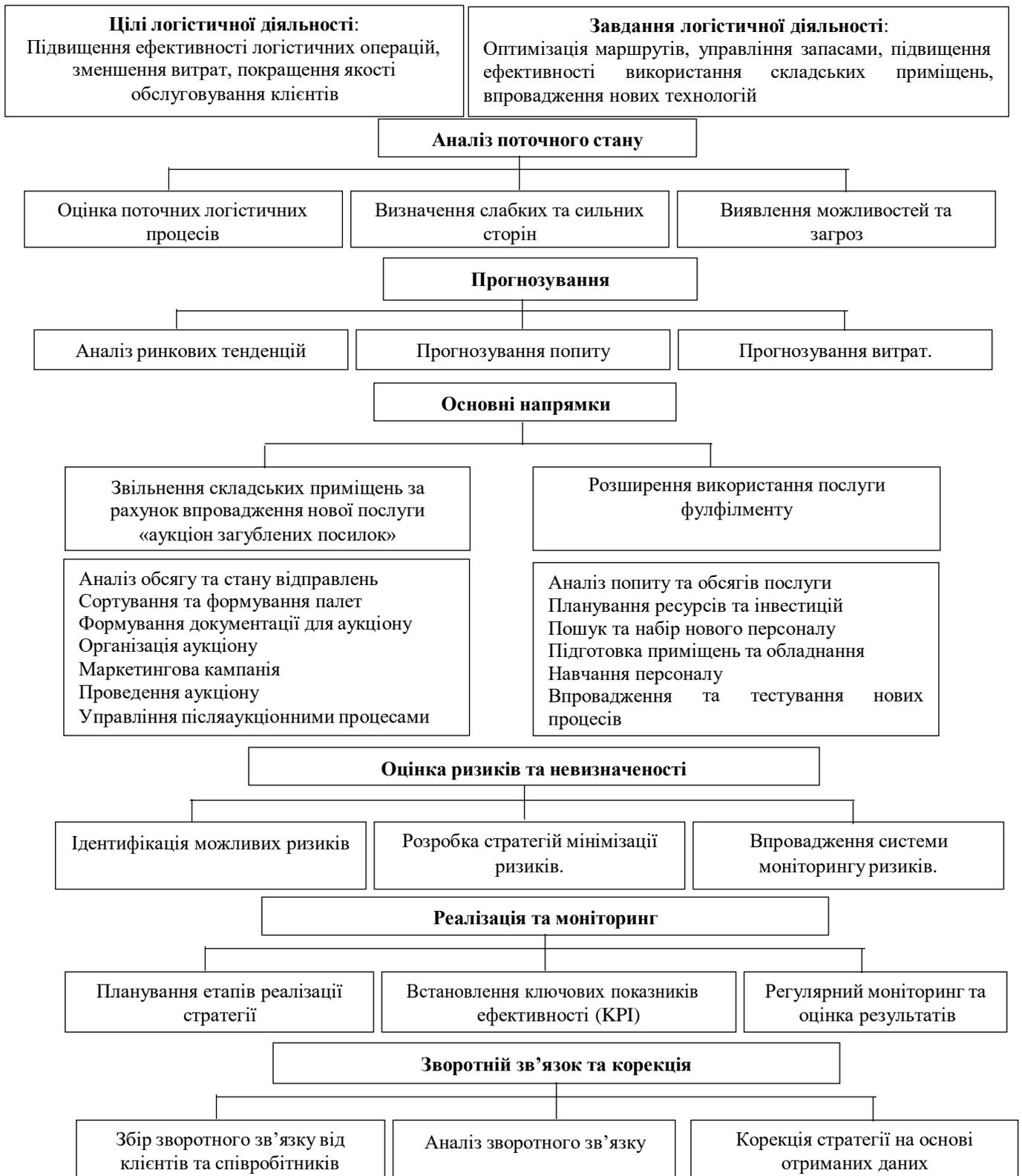


Рисунок 3.2 – Напрями підвищення ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта» за рахунок покращення логістичної стратегії

Примітка. Авторська розробка.

Послуга «аукціон загублених посилок» дозволить оптимізувати використання складських приміщень за рахунок реалізації непотрібних відправлень, що перебувають на складі протягом певного часу, що сприятиме ефективному управлінню ресурсами та зменшенню фінансових витрат.

Розширення послуги фулфілменту відкриє нові можливості для клієнтів, що потребують комплексного обслуговування зберігання та доставки товарів. Такий напрямок дозволить підприємству розширити свої функції та залучити нових клієнтів, що сприятиме зростанню прибутковості та конкурентоспроможності компанії.

Розглянемо реалізацію визначених послуг більш детально.

Пропонуємо ТОВ «Нова Пошта» впроваджувати міжнародні стандарти щодо обробки недоставлених поштових відправлень, які не були вручені протягом шести місяців, та реалізовувати їх на аукціонах на майданчику Prozorro.Sale.

Механізм формування посилок для аукціону, наступний: поштові відправлення, які отримувач не забрав протягом двох тижнів, ТОВ «Нова Пошта» повертає назад відправнику. Якщо відправник також не забере посылку протягом двох тижнів, вона переміщується на спеціальний склад для зберігання на півроку. Протягом цього періоду як отримувач, так і відправник мають право подати заяву для отримання посылки. Якщо вони цього не зроблять, посылка може бути продана на аукціоні, що дозволить компанії компенсувати витрати на логістику та зберігання.

Початкова ціна за кожну незатребувану посылку становитиме 10 грн. Посилки об'єднуються в палети по 100 одиниць і продаються як один лот. Лоти формуються випадковим чином, а всі посылки залишаються нерозпакованими, з видаленою адресною інформацією. На відміну від американської версії формування палетів, ні компанія, ні покупці не знатимуть вміст посилок до оголошення результатів аукціону. Щоб запобігти корупції при формуванні лотів, працівники компанії не матимуть права брати участь в аукціонах.

Реалізацію запропонованого заходу можна представити у вигляді наступної програми (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Реалізація проєкту з впровадження нової послуги «аукціон загублених посилок»

Захід	Термін виконання	Кількість залученого персоналу
Аналіз обсягу та стану відправлень	1 тиждень	Менеджер складу
Сортування та формування палет	2 тижні	Робочі на складі – 5 осіб
Формування документації для аукціону	2 тижні	Адміністративний персонал – 2 особи
Організація аукціону	1 тиждень	Менеджер з продажу – 1 особа Технічний персонал для підготовки інформації про лоти – 2 особи
Маркетингова кампанія	2 тижні	Менеджер з маркетингу – 1 особа Рекламний відділ – 2 особи
Проведення аукціону	1 тиждень	Технічний персонал для підтримки аукціонної платформи – 3 особи
Управління післяаукціонними процесами	2 тижні	Менеджер з логістики – 1 особа Адміністративний персонал для обробки платежів та відправлення лотів – 3 особи

Примітка. Авторська розробка.

Загалом, для реалізації цього проєкту необхідно залучити близько 20 осіб персоналу різних відділів ТОВ «Нова Пошта» протягом 5 тижнів.

У табл. 3.3 представлені прогнозовані результати від впровадження послуги з «аукціону загублених посилок».

Отже, впровадження заходу щодо звільнення складських приміщень через впровадження нової послуги «аукціон загублених посилок» має значний потенціал для оптимізації логістичних операцій ТОВ «Нова Пошта». Завдяки системному підходу до обробки недоставлених відправлень, компанія зможе зменшити витрати на зберігання, отримати додатковий дохід, покращити імідж та знизити екологічний вплив своєї діяльності.

Таблиця 3.3 – Прогнозування результатів впровадження нової послуги «аукціон загублених посилок» на ТОВ «Нова Пошта»

Показники	Значення
Мета заходу	Оптимізація використання складських приміщень, підвищення ефективності логістичних операцій, зменшення витрат на зберігання
Ключові дії для впровадження	Ідентифікація та сортування загублених посилок. Виявлення посилок, що не були затребувані протягом шести місяців. Створення палету із загубленими посылками. Пакування загублених посилок у палети по 100 одиниць. Організація аукціонів. Продаж палетів з посылками через аукціони на спеціалізованих платформах, таких як Prozorro.Sale.
Прогнозовані результати	
Звільнення складських приміщень	Наразі 10% складських площ зайняті загубленими посылками. Після впровадження заходу ці площі будуть звільнені та використані для інших цілей, що підвищить ефективність використання складських приміщень.
Зменшення витрат на зберігання	Завдяки звільненню складських площ та використанню їх для інших потреб, наприклад фулфілменту, дозволить знизити витрати на 20-30%
Додатковий дохід від аукціонів	При продажу палет на аукціонах початкова ціна кожної посылки становить 10 грн. Якщо на кожен палету виставляється 100 посилок, то початкова ціна однієї палети буде 1000 грн. Продаж 100 палет може принести додатковий дохід у розмірі 100 000 грн.
Покращення іміджу компанії:	Впровадження прозорої та ефективною системи обробки загублених посилок підвищить рівень довіри до компанії серед клієнтів
Зниження екологічного впливу	Продаж загублених посилок через аукціони дозволить уникнути їх утилізації та зменшити екологічне навантаження.

Примітка. Авторська розробка.

Як зазначалося вище ТОВ «Нова Пошта» протягом 9 років удосконалює послугу фулфілменту. Наразі компанія має 5 спеціалізованих складів у найбільших містах України: Київ, Харків, Одеса, Дніпро, Запоріжжя. 6 000 кв. м. з місячним об'ємом замовлень у 33 000 одиниць. Заповнюваність складів – 70-80%.

Алгоритм реалізації послуги фулфілмента ТОВ «Нова Пошта», який компанія наразі застосовує, можна представити наступним чином (рис. 3.3).

Задачу зібрати замовлення співробітники складу отримують на термінал автоматично. Для того, щоб все швидко працювало, було встановлено іт-

інтеграцію, яка забезпечує зв'язок ТОВ «Нова Пошта» з компаніями-партнерами, які користуються послугою фулфілменту.

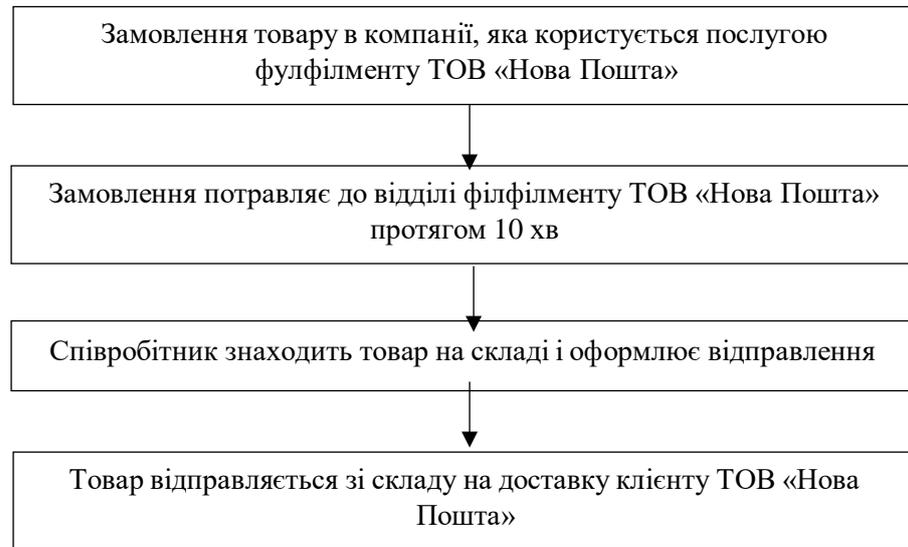


Рисунок 3.3 – Алгоритм послуги фулфілмента на ТОВ «Нова Пошта»
(побудовано автором за внутрішньої інформацією ТОВ «Нова Пошта»)

Замовлення відправляється на термінал збору даних, що представлені у вигляді невеликих гаджетів працівників, які збирають замовлення. Візуально такі гаджети схожі на сканери касирів у магазині.

Система пошуку товару виглядає як маршрут за адресами потрібних стелажів. Вона допомагає співробітникам орієнтуватися в тисячах різних товарів. Щоб знайти потрібний, їм треба знати тільки номер стелажу і комірки. Співробітник сканером зчитує штрих-код та ідентифікує товар. Так система розуміє, що саме цей товар необхідний. Подальший облік WMS система буде вести самостійно, а компанія-партнер ТОВ «Нова Пошта» може дізнатися про статус своїх товарів у режимі реального часу.

Розумна система ТОВ «Нова Пошта» враховує, які товари купують частіше, і складає їх на ближні полиці. Наскільки швидко зберуть замовлення, залежить від його розмірів. В середньому, цей процес займає від 2 до 4 годин. Довше за все збирають великі замовлення, в яких багато дрібних одиниць товару.

Після перевірки товар запаковується. Найчастіше в традиційні коробки ТОВ «Нова Пошта», проте, за бажанням клієнта, компанія може використовувати фірмові коробки партнера, скоч та інші брендові елементи.

Для всіх замовлень формують товарно-транспортні накладні. Їх створює працівник складу після пакування. Усі дані отримувача вже наявні у системі, тож вони заповнюються автоматично. Накладна друкується одним кліком мишки.

Весь процес від отримання замовлення та виїзду посилки зі складу в середньому становить 3 години.

Пропонуємо, ТОВ «Нова Пошта» розширювати географію складів, не обмежуючись найбільшими містами України, більшість з яких наразі перебувають під постійними обстрілами, а переміщуватися на західну частину країни.

Тривалість та необхідні заходи для реалізації проєкту з розширення послуги фулфілменту ТОВ «Нова Пошта» представлені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Реалізація проєкту з розширення послуги фулфілменту ТОВ «Нова Пошта»

Захід	Термін виконання	Кількість залученого персоналу
Аналіз попиту та обсягів послуги	1 тиждень	Менеджер з логістики
Планування ресурсів та інвестицій	1 тиждень	Фінансовий аналітик
Пошук та набір нового персоналу	2 тижні	HR менеджер
Підготовка приміщень та обладнання	2 тижні	Технічний спеціаліст
Навчання персоналу	2 тижні	Тренер з персоналу
Впровадження та тестування нових процесів	2 тижні	Менеджер проєкту
Моніторинг та аналіз результатів	1 тиждень	Аналітик

Примітка. Авторська розробка.

Для реалізації проєкту з розширення послуги фулфілменту необхідно залучити близько 7 осіб персоналу різних відділів ТОВ «Нова Пошта» протягом

10 тижнів. Очікувані результати від даного заходу представлені у наступній таблиці.

Отже, розширення послуги фулфілменту для ТОВ «Нова Пошта» має значний потенціал для підвищення доходів, розширення клієнтської бази, покращення якості обслуговування та зниження операційних витрат.

Таблиця 3.5 – Прогнозування результатів розширення послуги фулфілменту для ТОВ «Нова Пошта»

Показники	Значення
Мета заходу	Розширення послуги фулфілменту для задоволення зростаючого попиту на комплексні логістичні рішення, збільшення доходів компанії та підвищення конкурентоспроможності на ринку.
Ключові дії для впровадження	Аналіз ринку та попиту: дослідження потреб поточних та потенційних клієнтів; аналіз конкурентного середовища та існуючих пропозицій на ринку. Розширення інфраструктури: інвестування у нові складські приміщення або модернізація існуючих; впровадження нових технологій для автоматизації складування, пакування та відправки. Оптимізація операційних процесів: вдосконалення процесів управління запасами; розширення ІТ-інфраструктури для інтеграції з системами клієнтів. Маркетинг та продажі: розробка та впровадження маркетингової стратегії для просування нових послуг; Налагодження партнерських відносин з великими клієнтами та e-commerce платформами.
Прогнозовані результати	
Зростання доходів	Збільшення доходів на 15% протягом першого року після розширення послуги
Збільшення клієнтської бази	Зростання клієнтської бази на 10%.
Підвищення ефективності:	Збільшення обробки замовлень на день на 20% завдяки автоматизації та оптимізації процесів.
Зменшення операційних витрат	Оптимізація процесів та автоматизація можуть знизити витрати на 10%
Покращення якості обслуговування	Підвищення якості обслуговування до 90% завдяки більш швидкому та точному виконанню замовлень.
Розширення ринку	Розширення послуги може збільшити частку ринку до 15% протягом двох років.

Примітка. Авторська розробка.

Впровадження цього заходу дозволить компанії зміцнити свої позиції на ринку, збільшити частку ринку та забезпечити стабільний розвиток у майбутньому. На наступному етапі – оцінки ризиків та невизначеності здійснюється виявлення потенційних загроз та невизначеностей, які можуть вплинути на успішність реалізації стратегії. Цей етап має велике значення, оскільки дозволяє підприємству попередньо підготуватися до можливих негативних сценаріїв та розробити заходи для їхнього запобігання або мінімізації.

Основними особливостями цього етапу є систематичний підхід до аналізу всіх внутрішніх та зовнішніх факторів, які можуть вплинути на логістичні операції, що включає аналіз фінансових ризиків, таких як коливання витрат на перевезення та зберігання, операційних ризиків, пов'язаних з постачанням та управлінням запасами, а також правових та регуляторних ризиків. Оцінка ризиків і невизначеностей дозволяє не тільки визначити слабкі місця в логістичній стратегії, але й розробити контрзаходи, які забезпечать стійкість та гнучкість логістичної системи підприємства (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Ризики та невизначеності при реалізації проєкту з впровадження послуги «аукціон загублених посилок»

Назва ризику	Сутність ризику	Заходи щодо його послаблення
Правові ризики	Юридичні проблеми, пов'язані з продажем незатребуваних посилок, можуть виникати через недостатню правову базу.	Проведення ретельного юридичного аналізу та консультації з юристами для забезпечення відповідності законодавству.
Ризик репутації	Клієнти можуть негативно відреагувати на продаж незатребуваних посилок, вважаючи це порушенням їхніх прав.	Прозора комунікація з клієнтами щодо політики зберігання і продажу, а також забезпечення можливості для клієнтів забрати свої посилки протягом певного часу
Операційні ризики	Складнощі в організації аукціонів та продажу посилок можуть призвести до затримок та неефективності.	Ретельне планування процесів, співпраця з професійними платформами для аукціонів, а також автоматизація процесів
Невизначеність у попиті	Низький попит на незатребувані посилки може призвести до невиправдання очікувань від впровадження послуги	Активна рекламна кампанія та аналіз ринкового попиту, а також гнучке ціноутворення для залучення покупців

Примітка. Авторська розробка.

При впровадженні послуги «аукціон загублених посилок» ТОВ «Нова Пошта» стикається з ризиками юридичних претензій від клієнтів, які можуть вимагати компенсації за втрачені відправлення. Невизначеність щодо попиту на цю послугу також може призвести до фінансових втрат, якщо реалізація виявиться менш успішною, ніж очікувалося. Щоб мінімізувати ці ризики, ТОВ «Нова Пошта» необхідно забезпечити чітке інформування клієнтів про умови та терміни зберігання посилок, а також впровадити механізми для швидкого та ефективного розгляду претензій. Важливо також провести маркетингове дослідження для оцінки потенційного попиту на послугу, що дозволить більш точно прогнозувати її економічну ефективність.

Щодо розширення послуги фулфілменту, підприємство може зіткнутися з ризиками, пов'язаними з масштабуванням операційних процесів та забезпеченням необхідної інфраструктури для обробки збільшеного обсягу замовлень (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Ризики та невизначеності при розширенні послуги фулфілменту

Назва ризику 1	Сутність ризику 2	Заходи щодо його послаблення 3
Технічні ризики	Недостатня технічна інфраструктура може не впоратися зі зростаючими обсягами замовлень.	Інвестування у сучасне обладнання, програмне забезпечення та автоматизація процесів.
Ризик неготовності ринку	Недостатній попит на розширені послуги фулфілменту може призвести до неокупності інвестицій.	Проведення маркетингових досліджень для оцінки потенційного попиту та адаптація пропозицій відповідно до потреб ринку
Фінансові ризики	Високі капіталовкладення можуть не принести очікуваних доходів у заплановані терміни.	Поступове масштабування послуги з регулярним аналізом фінансових показників та адаптація стратегії на основі результатів
Операційні ризики	Проблеми з управлінням запасами та обробкою замовлень можуть призвести до збоїв у роботі.	Впровадження системи управління запасами (WMS) та автоматизація процесів обробки замовлень для забезпечення ефективності.

Продовження табл. 3.7

1	2	3
Ризик конкуренції	Зростання конкуренції на ринку фулфілменту може вплинути на частку ринку та прибутковість.	Постійний аналіз конкурентів та адаптація послуг, інновації у пропозиціях для клієнтів, зосередженість на унікальних перевагах.

Примітка. Авторська розробка.

Невизначеність у прогнозах попиту може призвести до недоотримання прибутку або надмірних інвестицій у ресурси. Для зниження цих ризиків необхідно проводити ретельний аналіз ринку та планування ресурсів, а також впроваджувати адаптивні бізнес-моделі, які дозволять гнучко реагувати на зміни в попиті.

Впровадження нових послуг та розширення існуючих завжди супроводжується певними ризиками та невизначеностями. Для ТОВ «Нова Пошта» важливо ретельно оцінювати потенційні ризики та вживати заходів для їхнього мінімізації. Прозора комунікація, технічна готовність, юридична відповідність та постійний аналіз ринку є ключовими факторами для успішного впровадження та розвитку нових логістичних послуг.

Етап реалізації та моніторингу логістичної стратегії підприємства є ключовим для забезпечення досягнення запланованих цілей та підвищення ефективності логістичних процесів. Метою цього етапу є втілення в життя розроблених стратегічних планів та систематичний контроль за їхнім виконанням. Його значення полягає в тому, що він забезпечує перехід від теоретичних концепцій до практичних дій, що дозволяє перевірити ефективність запланованих заходів у реальних умовах.

Особливості цього етапу включають чітке планування всіх логістичних операцій, призначення відповідальних осіб, розподіл ресурсів, та встановлення ключових показників ефективності (KPI) для вимірювання результатів. Моніторинг є невід'ємною частиною цього етапу і передбачає постійне відстеження виконання стратегії, аналіз отриманих даних та коригування планів

у разі відхилень від запланованих показників, що дозволяє вчасно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, забезпечуючи адаптивність та безперервне покращення логістичних процесів.

Етап зворотного зв'язку та корекції є критично важливим для успішного впровадження логістичної стратегії ТОВ «Нова пошта». Метою цього етапу є забезпечення безперервного поліпшення логістичних процесів шляхом систематичного збору, аналізу відгуків та внесення відповідних коректив. Значення цього етапу полягає в тому, що він дозволяє підприємству бути гнучким і адаптивним до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, а також реагувати на виявлені проблеми та невідповідності. Для успішної реалізації проєкту «аукціон загублених посилок» та розширення послуги фулфілменту й забезпечення ефективного зворотного зв'язку, ТОВ «Нова Пошта» може використовувати канали, представлені у табл. 3.8

Таблиця 3.8 – Канали зворотного зв'язку при реалізації послуги «аукціон загублених посилок» та розширення послуги фулфілменту для ТОВ «Нова Пошта»

Канал	Вид зв'язку	Безпосередні дії
1	2	3
Гаряча лінія підтримки клієнтів	Телефонна підтримка	Спеціалізована лінія для клієнтів, де вони можуть отримати консультації та залишити свої скарги чи пропозиції щодо послуги «аукціон загублених посилок»
	Чат-боти та онлайн-консультанти	Автоматизовані та живі консультанти на сайті компанії для оперативної підтримки клієнтів
Електронна пошта та форми зворотного зв'язку на сайті	Електронна пошта	Виділений електронний адрес для збору відгуків, скарг та пропозицій
	Форма зворотного зв'язку	Інтерактивна форма на офіційному веб-сайті для зручного надсилання відгуків клієнтами.
Соціальні мережі	Офіційні сторінки в соціальних мережах	Використання платформ, таких як Facebook, Instagram, Twitter, для отримання відгуків та спілкування з клієнтами
	Моніторинг згадувань	Активний моніторинг і відповідь на згадки про послугу в соціальних мережах та форумах

Продовження табл. 3.8

1	2	3
Мобільний додаток	Функціонал для зворотного зв'язку	Вбудована опція для надсилання відгуків та оцінок прямо в мобільному додатку компанії.
Анкетування та опитування	Регулярні опитування	Проведення опитувань серед клієнтів, які користувалися послугою, для збору зворотного зв'язку та оцінки задоволеності
	Фокус-групи	Організація фокус-груп для детального вивчення досвіду та очікувань клієнтів.
Особисті зустрічі та інтерв'ю	Інтерв'ю з ключовими клієнтами	Проведення особистих інтерв'ю з клієнтами для глибшого розуміння їхнього досвіду та потреб
	Зустрічі з бізнес-партнерами	Регулярні зустрічі з партнерами та корпоративними клієнтами для обговорення послуги та покращення співпраці
Форуми та ком'юніті	Клієнтські форуми	Організація онлайн-форумів, де клієнти можуть обговорювати свої враження, ділитися досвідом та надавати пропозиції
	Ком'юніті підтримки	Створення спільнот, де клієнти можуть допомагати один одному та отримувати підтримку від представників компанії

Примітка. Авторська розробка.

Запропоновані канали зворотного зв'язку дозволять ТОВ «Нова Пошта» оперативно реагувати на потреби клієнтів, коригувати процеси та покращувати якість наданих послуг. Регулярний зворотний зв'язок і корекція забезпечать підприємству можливість постійно вдосконалювати свої операції та підтримувати високу якість обслуговування клієнтів.

Отже, формування ефективної логістичної стратегії є критично важливим для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта». На основі проведеного аналізу, ключовими напрямками для покращення логістичної діяльності є впровадження послуги «аукціон загублених посилок» та розширення послуги фулфілменту. Для успішної реалізації цих заходів необхідно ретельно оцінювати та управляти ризиками, впроваджувати сучасні технології та системи управління, а також забезпечувати ефективний зворотний зв'язок з клієнтами, що дозволить ТОВ «Нова Пошта» не лише утримувати лідерські позиції на ринку логістичних послуг, але й постійно вдосконалюватися, адаптуючись до змін і потреб ринку.

Висновки до розділу 3

Дослідивши напрями формування логістичної стратегії ТОВ «Нова Пошта» було зроблено висновки:

1. Покращення логістичної стратегії ТОВ «Нова Пошта» за рахунок впровадження нової послуги «аукціон загублених посилок» та розширення послуги фулфілменту забезпечить компанії більшу ефективність у використанні ресурсів та покращення якості обслуговування клієнтів. Шляхом впровадження аукціону загублених посилок компанія зможе оптимізувати управління складськими приміщеннями, звільнивши місце та зменшивши витрати на зберігання, що дозволить отримувати додатковий дохід від продажу незатребуваних посилок. Розширення послуги фулфілменту допоможе залучати нових клієнтів, зокрема тих, хто не має можливості або бажання вести власну логістичну інфраструктуру, що дозволить компанії концентруватися на своїх основних функціях.

2. Формування ефективної логістичної стратегії є критично важливим для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта». На основі проведеного аналізу, ключовими напрямками для покращення логістичної діяльності є впровадження послуги «аукціон загублених посилок» та розширення послуги фулфілменту. Для успішної реалізації цих заходів необхідно ретельно оцінювати та управляти ризиками, впроваджувати сучасні технології та системи управління, а також забезпечувати ефективний зворотний зв'язок з клієнтами, що дозволить ТОВ «Нова Пошта» не лише утримувати лідерські позиції на ринку логістичних послуг, але й постійно вдосконалюватися, адаптуючись до змін і потреб ринку. Таким чином, стратегічне планування і реалізація логістичних ініціатив стануть фундаментом для стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності компанії.

ВИСНОВКИ

У процесі наукового дослідження на тему «Формування логістичної стратегії підприємства ТОВ «Нова Пошта»» було визначено сутність, значення та класифікацію логістичної стратегії підприємства, теоретичні засади їх формування та встановлено особливості впровадження логістичних стратегій на українських транспортно-логічних підприємствах. Проаналізовано об'єкт та суб'єкт управління ТОВ «Нова Пошта», здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» та надано оцінку існуючій логістичній стратегії ТОВ «Нова Пошта». Також було обґрунтовано можливі напрями підвищення ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта» шляхом удосконалення логістичної стратегії та розроблено пропозиції щодо удосконалення та оптимізації існуючої логістичної стратегії ТОВ «Нова Пошта» за рахунок покращення дистрибуційної діяльності.

На основі отриманих результатів можна зробити наступні висновки.

1. У дослідженні логістичної стратегії підприємства було виявлено, що це ключовий елемент успішного функціонування та конкурентоспроможності на ринку. Сутність логістичної стратегії полягає у систематичному плануванні та вдосконаленні логістичних процесів з метою досягнення стратегічних цілей підприємства. Її значення полягає у забезпеченні оптимального використання ресурсів, зниженні витрат та підвищенні якості обслуговування клієнтів. Класифікація логістичної стратегії базується на різних аспектах, таких як витрати, якість, час, логістичні активи. Правильно обрана логістична стратегія дозволяє підприємствам забезпечити свою конкурентоспроможність, підвищити рівень обслуговування та ефективно використовувати свої ресурси.

2. У результаті дослідження теоретичних засад формування логістичної стратегії підприємства виявлено, що це складний та багатогранний процес, який вимагає системного підходу та врахування різноманітних чинників. Логістична стратегія є ключовим елементом стратегічного управління підприємством. Вона

визначає загальні напрямки діяльності в галузі логістики та спрямована на досягнення стратегічних цілей компанії. Формування логістичної стратегії передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, врахування його місця на ринку, конкурентних переваг та слабких сторін, а також стратегічних цілей.

3. Підтримка транспортно-логістичних компаній має ключове значення для загального процвітання та стабільності економіки України. По-перше, ці компанії забезпечують ефективне транспортування та розподіл товарів, що є критичним для діяльності підприємств у різних секторах. По-друге, вони створюють робочі місця та сприяють економічному зростанню, займаючись розподілом товарів, керуванням запасами, складськими операціями та надаючи інші послуги. Контекстуальна специфіка України вимагає унікальних підходів до впровадження логістичних стратегій через внутрішні та зовнішні виклики, такі як політична нестабільність, економічні перешкоди та інші фактори. Недостатнє розвиток інфраструктури, особливо у транспортній галузі, створює виклики для впровадження логістичних стратегій, оскільки потребує великих інвестицій та постійного удосконалення. Велика роль суспільної політики та державного регулювання у формуванні та впровадженні логістичних стратегій на українських транспортно-логістичних підприємствах, що потребує активної співпраці між бізнесом та урядом. Впровадження інформаційних технологій є ключовим чинником успіху для українських транспортно-логістичних підприємств у вирішенні логістичних завдань та оптимізації процесів.

4. Проведений аналіз дав можливість зробити висновок, що об'єктом управління на товаристві виступає виробнича діяльність та процеси, включаючи доставку посилок, управління транспортом, обробку даних та інші. Суб'єктами управління на ТОВ «Нова Пошта» є: Загальні збори та наглядова рада як вищий орган управління, відповідальний за розробку стратегії та контроль за діяльністю виконавчого органу, виконавчий орган, який представлений директором компанії, що відповідає за виконання стратегії, щоденне керівництво та управління операціями; департаментами та відділами, які

відповідальні за виконання конкретних функцій та завдань, таких як логістика, інформаційні технології, транспорт і т. д. та персоналом компанії, які здійснюють різні функції та процеси в межах товариства. ТОВ «Нова Пошта» вдається до забезпечення високих стандартів безпеки та якості праці, що сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності компанії на ринку.

5. Аналіз фінансово-господарська діяльність ТОВ «Нова Пошта» показав, що в цілому підприємство вражає своєю стійкістю, адаптивністю та здатністю до інноваційного розвитку, що є важливими факторами для подальшого успіху компанії. Протягом досліджуваного періоду компанія зазнала змін в різних аспектах своєї діяльності. Зростання вартості основних засобів є позитивним показником, однак зниження вартості нематеріальних активів та середніх залишків оборотних засобів вимагає уваги і може вказувати на потенційні проблеми. Крім того, зменшення кількості працівників може мати вплив на продуктивність та ефективність компанії. Зростання фінансових показників ТОВ «Нова Пошта» свідчить про успішну стратегію управління та дієвість заходів, спрямованих на збільшення прибутковості та конкурентоспроможності товариства. Наразі компанія активно використовує стратегії адаптації та антикризового управління, щоб забезпечити стабільність та витривалість у складних умовах. Попри зменшення чистого прибутку у 2022 р., ТОВ «Нова Пошта» продовжує зберігати високу рентабельність фінансових ресурсів.

6. Основними характеристиками існуючої логістичної стратегії ТОВ «Нова Пошта» є: широка мережа відділень, швидка доставка, висока автоматизація процесів, інноваційні рішення, оптимізація маршрутів та транспорту, контроль якості. Компанія має велику кількість відділень та пунктів обслуговування, розташованих у різних регіонах країни, що дозволяє забезпечити максимальну доступність. ТОВ «Нова Пошта» активно використовує сучасні технології та системи автоматизації, такі як сканування, відстеження вантажів та електронні сервіси, для оптимізації та контролю логістичних процесів. Компанія постійно впроваджує нові технології та інноваційні підходи у логістичній діяльності, такі як використання дронів для

доставки, розробка мобільних додатків для замовлення та відстеження вантажів тощо. ТОВ «Нова Пошта» забезпечує постійний контроль якості логістичних послуг через системи внутрішнього контролю та зворотній зв'язок від клієнтів. Усі ці аспекти дозволяють компанії ефективно управляти логістичними процесами та забезпечувати високу якість послуг для своїх клієнтів. Проте, для покращення логістичної стратегії управління ТОВ «Нова Пошта» слід звернути увагу на збільшення прибутку та оптимізацію логістичних витрат у системі складування.

7. Покращення логістичної стратегії ТОВ «Нова Пошта» за рахунок впровадження нової послуги «аукціон загублених посилок» та розширення послуги фулфілменту забезпечить компанії більшу ефективність у використанні ресурсів та покращення якості обслуговування клієнтів. Шляхом впровадження аукціону загублених посилок компанія зможе оптимізувати управління складськими приміщеннями, звільнивши місце та зменшивши витрати на зберігання, що дозволить отримувати додатковий дохід від продажу незатребуваних посилок. Розширення послуги фулфілменту допоможе залучати нових клієнтів, зокрема тих, хто не має можливості або бажання вести власну логістичну інфраструктуру, що дозволить компанії концентруватися на своїх основних функціях.

8. Формування ефективної логістичної стратегії є критично важливим для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта». На основі проведеного аналізу, ключовими напрямками для покращення логістичної діяльності є впровадження послуги «аукціон загублених посилок» та розширення послуги фулфілменту. Для успішної реалізації цих заходів необхідно ретельно оцінювати та управляти ризиками, впроваджувати сучасні технології та системи управління, а також забезпечувати ефективний зворотний зв'язок з клієнтами, що дозволить ТОВ «Нова Пошта» не лише утримувати лідерські позиції на ринку логістичних послуг, але й постійно вдосконалюватися, адаптуючись до змін і потреб ринку. Таким чином, стратегічне планування і реалізація логістичних ініціатив стануть фундаментом для стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про господарські товариства: Закон України від 19.11.1991 р. № 19. URL: <http://www.rada.gov.ua>.
2. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. №436-IV. URL: <http://www.rada.gov.ua>.
3. Альошкіна Л.П. Інноваційна логістична стратегія як інструмент оптимізації бізнес-процесів аграрних підприємств. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка. 2019. № 2. С. 57-61. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2019_2_11
4. Ачкасова Л.М., Водолажська Т.О. Моделювання логістичних стратегій підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. №40. С. 170-182.
5. Багрій М.М., Коновалова О.В., Разумова К.М., Чайка Н.Г. Питання сучасного стану інфраструктури транспортної системи. *Наукоємні технології*. 2021. Том 51. № 3. С. 265–270. <https://doi.org/10.18372/2310-5461.51.15997>.
6. Васелевський М. Економіка логістичних систем : монографія. Львів : Національний Університет «Львівська політехніка», 2018. 596 с.
7. Вівчар О.І. Формування логістичної стратегії системи економічної безпеки підприємств транспорту із застосуванням апарату економіко-математичного моделювання. *Review of transport economics and management*. 2019. №1 (17). С. 89-95. [https://doi.org/10.15802/rtem.v0i1\(17\).176490](https://doi.org/10.15802/rtem.v0i1(17).176490)
8. Війна росії проти України ускладнює глобальну логістику. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/uk/news/17-05-22-9/>.
9. Водолажська Т.О. Класифікація логістичних стратегій підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. № 39. С. 103-114.
10. Водолажська Т.О. Логістична стратегія підприємства: сутність поняття *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 37. С. 48 – 60.

11. Волинець Л.М. Теоретичні аспекти розвитку логістичної діяльності транспортних підприємств. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 38. С. 110 – 122.
12. Гевко В.Л. Особливості формування логістичної стратегії підприємств мережевих структур як чинник зміцнення організаційної культури. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль: ТНТУ, 2020. Том 62. № 1. С. 110–117.
13. Гуржій Н.М., Оверченко А.І. Оцінка логістичного потенціалу підприємства як основа вибору його логістичної стратегії. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2016. Вип. 13 С. 244–248.
14. Дорош В.О. Формування логістичної стратегії підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Київ, 22 квіт. 2021 р.). Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка». 2021. С. 252 – 253.
15. Дуда С., Шостак Л. Формування логістичної стратегії вітчизняних підприємств. *Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства*. 2020. С. 66–67.
16. Звіт зі сталого розвитку. ТОВ «Нова Пошта». 2021 URL: www.novaposhta.ua/csr
17. Звіт про управління ТОВ «Нова Пошта». 2022. URL: www.novaposhta.ua/csr
18. Іванова І., Боровик Т., Руденко А., Залозна Т. Ринок логістичних послуг України: сучасний стан, проблеми, перспективи. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 6 (67). С. 185–192. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.06.185
19. Ільченко Н.Б. Розвиток логістики 4.0 у діяльності логістичних компаній. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2019. Вип. 23. С. 65-74.
20. Карвовський Я.І., Блонський К.М. Логістика в управлінні стосунками з клієнтами. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Логістика. 2016. № 552. С. 35–39.

21. Карий О. Інформаційне забезпечення управління логістичними витратами на підприємстві : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. Львів, 2017. 23 с.
22. Коваленко Г.О., Чукіна І. В. Логістичні стратегії сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 1. С. 65–70.
23. Ковалишин С.В. Стратегії розвитку логістичних компаній в умовах глобалізації. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Вип. 37. С. 96–104.
24. Компанієць В.В., Полякова О.М., Шраменко О.В. Світові тренди сучасного-транспортнологістичного сервісу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70–71. С. 22–32.
25. Комчатних О. В. Особливості функціонування українських транспортно-логістичних підприємств. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 30. С. 38–43.
26. Кондратенко Н.О., Новікова М.М. Побудова логістичної стратегії підприємств. *Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка*. 2014. Вип. 717. С. 78 – 81. URL: https://eprints.kname.edu.ua/42993/1/Pobudova_logistichnoy_strategii%281%29.pdf.
27. Криворучко О.М., Овчаренко А.Г. Розробка стратегій якості логістичного обслуговування споживачів. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. № 38. С. 61-76. URL: <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/249632/246995>
28. Криворучко О.М. Поняття «логістичний сервіс» і «логістичне обслуговування». *Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць*. 2019. Вип. 33. С. 31-44.
29. Крикавський Є.В., Похильченко О.А., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок : навч. посіб. Львів : Видавництво Національного університету «Львівської політехніки», 2017. 804 с.
30. Крикавський Є.В. Логістичне управління: підруч. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2019. 251 с.

31. Крикавський Є.В., Похильченко О.А. Ефективність логістики: дефініції понять та підходи до оцінювання. *Бізнес Інформ*. №6 (85). 2019. С. 20-25.
32. Кучмєєв О. О. Особливості побудови стратегії управління логістичною системою торговельного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 20 (Ч. II). С. 72-75. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/20_2_2018ua/16.pdf
33. Лісова Н.О., Свірська Г.С. Стратегічна карта BSC: теорія і практика. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія : «Економічні науки». 2017. № 4 (Т. 2). С. 90–94.
34. Макаренко Н.О., Мироненко О.О. Логістичні стратегії аграрних підприємств: принципи формування і реалізації. *Інфраструктура ринку: електронний наук.-практ. журн.* 2019. № 28. С.128-134.
35. Малащук Д.В., Гринчак Н.А. Сучасний стан та особливості розвитку світового ринку логістичних послуг. *Ефективна економіка*. 2018. №6. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2018/34.pdf
36. Мартинюк В., Вівчар О. Формування логістичної стратегії як чинник фінансово-економічної безпеки підприємства. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/1291/1/18.pdf>.
37. Миколайчук В.Е., Кузнєцов В.Г. Логістика: теорія і практика управління: навч. посібн. Донецьк: НОРД-ПРЕСС, 2019. 540 с.
38. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Логістичний менеджмент: навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.
39. Нагорний Є.В., Шраменко Н.Ю. Аналіз критеріїв ефективності функціонування логістичних систем при доставці вантажів. *Міжвузівський збірник «Наукові нотатки»*. Луцьк, 2016. Випуск №28, ст 353 – 357.
40. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://novaposhta.ua/>
41. Пальчик І.М. Логістичне управління ресурсами: вплив на зменшення витрат та підвищення продуктивності. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2023. Вип. 7. С. 225-229.

42. Парубець О.М., Сугоняко Д.О. Інноваційні підходи до розвитку транспортної логістики в Україні. *Перспективи економіки та управління*. 2019. № 4(20). С. 147–156.
43. Плекан У.М. Оптимізація вибору логістичної стратегії підприємства. *Підприємництво в аграрній сфері: глобальні виклики та ефективний менеджмент* : матеріали І Міжнародної наук.-практ. конф. (Запоріжжя, 12–13 лютого 2020 р.). Запоріжжя : ЗНУ, 2020. С. 376–377
44. Полякова О.М., Шраменко О.В. Сучасні тенденції розвитку транспортно-логістичної інфраструктури в Україні і світі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 58. С. 126–134. <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i58.110015>.
45. Попело О.В., Ткаченко Т.П. Стратегія ефективного функціонування логістичної системи підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки. *ECONOMIC SYNERGY*. 2023. Вип. 2 (8). С. 23–35.
46. Ринок логістичних послуг України: тренди та можливості. URL: <https://www.tot.com.ua/post/rinok-logistichnih-poslug>
47. Рік масштабної війни: яких збитків завдала військова агресія РФ та як Україна планує відновлювати країну вже у 2023 році. URL: <https://delo.ua/politics/rik-masstabnoyi-viinyakix-zbitkiv-zavdala-viiskova-agresiya-rf-ta-yak-ukrayina-planuje-vidnovlyuvati-krayinuvze-u-2023-roci-410318/>
48. Руденко Г.Р. Аналіз логістичних послуг в Україні. *Бізнес-інформ*. 2019. № 8. С. 63-65
49. Руденко Г.Р. Інноваційність взаємозв'язків видів забезпечення логістичної діяльності та управління підприємством. *Проблеми науки*. 2019. № 8. С. 8-13
50. Рудківський О.А. Логістична стратегія підприємства, орієнтована на продуктивність: показники оцінки. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 20. С. 125-131.

51. Рудківський О.А. Логістична стратегія підприємства: проблематика вибору і реалізації. *Вісник Житомирського державного технічного університету*. Сер. Економічні науки. 2018. № 4. С. 226–232.

52. Смирнова Н.В. Сутність і значення логістичної діяльності в системі менеджменту організації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 20. Ч. 3. С. 54-59.

53. Сохацька О.М. Логістична діяльність підприємства в умовах глобалізації. *Вісник КНУТД*. Серія: Економічні науки. 2020. № 2 (145). С. 76–84.

54. Тарасюк Г., Рудківський О., Погайдак О. Ключові показники ефективності та оцінка логістичної стратегії підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. Вип. 2. С. 223–231.

55. Тарасюк Г.М. Логістичні рішення та управління постачаннями в компанії: виклики часу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. №4 (98). С. 42–48.

56. Тимощук О.М., Мельник О.В., Сьомін О.А. Формування логістичної стратегії підприємств водного транспорту. *Економіка та держава*. *Економічні науки*. 2018. № 3. С. 40-44. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/3_2018/10.pdf

57. Томашевський О.М. та ін.. Інформаційні технології та моделювання бізнеспроцесів. Навчальний посібник. Київ: Видавництво «Центр учбової літератури», 2019. 296 с.

58. Трифонова О.В., Кравець О.Ю. Формування оптимальних логістичних систем у процесі стратегічного управління стійким розвитком підприємства. *Економічний простір*. 2019. Вип. 142. С. 217–227.

59. Тюріна Н.М., Гой І.В., Бабій І.В. Логістика : навч. посіб. Київ. Центр учбової літератури, 2020. 392 с.

60. Федоренко М.М. Вдосконалення процесів управління маркетингово-логістичною діяльністю з урахуванням сучасних тенденцій ринкового розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. т. 2. С. 124 – 129.

61. Харчук С.А. Розробка логістичної стратегії у системі управління підприємством. URL: <https://www.sworld.com.ua/simpge3/32.pdf>.

62. Хвищун Н.В. Логістичні складові підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Логістика: теорія та практика*. 2016. № 1. С. 126–134.

63. Черленяк І.І., Агій Я.Ю. Побудова ефективної стратегії управління логістичною системою фірми як джерело конкурентних переваг. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Економіка*. 2016. № 1. С. 184-190. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2016_1_32

64. Чернописька Н.В. Тенденції та перспективи ринку логістичних послуг в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Логістика. 2021. № 735. С. 244-249

65. Чухрай Н. Формування ланцюга поставок: питання теорії та практики : монографія. Львів : Інтелект-Захід, 2019. 232 с.

66. Шишкін В.О., Бахметова Я.Ю. Перспективи використання логістичної стратегії як умова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 296-300. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-46](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-46).

67. Шрамко Н.В., Шкабура В.В., Мохонько Г.А. Цифровізація проектної діяльності в логістиці. *Економіка, облік, фінанси та право: пріоритети розвитку в умовах глобалізації : тези доп. всеукр. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 5 груд. 2019 р.)* матеріали VIII збір., Полтава, 2019. С. 31-32.

68. E-commerce Fulfillment Market Size, Industry Share and Forecast, 2030. <https://medium.com/@aiwalemaha/e-commerce-fulfillment-market-size-industry-share-and-forecast-2030-bf93619921bd>

69. Usps.com. <https://faq.usps.com/s/article/What-is-the-USPS-Mail-Recovery-Center>

70. YouControl URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=11111190#express-universal-file>

ДОДАТКИ