

35
02.12.2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



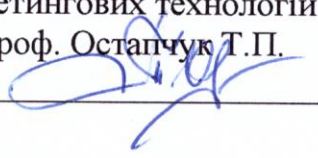
ЦВІЖУК Ілона Борисівна
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-24-1М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЛОГІСТИЧНИХ
ОПЕРАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



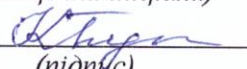
Керівник роботи:
к.е.н., доц. Виговський В.Г.
(наукове звання, прізвище та
ініціали)



(підпис)

Рецензент

Бутинська К.О.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Цвіжук І. Б. Розвиток системи управління якістю логістичних операцій на підприємстві. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості розвитку системи управління якістю логістичних операцій на підприємстві та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: логістика, логістичні операції, якість, якість логістичних операцій, управління якістю логістичних операцій.

Annotation

Tsvizhuk I. B. Development of the quality management system of logistics operations at the enterprise. Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The master's qualification work considers the features of the development of the quality management system of logistics operations at the enterprise and identifies areas for improving the corresponding process.

Keywords: logistics, logistics operations, quality, quality of logistics operations, quality management of logistics operations.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи управління якістю логістичних операцій на підприємстві</i>	7
1.1. Поняття та значення якості логістичних операцій на підприємстві	7
1.2. Система управління якістю логістичних операцій на підприємстві	15
1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління якістю логістичних операцій на підприємстві	24
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері розвитку управління якістю логістичних операцій підприємств	32
Висновки до розділу 1	39
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка системи управління якістю логістичних операцій ТОВ «Нова Пошта»</i>	41
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства	41
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Нова Пошта»	48
2.3. Оцінка розвитку системи управління якістю логістичних операцій на підприємстві	56
Висновки до розділу 2	67
<i>Розділ 3. Напрями удосконалення системи управління якістю логістичних операцій ТОВ «Нова пошта»</i>	69
3.1. Напрями розвитку системи управління якістю логістичних операцій підприємства	69
3.2. Обґрунтування засобів цифровізації управління якістю логістичної діяльності ТОВ «Нова пошта»	77
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	84
Висновки до розділу 3	90
<i>Висновки</i>	92
<i>Список використаних джерел</i>	95
<i>Додатки</i>	103

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах глобалізації та високої конкуренції якість логістичних операцій стає одним із ключових факторів успіху підприємства. Логістика сьогодні виконує не лише функцію транспортування та зберігання товарів, але й виступає стратегічним інструментом створення доданої цінності для клієнта. Ефективне управління якістю логістичних процесів забезпечує безперервність постачань, зниження витрат і підвищення рівня задоволеності споживачів. В умовах розвитку цифрових технологій і стрімкої автоматизації бізнес-процесів вимоги до швидкості, точності та прозорості логістичних операцій зростають. Підприємства, які вчасно впроваджують сучасні системи моніторингу та контролю якості, отримують конкурентну перевагу на ринку.

Управління якістю логістичних операцій передбачає комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію транспортних, складських і сервісних процесів. Особливе значення має своєчасне виявлення та усунення недоліків, що впливають на кінцевий результат. Сучасні підходи до управління якістю базуються на принципах клієнтоорієнтованості, постійного вдосконалення та використання інноваційних рішень. Це вимагає інтеграції інформаційних систем, аналітичних інструментів і технологій автоматизації у всі етапи логістичного ланцюга. Підприємства, які інвестують у розвиток логістичних компетенцій, здатні швидше реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та зменшувати ризики.

Таким чином, управління якістю логістичних операцій є не просто функцією підтримки, а стратегічним напрямом розвитку компанії. Ефективна реалізація цієї функції сприяє зростанню прибутковості, зміцненню позицій на ринку та формуванню довгострокових відносин із клієнтами.

Аналіз наукових праць в галузі логістики, представлених як іноземними, так і вітчизняними авторами, такими як Анікін Б.О., Алесінська Т.В., Бауерсокс Д.Дж., Гаджінський А.М., Кальченко А.Г., Крикавський Є.В., Клосс Д.Дж.,

Ларіна Р.Р., Окландер М.А., Пономарьова Ю.В., Сергєєв В.І., підтвердив, що теоретичні аспекти управління якістю логістичних операцій на підприємствах не отримали достатньої уваги. Крім того, в наукових дослідженнях з управління якістю та логістичного менеджменту недостатньо акцентувалася увага на інтеграційних процесах у сфері якості логістичних операцій.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад формування, а також визначення напрямів розвитку системи управління якістю логістичних операцій ТОВ «Нова Пошта».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити поняття та значення якості логістичних операцій на підприємстві;
- дослідити систему управління якістю логістичних операцій на підприємстві;
- обґрунтувати методичні засади оцінки ефективності управління якістю логістичних операцій на підприємстві;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері розвитку управління якістю логістичних операцій підприємств;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Нова Пошта»;
- проаналізувати розвиток системи управління якістю логістичних операцій на підприємстві;
- розробити напрями розвитку системи управління якістю логістичних операцій підприємства;
- представити обґрунтування засобів цифровізації управління якістю

логістичної діяльності підприємства;

– оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління якістю логістичних операцій підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади розвитку системи управління якістю логістичних операцій підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення економічної теорії, законодавчі та нормативні акти України, монографії, наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених. В роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень. Методами дослідження є: метод системного аналізу, метод порівняльного аналізу, горизонтальний та вертикальний методи, метод розрахунку показників якості управління, методи оцінки ефективності, коефіцієнтний та графічний методи. Під час розробки та впровадження напрямів удосконалення управління якістю логістичних операцій на підприємстві використовувались методи систематизації, алгоритмізації тощо.

Інформаційною базою досліджень стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, підручники, періодичні видання, монографії, наукові статті з проблем управління якістю логістичних операцій підприємств, матеріали фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта». Обробка даних здійснювалась за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних засад розвитку системи управління якістю логістичних операцій підприємства. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

– удосконалено підхід до визначення системи управління якістю логістичних операцій на підприємстві, що, на відміну від існуючих положень, передбачає забезпечення високого рівня ефективності, надійності та своєчасності виконання логістичних процесів, що сприяє задоволенню потреб клієнтів, оптимізації ресурсів і підвищенню конкурентоспроможності підприємства;

– удосконалено методичні засади оцінки ефективності управління якістю логістичних операцій на підприємстві шляхом впровадження комплексу ключових показників ефективності (КПІ), які дозволяють кількісно вимірювати результативність і ефективність логістичних процесів.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні резервів розвитку системи управління якістю логістичних операцій ТОВ «Нова Пошта». Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано:

Цвіжук І. Б. Формування системи управління якістю логістичних операцій на підприємстві. Тези Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку». Житомир. 2025.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики сталого розвитку» (листопад 2025 р.).

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 102 сторінках друкованого тексту. Робота містить 24 таблиці та 13 рисунків. Список використаних джерел налічує 80 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЛОГІСТИЧНИХ ОПЕРАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття та значення якості логістичних операцій на підприємстві

Розвиток логістичної системи є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності сучасного підприємства. Ефективно організовані логістичні процеси забезпечують своєчасне постачання сировини, оптимізацію виробничих потоків та безперебійне постачання готової продукції споживачам. Це дозволяє зменшити витрати, скоротити час виконання замовлень та підвищити рівень сервісу. Сучасні логістичні системи інтегрують інформаційні технології, автоматизацію та аналітичні інструменти для більш точного планування та контролю. Постійний розвиток логістики сприяє гнучкості підприємства в умовах мінливого ринкового середовища. Впровадження інновацій у логістику створює додаткову цінність для клієнтів і партнерів. Таким чином, ефективна логістична система стає не лише інструментом управління потоками ресурсів, а й стратегічною перевагою підприємства.

Якість логістичних операцій є одним із ключових факторів, що визначають ефективність діяльності та стійкість розвитку підприємства. Від швидкості та точності виконання логістичних процесів залежить своєчасність постачання продукції, оптимальне використання ресурсів і рівень задоволеності клієнтів. Чітка організація транспортування, зберігання, обробки вантажів та інформаційних потоків дозволяє знизити витрати та мінімізувати ризики перебоїв у постачанні. Висока якість логістичних операцій сприяє формуванню позитивного іміджу компанії та зміцненню її позицій на ринку [3; 14].

У сучасних умовах конкуренції підприємства все більше впроваджують автоматизовані системи управління логістикою, що підвищує точність і швидкість виконання операцій. Ефективне логістичне управління дозволяє гнучко реагувати на зміни попиту та швидко адаптуватися до нових ринкових

умов. Низька якість логістичних процесів, навпаки, може призвести до втрати клієнтів, збільшення витрат та зниження прибутковості. Саме тому контроль і постійне вдосконалення логістичних операцій є необхідною складовою стратегічного розвитку підприємства. Підприємства, які приділяють увагу якості логістики, здатні швидше впроваджувати інновації та розширювати свою присутність на ринку. Таким чином, логістика стає не лише підтримувальною функцією, а й важливим чинником сталого зростання бізнесу [21].

Логістичні операції - це сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками з метою забезпечення ефективного переміщення товарів, сировини, напівфабрикатів і готової продукції від постачальника до кінцевого споживача.

Вони охоплюють широкий спектр процесів, зокрема [43]:

- транспортування вантажів;
- зберігання і складську обробку;
- пакування і маркування;
- управління запасами;
- митне оформлення;
- контроль та оптимізацію маршрутів;
- обробку супровідної документації й інформаційних потоків.

По суті, логістичні операції - це практичні дії, які забезпечують реалізацію логістичної стратегії підприємства, сприяють скороченню витрат, підвищенню швидкості обслуговування клієнтів та ефективному використанню ресурсів.

Якісна організація логістичних операцій на підприємстві має ряд важливих переваг, серед яких [47; 56]:

- скорочення витрат – оптимізація маршрутів, ефективне використання транспорту та складів зменшує логістичні витрати;
- підвищення швидкості обслуговування клієнтів – своєчасне постачання продукції покращує задоволеність споживачів;
- зменшення кількості помилок – точна координація процесів та контроль

якості мінімізують ризик дефектів і затримок;

- покращення управління запасами – оптимальні обсяги зберігання знижують ризик дефіциту або надлишків товарів;

- підвищення гнучкості підприємства – можливість швидко реагувати на зміни попиту чи ринкової ситуації;

- зміцнення ділової репутації – стабільність поставок формує позитивний імідж компанії;

- підвищення прибутковості – ефективна логістика зменшує витрати та збільшує обсяги реалізації;

- краще використання ресурсів – раціональне завантаження транспорту, складів і персоналу;

- підтримка сталого розвитку – зниження викидів і відходів завдяки оптимізації процесів;

- посилення конкурентоспроможності – якісна логістика стає стратегічною перевагою на ринку.

Загалом, «якість» представляє собою комплексне поняття, яке відображає сукупність властивостей та характеристик об'єкта, процесу або послуги, що визначають їх здатність задовольняти встановлені або очікувані потреби споживачів.

Вона охоплює як технічні параметри (точність, надійність, довговічність), так і організаційні аспекти (ефективність процесів, відповідність стандартам, стабільність поставок). Якість формується на всіх етапах створення цінності - від розробки й виробництва до доставки кінцевому користувачеві. Вона може оцінюватися як об'єктивно - за допомогою нормативів, стандартів, технічних вимірювань, так і суб'єктивно - на основі сприйняття, досвіду та задоволеності клієнтів [31].

У контексті логістики якість означає своєчасне, точне та надійне виконання операцій, мінімізацію помилок і безперервне вдосконалення процесів для досягнення максимальної ефективності та задоволення потреб ринку [31].

У сучасній теорії можна виділити три рівні якості на підприємстві (рис. 1.1).

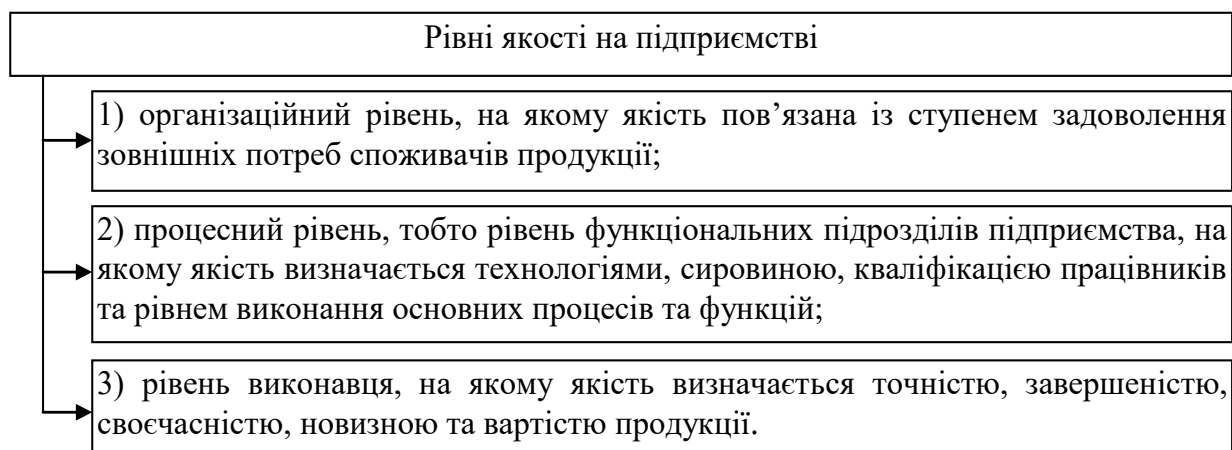


Рис. 1.1. Рівні якості на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [16; 38]

Створення системи управління якістю включає в себе розробку та впровадження в діяльність підприємства комплексних механізмів, що забезпечують стабільне досягнення запланованого рівня якості продукції, послуг і процесів. Такі механізми охоплюють формування політики у сфері якості, розробку процедур, інструкцій та методик контролю, а також систему моніторингу й аналізу результатів діяльності.

Міжнародний досвід свідчить, що найбільш ефективним підходом до проєктування таких систем є використання стандартів ISO 9000, які встановлюють загальновизнані принципи управління якістю та надають чіткі орієнтири для їх впровадження. Ці стандарти сприяють підвищенню ефективності внутрішніх процесів, зменшенню кількості помилок, покращенню взаємодії з клієнтами та партнерами, а також формуванню позитивного іміджу підприємства на ринку. Впровадження системи управління якістю на основі ISO 9000 дозволяє компанії діяти відповідно до міжнародних вимог, що особливо важливо для розширення присутності на зовнішніх ринках і зміцнення конкурентоспроможності [43].

Якісна організація логістичних операцій на підприємстві є важливим фактором, який забезпечує безперервність виробничо-збутових процесів,

оптимальне використання ресурсів та своєчасне виконання замовлень клієнтів. Вона сприяє зниженню витрат, скороченню термінів постачання та підвищенню рівня обслуговування споживачів. Чітко налагоджені логістичні процеси дозволяють мінімізувати ризики перебоїв у постачанні та уникати надлишкових запасів. Крім того, ефективна логістика формує позитивний імідж підприємства та підвищує його конкурентоспроможність на ринку [50].

У сучасних умовах глобалізації та зростання вимог споживачів якісна логістична система стає стратегічною перевагою, що забезпечує стабільний розвиток компанії. Таким чином, управління логістичними операціями є не лише технічною, а й важливою управлінською функцією, яка впливає на всі аспекти діяльності підприємства.

Поняття «якість логістичних операцій» у науковій літературі трактується неоднозначно, що зумовлено багатогранністю самої логістичної діяльності та різноманіттям підходів до її оцінки. У результаті відсутність єдиного підходу вимагає глибшого аналізу та узагальнення існуючих наукових позицій для формування універсальної дефініції, придатної для практичного використання підприємствами [62].

Окремі наукові підходи до визначення поняття «якість логістичних операцій» представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Окремі наукові підходи до визначення поняття «якість логістичних операцій»

Автор	Визначення
1	2
Ільченко Н.Б. [24]	Сукупність властивостей та характеристик взаємопов'язаних логістичних бізнес-процесів, ступінь яких дозволяє задовольняти різні соціально-економічні потреби, що постійно змінюються.
Іщенко О.А. [26]	Рівень виконання замовлень у повному обсязі, у визначений термін, без ушкоджень та з правильно оформленою документацією.
Крикавський Є.В. [35]	Здатність логістичної системи безперебійно виконувати замовлення на всіх етапах, без збоїв та затримок.
Крюкова Ю.О. [36]	Ступінь відповідності виконання логістичних операцій очікуванням клієнта за витратами, часом і якістю.
Макаренко Н.О. [40]	Інтегральна оцінка логістичних процесів за показниками витрат, часу, активів та задоволення споживачів.

Продовження табл. 1.1

1	2
Овчаренко А.Г. [47]	Забезпечення необхідного рівня сервісу при мінімальних витратах, баланс між якістю обслуговування та економічною ефективністю.
Побережна З.М. [53]	Ступінь задоволення ринкових вимог у межах ланцюга «постачальник–виробник–споживач» при мінімальних витратах ресурсів.
Романич І.Б. [61]	Організований підхід до безперервного вдосконалення логістичних процесів відповідно до міжнародних стандартів управління якістю.
Степаненко Т.О. [66]	Якість логістики вимірюється за параметрами: надійність, оперативність, компетентність, емпатія, матеріальне забезпечення послуг.
Хмарська І.А. [74]	Системне впровадження принципів Lean та Six Sigma з метою усунення втрат, підвищення ефективності та створення доданої цінності для клієнта.

Джерело: складено автором

Отже, за результатами проведеного аналізу літературних джерел можна подати узагальнене визначення поняття «якість логістичних операцій підприємства» - це комплексна характеристика рівня ефективності, надійності та своєчасності виконання всіх взаємопов'язаних логістичних процесів, що забезпечує оптимальне використання ресурсів, задоволення потреб клієнтів і досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах ринкового середовища.

За результатами проведеного дослідження літературних джерел [3; 12; 17; 34] визначено, що сутність поняття «якість логістичних операцій» включає в себе відповідні аспекти (рис. 1.2).

Якість логістичних операцій відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства. Вона впливає на своєчасність постачання, оптимізацію витрат і рівень задоволеності клієнтів. Високий рівень якості логістики дозволяє зменшити ризики перебоїв у постачанні та підвищити гнучкість бізнесу. Крім того, це сприяє зміцненню конкурентних позицій на ринку та формуванню позитивного іміджу компанії. Таким чином, якість логістичних операцій є важливим чинником сталого розвитку підприємства.

Забезпечення якості логістичних операцій підприємства визначається рядом факторів, які впливають на ефективність, надійність та своєчасність виконання логістичних процесів [72].

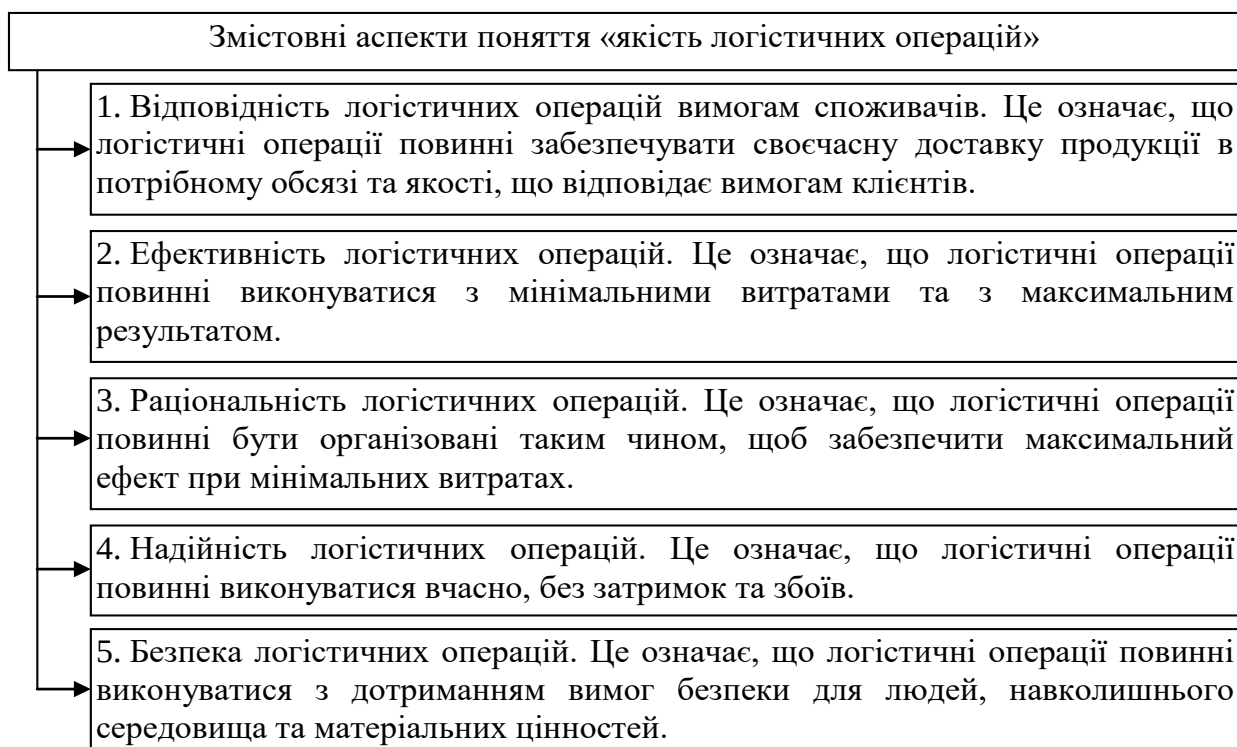


Рис. 1.2. Змістовні аспекти поняття «якість логістичних операцій»

Джерело: складено автором на основі [3; 12; 17; 34]

Серед них ключове значення мають рівень організації і планування логістичних потоків, технічна оснащеність та автоматизація систем управління. Важливу роль відіграють кваліфікація та професійна підготовка персоналу, здатність підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища і попиту. Не менш суттєвими є взаємодія з партнерами та постачальниками, а також впровадження стандартів якості і систем контролю. Комплексний підхід до управління цими факторами створює основу для стабільного підвищення якості логістичних операцій та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Основні фактори впливу на якість логістичних операцій включають ті, що представлено на рис. 1.3.

Розглянемо кожен з основних факторів впливу на якість логістичних операцій більш детально [28; 37; 42]:

1. Ефективність ланцюга постачання. Забезпечує безперервність і узгодженість всіх етапів від постачальника до кінцевого споживача, мінімізуючи затримки та втрати.



Рис. 1.3. Основні фактори впливу на якість логістичних операцій

Джерело: складено автором на основі [28; 37; 42]

2. Інтеграція інформаційних технологій. Використання сучасних ІТ-систем для автоматизації, контролю і моніторингу логістичних процесів підвищує точність і швидкість прийняття рішень.

3. Управління запасами. Оптимізація обсягів запасів дозволяє знизити витрати на зберігання, запобігти дефіциту і забезпечити безперебійну роботу підприємства.

4. Транспортна логістика. Раціональне планування маршрутів, вибір транспортних засобів та координація перевезень впливають на своєчасність і вартість доставки.

5. Управління якістю постачальників. Вибір надійних постачальників та контроль якості їх продукції забезпечують стабільність і відповідність вимогам підприємства.

6. Системи прогнозування попиту. Аналітичні інструменти для передбачення змін попиту допомагають коригувати логістичні процеси і уникати надлишків чи дефіциту.

7. Стратегічне планування логістики. Визначення довгострокових цілей і ресурсів для розвитку логістичної системи дозволяє забезпечити її адаптивність і ефективність.

8. Ідентифікація та управління ризиками. Виявлення потенційних загроз і розробка заходів для їх мінімізації сприяють безперебійній роботі логістичних

операцій.

9. Технічна інфраструктура. Наявність сучасних складських приміщень, транспорту та обладнання підвищує продуктивність і якість обробки вантажів.

10. Співпраця з партнерами. Ефективна комунікація і взаємодія з партнерами по ланцюгу постачання сприяють координації дій та підвищенню загальної якості логістики.

Узгоджене управління цими факторами є запорукою підвищення якості логістичних операцій та загальної конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, поняття якості логістичних операцій охоплює комплекс характеристик, що визначають ефективність, надійність і своєчасність виконання логістичних процесів. Висока якість таких операцій забезпечує оптимальне використання ресурсів, зниження витрат та задоволення потреб клієнтів. Значення якості логістики полягає у формуванні конкурентних переваг підприємства та підтримці його стабільного розвитку. Ефективна організація логістичних процесів сприяє підвищенню гнучкості бізнесу та мінімізації ризиків. Забезпечення якості логістичних операцій є стратегічним завданням, що вимагає комплексного підходу та постійного вдосконалення.

1.2. Система управління якістю логістичних операцій на підприємстві

Розробка системи управління якістю логістичних операцій на підприємстві є надзвичайно важливою у сучасних умовах посиленої конкуренції та швидких змін ринкового середовища. Ефективна логістика забезпечує своєчасне та безперебійне постачання продукції, що прямо впливає на рівень задоволеності клієнтів і фінансові результати компанії. Без чітко налагодженої системи управління якістю виникають ризики затримок, помилок та перевитрат, які негативно позначаються на іміджі підприємства. Створення такої системи дозволяє стандартизувати процеси, підвищити їх прозорість і контрольованість [25].

Впровадження механізмів моніторингу та оцінки якості сприяє виявленню слабких місць і своєчасному їх усуненню. Крім того, система управління якістю логістики допомагає оптимізувати використання ресурсів і знизити витрати. Вона забезпечує інтеграцію інформаційних технологій, що підвищує оперативність прийняття рішень. Також важливою є взаємодія з постачальниками та партнерами, яка завдяки системі стає більш скоординованою і ефективною. Постійне вдосконалення логістичних процесів через систему управління якістю сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках. Отже, розробка та впровадження такої системи є стратегічно необхідним кроком для сталого розвитку компанії [21].

Управління якістю логістичних операцій на підприємстві - це комплекс цілеспрямованих заходів, спрямованих на планування, організацію, контроль і покращення всіх логістичних процесів з метою забезпечення їх ефективності, надійності та своєчасності. Воно включає впровадження стандартів якості, моніторинг виконання операцій, аналіз результатів і вжиття коригувальних дій для досягнення максимального задоволення потреб клієнтів при оптимальному використанні ресурсів. Управління якістю логістики сприяє мінімізації ризиків, зниженню витрат і підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

Мета системи управління якістю логістичних операцій на підприємстві - забезпечення високого рівня ефективності, надійності та своєчасності виконання логістичних процесів, що сприяє задоволенню потреб клієнтів, оптимізації ресурсів і підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Основні завдання системи управління якістю логістичних операцій включають [4; 34]:

1. Встановлення стандартів і критеріїв якості для всіх логістичних процесів підприємства.
2. Організація моніторингу та контролю за виконанням логістичних операцій відповідно до встановлених вимог.

3. Виявлення та аналіз причин виникнення дефектів, затримок або інших проблем у логістиці.

4. Розробка та впровадження коригувальних і превентивних заходів для усунення недоліків і запобігання їм у майбутньому.

5. Забезпечення ефективної взаємодії між підрозділами підприємства та зовнішніми партнерами у сфері логістики.

6. Використання сучасних інформаційних технологій для автоматизації та оптимізації управлінських процесів.

7. Постійне вдосконалення логістичних операцій на основі аналізу показників якості та змін ринкового середовища.

Отже, система управління якістю логістичних операцій створює умови для стабільного підвищення ефективності діяльності підприємства і досягнення стратегічних цілей.

Основні складові системи управління якістю логістичних операцій включають ті, що представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні складові системи управління якістю логістичних операцій

Складова	Характеристика
Політика і цілі якості	Визначення стратегічних напрямів і вимог до якості логістичних процесів
Стандарти та нормативні документи	Розробка і впровадження стандартів, інструкцій, процедур для забезпечення якості
Планування якості	Встановлення критеріїв, показників і методів контролю якості логістичних операцій
Організаційна структура	Формування відповідальних підрозділів і призначення ролей для управління якістю
Контроль і моніторинг	Систематичне відстеження, вимірювання і аналіз показників якості
Оцінка ризиків і коригувальні дії	Виявлення проблем, аналіз причин та впровадження заходів для усунення недоліків
Навчання і підвищення кваліфікації	Підготовка персоналу для забезпечення розуміння та дотримання вимог якості
Інформаційні технології	Використання програмних засобів для автоматизації контролю і управління логістикою
Взаємодія з партнерами	Координація дій і обмін інформацією з постачальниками та клієнтами
Постійне вдосконалення	Аналіз результатів, впровадження нововведень і удосконалення системи управління якістю

Джерело: складено автором на основі [23; 41]

Впровадження і ефективне функціонування системи управління якістю логістичних операцій сприяє підвищенню загальної продуктивності підприємства, зниженню витрат на логістику та мінімізації ризиків, пов'язаних із затримками або помилками в процесах. Це забезпечує своєчасне і точне виконання замовлень, що підвищує задоволеність клієнтів і зміцнює довіру до компанії. Крім того, така система сприяє оптимізації використання ресурсів, підвищенню прозорості та контролю над логістичними процесами. Вона також покращує координацію між підрозділами підприємства і зовнішніми партнерами, сприяючи більшій гнучкості та адаптивності бізнесу. Завдяки постійному аналізу і вдосконаленню процесів, підприємство здатне оперативно реагувати на зміни ринку і впроваджувати інновації. Таким чином, система управління якістю логістичних операцій є важливим інструментом для забезпечення конкурентоспроможності і сталого розвитку підприємства.

Стандарти якості логістичних операцій на підприємстві визначають вимоги та критерії, які забезпечують відповідність виконання логістичних процесів встановленим нормам і очікуванням клієнтів. Вони регламентують порядок організації, контролю та оцінки логістичних операцій, встановлюють параметри точності, своєчасності, надійності та безпеки виконання завдань. Стандарти сприяють уніфікації процесів, що дозволяє підвищити їх прозорість і передбачуваність результатів. Вони також слугують основою для аудиту та сертифікації системи управління якістю логістики, забезпечуючи відповідність міжнародним і національним вимогам. Завдяки впровадженню стандартів підприємство здатне підтримувати високий рівень обслуговування, знижувати ризики помилок і підвищувати конкурентоспроможність на ринку [31].

Основні стандарти та нормативи в цьому контексті включають ті, що представлені у табл. 1.3.

Міжнародні стандарти якості логістичних операцій підприємства включають в себе такі основні елементи [41]:

- політика якості - формулювання загальних цілей і зобов'язань підприємства щодо забезпечення високої якості логістичних процесів;

Таблиця 1.3

Загальна характеристика стандартів у сфері регулювання
якості логістичних операцій підприємств

Стандарт 1	Характеристика 2
ISO 9001:2015 (Система управління якістю).	Цей міжнародний стандарт визначає вимоги до системи управління якістю в організації. Для логістичних операцій це може включати в себе стандартизацію процесів, контроль якості та постійне вдосконалення.
ISO 28000 (Система управління безпечністю ланцюга постачання).	Стандарт визначає вимоги до управління безпекою в ланцюзі постачання, що включає логістичні аспекти, такі як безпека транспорту, складування та обробка товарів.
ISO 14001 (Система управління середовищем).	Для логістичних операцій важливо враховувати екологічні аспекти, такі як використання ресурсів, оптимізація транспортних маршрутів та управління відходами.
ISO 31000 (Міжнародний стандарт з управління ризиками).	Оцінка та управління ризиками є важливим елементом у логістичних операціях, і цей стандарт визначає принципи та рамки для ефективного управління ризиками.
Good Distribution Practice (GDP).	Специфічний стандарт для логістичних операцій в фармацевтичній промисловості, який визначає стандарти для дистрибуції та зберігання лікарських препаратів, забезпечуючи їхню якість та безпеку.
Six Sigma.	Це методологія, спрямована на досягнення високої якості через виявлення та виправлення дефектів у процесах. В логістичних операціях вона може бути використана для оптимізації та вдосконалення різних етапів.
Lean Logistics.	Базується на принципах Lean Management та спрямований на усунення марнотрат та покращення ефективності логістичних процесів.
TAPA (Transported Asset Protection Association) Security Standards.	Стандарти для захисту та безпеки транспортованих активів, що важливо для логістичних операцій з високоризикованими товарами.
IATA (International Air Transport Association) Operational Safety Audit (IOSA).	Стандарт для авіалогістики, який визначає вимоги до безпеки та операційної ефективності авіакомпаній.
ASTM International Standard.	Американська організація, яка розробляє стандарти у багатьох галузях, включаючи логістику та транспорт. Їхні стандарти можуть стосуватися вантажів, упаковки, маркування, тестування тощо.

Джерело: складено автором на основі [50; 62]

- процедури та інструкції - чітко визначені послідовності дій для виконання логістичних операцій відповідно до встановлених вимог;

- контроль якості - систематичний моніторинг та оцінка логістичних процесів з метою виявлення та усунення невідповідностей;
- оцінка задоволеності клієнтів - збір і аналіз зворотного зв'язку для покращення якості обслуговування;
- безперервне вдосконалення - застосування методів аналізу і коригування процесів для підвищення ефективності та якості логістики;
- аудит і сертифікація - періодична перевірка відповідності логістичних операцій міжнародним стандартам, таким як ISO 9001;
- документування - ведення повної і точної документації для забезпечення прозорості і відстежуваності логістичних операцій.

Вимоги до якості логістичних операцій встановлюють, які характеристики логістичних операцій повинні відповідати вимогам споживачів та цілям підприємства. Вони включають в себе такі аспекти якості логістичних операцій [50; 62]:

- відповідність логістичних операцій вимогам споживачів;
- ефективність логістичних операцій;
- раціональність логістичних операцій;
- надійність логістичних операцій;
- безпека логістичних операцій.

Методи контролю якості логістичних операцій дозволяють оцінити відповідність виконання логістичних процесів встановленим вимогам і стандартам. Вони поділяються на два основних види [21]:

1. Внутрішній контроль - здійснюється безпосередньо в межах підприємства власними службами або відповідальними особами. До нього входять регулярні перевірки, моніторинг ключових показників, аудит внутрішніх процесів, аналіз звітності та своєчасне виявлення відхилень від встановлених стандартів. Внутрішній контроль спрямований на оперативне виявлення проблем і їх усунення для забезпечення стабільної роботи логістичної системи.

2. Зовнішній контроль - проводиться незалежними організаціями або

аудиторами, що перевіряють відповідність логістичних операцій міжнародним і національним стандартам якості. Це можуть бути сертифікаційні аудити, інспекції з боку партнерів або контролюючих органів. Зовнішній контроль забезпечує об'єктивну оцінку ефективності системи управління якістю і підвищує довіру клієнтів та партнерів до підприємства [21].

Сертифікація системи управління логістичними операціями підприємства - це офіційна процедура оцінки та підтвердження відповідності впровадженої системи вимогам міжнародних або національних стандартів якості, таких як ISO 9001. Вона передбачає детальний аудит бізнес-процесів, документації, контролю і ефективності логістичних операцій незалежною акредитованою організацією [16].

Метою сертифікації є підтвердження здатності підприємства стабільно забезпечувати високу якість логістичних послуг, підвищення довіри клієнтів і партнерів, а також зміцнення конкурентних позицій на ринку. Процес сертифікації також стимулює постійне вдосконалення логістичних процесів і систем управління на підприємстві.

Принципи управління якістю логістичних операцій підприємства - це фундаментальні положення, які визначають підходи до організації, контролю та вдосконалення логістичних процесів з метою забезпечення їх ефективності і відповідності вимогам споживачів. Основні принципи включають [9]:

1. Орієнтація на клієнта - всі логістичні операції повинні спрямовуватися на задоволення потреб і очікувань клієнтів.
2. Лідерство - керівництво підприємства визначає стратегію і створює умови для забезпечення високої якості логістики.
3. Залучення персоналу - мотивація і компетентність працівників є ключовими факторами якісного виконання логістичних завдань.
4. Процесний підхід - управління логістикою базується на чіткому визначенні і оптимізації взаємопов'язаних процесів.
5. Системний підхід до управління - інтеграція всіх логістичних процесів у єдину систему для досягнення поставлених цілей.

6. Безперервне вдосконалення - постійний аналіз і удосконалення логістичних операцій для підвищення їх ефективності.

7. Прийняття рішень на основі фактів - використання достовірних даних і показників для управлінських рішень.

8. Взаємовигідні відносини з партнерами - співпраця з постачальниками і клієнтами для досягнення спільних цілей.

Визначені принципи є основою для побудови ефективної системи управління якістю логістичних операцій на підприємстві.

Для впровадження принципів управління якістю логістичних операцій підприємства необхідно [33]:

- розробити систему управління якістю логістичних операцій підприємства, яка відповідає цим принципам;
- провести навчання персоналу підприємства з питань управління якістю логістичних операцій;
- створити культуру якості на підприємстві.

Процес управління якістю логістичних операцій можна розділити на кілька етапів, які допомагають систематично планувати, реалізовувати та вдосконалювати якість логістичних операцій на підприємстві (рис. 1.4).

Кожен етап процесу управління якістю логістичних операцій підприємства є важливим і взаємопов'язаним, утворюючи цілісний цикл безперервного поліпшення [1]:

1. Планування якості - визначення цілей, стандартів і вимог до логістичних операцій, а також розробка заходів і ресурсів для їх досягнення.

2. Впровадження якості - реалізація запланованих процесів і процедур, забезпечення необхідних ресурсів та підготовка персоналу для дотримання встановлених стандартів.

3. Контроль якості - систематичне відстеження та оцінка відповідності логістичних операцій встановленим вимогам за допомогою моніторингу, інспекцій і вимірювань.

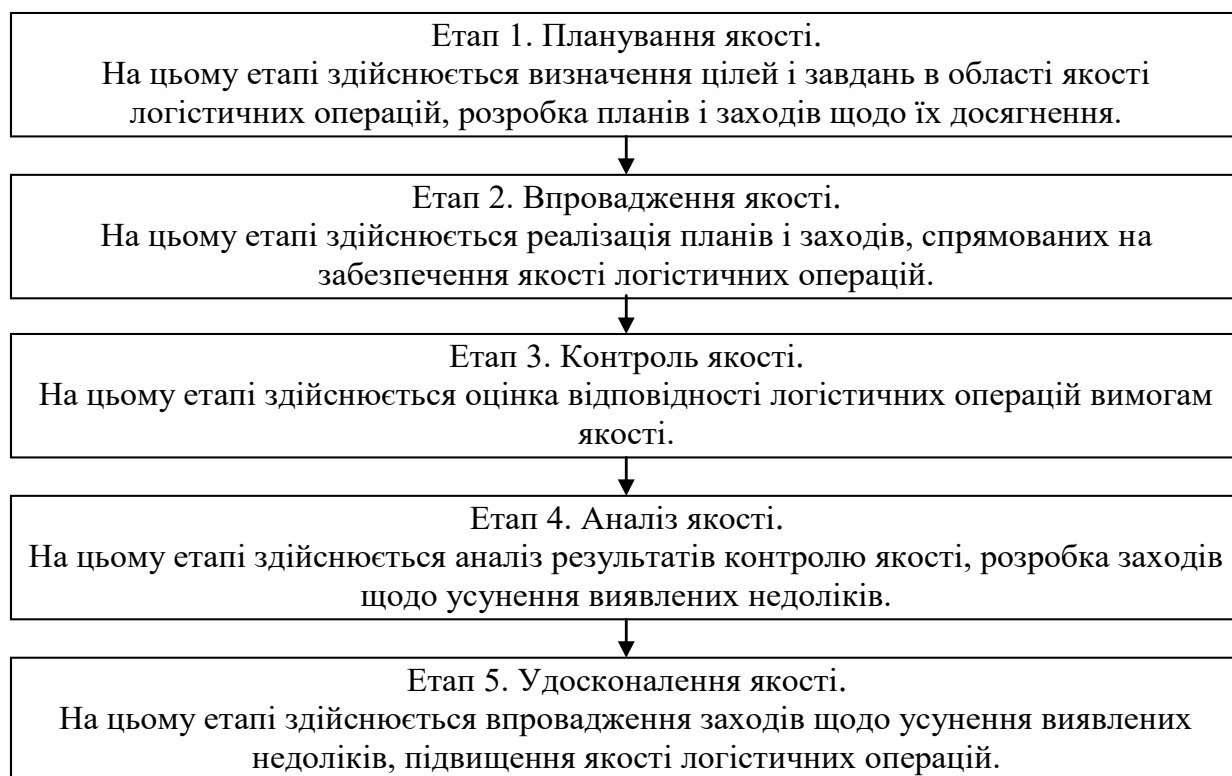


Рис. 1.4. Процес управління якістю логістичних операцій підприємства

Джерело: складено автором на основі [3; 14]

4. Аналіз якості - збір, обробка і оцінка даних про якість логістичних процесів з метою виявлення відхилень, причин проблем і тенденцій.

5. Удосконалення якості - розробка і впровадження коригувальних і превентивних заходів для підвищення ефективності логістичних операцій і запобігання повторенню помилок.

Таким чином, система управління якістю логістичних операцій на підприємстві є ключовим інструментом забезпечення ефективності та надійності логістичних процесів. Вона дозволяє стандартизувати діяльність, підвищити контроль і знизити ризики, пов'язані з порушеннями у постачанні. Запровадження такої системи сприяє оптимальному використанню ресурсів та зменшенню операційних витрат. Вона забезпечує своєчасне виконання замовлень і підвищує рівень задоволеності клієнтів. Постійне вдосконалення процесів у межах системи управління якістю дозволяє адаптуватися до змін ринкових умов і нових вимог. Отже, впровадження системи управління якістю логістичних операцій є стратегічно важливим кроком для сталого розвитку.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління якістю логістичних операцій на підприємстві

Оцінка ефективності управління якістю логістичних операцій на підприємстві є важливим етапом забезпечення стабільної та конкурентоспроможної діяльності компанії. Вона дозволяє визначити ступінь відповідності логістичних процесів встановленим стандартам і вимогам, а також виявити можливі проблеми і недоліки. Без регулярної оцінки складно своєчасно вжити коригувальних заходів для підвищення якості обслуговування та оптимізації ресурсів [2].

Ефективне управління якістю логістики безпосередньо впливає на зниження витрат, покращення термінів доставки і задоволеність клієнтів. Оцінка допомагає підприємству адаптуватися до змін ринкового середовища і підвищувати гнучкість у прийнятті управлінських рішень. Вона також є основою для планування подальших покращень і інновацій у логістичних процесах. Крім того, результати оцінки можуть використовуватися для підтвердження відповідності міжнародним стандартам і підвищення довіри партнерів.

Відсутність систематичного контролю якості може призвести до втрати конкурентних переваг і зниження репутації підприємства. Тому регулярна і комплексна оцінка ефективності управління якістю логістичних операцій є необхідною складовою успішного функціонування будь-якої компанії. Вона створює умови для постійного вдосконалення і досягнення стратегічних цілей підприємства.

Оцінка ефективності управління якістю логістичних операцій на підприємстві - це систематичний процес вимірювання, аналізу та оцінки результатів впроваджених заходів і процедур управління якістю у логістичних процесах. Вона спрямована на визначення ступеня досягнення поставлених цілей щодо своєчасності, надійності, оптимізації витрат та задоволеності клієнтів [1; 2].

Оцінка дозволяє виявити сильні і слабкі сторони системи управління, а також визначити напрямки для її вдосконалення. Це важливий інструмент прийняття обґрунтованих управлінських рішень і підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Мета оцінки управління якістю логістичних операцій на підприємстві полягає в забезпеченні об'єктивної і всебічної картини ефективності впроваджених систем і процесів. Вона спрямована на виявлення відповідності логістичних операцій встановленим стандартам, нормам і вимогам споживачів. Оцінка допомагає своєчасно ідентифікувати проблеми та недоліки, які можуть впливати на якість обслуговування і продуктивність.

Цілі оцінки управління якістю логістичних операцій на підприємстві наступні [10; 33]:

- визначити ступінь відповідності логістичних процесів встановленим стандартам і вимогам;
- виявити сильні та слабкі сторони системи управління якістю логістичних операцій;
- оцінити ефективність використання ресурсів і досягнення поставлених цілей;
- визначити рівень задоволеності клієнтів якістю логістичних послуг;
- виявити проблеми та ризики, що впливають на якість і своєчасність логістичних операцій;
- сформулювати рекомендації щодо вдосконалення процесів і підвищення ефективності управління;
- підтвердити відповідність системи управління міжнародним і національним стандартам якості;
- забезпечити основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і стратегічного планування.

Оцінка якості управління логістичними операціями включає в себе застосування різних методів та інструментів для збору, аналізу та інтерпретації даних щодо ефективності логістичних процесів. Вона передбачає використання

кількісних і якісних показників, аудитів, опитувань, бенчмаркінгу та систем моніторингу. Ці методи дозволяють виявляти відхилення від встановлених стандартів, оцінювати рівень задоволеності клієнтів, а також визначати резерви для покращення роботи логістичної системи. Застосування комплексного підходу забезпечує об'єктивність оцінки і сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень. Таким чином, інструменти оцінки якості є важливим компонентом забезпечення постійного вдосконалення логістичних операцій на підприємстві [27].

Визначимо деякі з основних методів оцінки управління логістичними операціями [33; 43]:

1. Ключові показники ефективності (KPI). Вимірюють основні параметри логістичних процесів, такі як своєчасність доставки, рівень виконання замовлень, рівень запасів, витрати на логістику та інші критичні метрики.

2. Аналіз вартості логістики. Оцінка всіх витрат, пов'язаних із зберіганням, транспортуванням, обробкою та управлінням запасами, для виявлення можливостей оптимізації і зниження собівартості.

3. Оцінка рівня сервісу. Визначення задоволеності клієнтів якістю логістичних послуг, включаючи своєчасність, точність поставок та обслуговування.

4. Аудит логістичних процесів. Детальна перевірка відповідності логістичних операцій встановленим стандартам, нормативам і внутрішнім процедурам підприємства.

5. Застосування технологій та інформаційних систем. Використання спеціалізованого програмного забезпечення для моніторингу, аналізу і оптимізації логістичних операцій в реальному часі.

6. Оцінка партнерських відносин. Аналіз ефективності співпраці з постачальниками, транспортними компаніями та іншими учасниками ланцюга постачання для підвищення якості і надійності логістики.

Ці методи у комплексі дозволяють всебічно оцінити систему управління якістю логістичних операцій і визначити напрямки її вдосконалення.

Іншим підходом до вибору основних методів оцінки управління логістичними операціями є той, що наведений у наукових джерелах [26; 47]:

1. Аналіз показників ефективності логістичної діяльності - цей метод передбачає оцінку якості управління логістикою через вивчення ключових показників, які відображають ефективність логістичних процесів.

2. Аудит логістичної діяльності - метод, що полягає у всебічному аналізі усіх аспектів логістики на підприємстві для визначення відповідності встановленим стандартам та нормативам.

3. Опитування клієнтів - спосіб оцінки якості логістичних операцій на основі збору думок і задоволеності безпосередніх споживачів послуг підприємства.

4. Метод експертних оцінок - підхід, який базується на оцінках фахівців з логістики, що мають відповідний досвід і знання; цей метод дає змогу отримати суб'єктивну, але професійну оцінку рівня управління логістичними операціями.

Вибір методу оцінки управління логістичними операціями залежить від таких факторів [50]:

- мета оцінки - конкретні цілі, які ставить перед собою підприємство під час проведення оцінювання;

- обсяг і складність логістичних процесів - масштаб діяльності та рівень інтеграції логістичних операцій;

- наявність ресурсів - фінансові, часові та кадрові можливості для проведення оцінки;

- доступність та якість інформації - наявність достовірних даних для аналізу і контролю;

- рівень кваліфікації персоналу - компетентність працівників, які здійснюватимуть оцінку;

- характер взаємовідносин з партнерами і клієнтами - потреба врахування зовнішніх факторів і зворотного зв'язку;

- вимоги стандартів і нормативів - відповідність обраних методів діючим нормативним актам і сертифікаційним вимогам.

Визначені фактори допомагають визначити найбільш доцільний і ефективний підхід до оцінки системи управління логістичними операціями на підприємстві.

Для визначення ключових показників оцінки якості управління логістичними операціями доцільно проаналізувати критерії якості логістики, що використовуються провідними компаніями світу. Такий підхід дозволяє врахувати найкращі практики та стандарти галузі, а також адаптувати їх до специфіки власного підприємства. Вивчення існуючих критеріїв допомагає виділити найбільш релевантні та вимірювані показники, які відображають ефективність, надійність і своєчасність логістичних процесів. Це забезпечує об'єктивну оцінку якості управління та сприяє покращенню операційної діяльності. Крім того, застосування перевірених критеріїв створює основу для порівняння результатів із конкурентами і визначення напрямків для подальшого розвитку. Такий системний підхід підвищує точність і корисність оцінки, сприяючи досягненню стратегічних цілей підприємства [64].

Один із найвідоміших прикладів ефективного управління логістикою - це виробнича система Toyota (TPS), яка у 20-му столітті стала справжньою революцією в автомобільній промисловості. Ця система базується на принципах мінімізації втрат, оптимізації процесів і безперервного вдосконалення. Завдяки TPS Toyota змогла значно підвищити якість продукції, скоротити час виробництва і знизити витрати. Впровадження таких інноваційних методів, як «джитсму» (just-in-time) та «кайзен» (безперервне покращення), дозволило компанії досягти високої гнучкості і конкурентоспроможності. Система стала прикладом для багатьох підприємств світу, які прагнуть оптимізувати свої логістичні та виробничі процеси. Таким чином, TPS демонструє важливість системного і стратегічного підходу до управління логістикою для досягнення успіху в бізнесі [65; 68].

Компанія Amazon, яка є сучасним лідером у сфері електронної комерції, виділяється винятковим управлінням логістичними процесами завдяки своїй великій та складній мережі ланцюгів постачань. Вона використовує передові

технології, автоматизацію та аналітику даних для оптимізації доставки товарів і забезпечення швидкого обслуговування клієнтів. Інноваційні підходи Amazon дозволяють ефективно керувати запасами, прогнозувати попит і координувати роботу численних складів та транспортних засобів по всьому світу. Завдяки цьому компанія здатна забезпечувати високу якість сервісу навіть при значних обсягах замовлень. Логістична система Amazon є прикладом гнучкості, масштабованості та інноваційності в управлінні поставками. Це дозволяє компанії зберігати конкурентні переваги та задовольняти зростаючі очікування споживачів. Таким чином, Amazon демонструє, як сучасні технології і ефективне управління логістикою можуть стати ключовими факторами успіху у цифрову епоху [65; 68].

Іншим прикладом успішного управління логістикою є компанія Walmart - найбільший у світі ритейлер. Walmart відомий своєю високоефективною системою управління ланцюгами постачань, яка забезпечує швидке і точне доставлення товарів до своїх численних магазинів. Компанія використовує сучасні інформаційні технології, автоматизацію та ретельне планування запасів для оптимізації логістичних процесів і зниження операційних витрат. Завдяки цьому Walmart може пропонувати конкурентоспроможні ціни і підтримувати широкий асортимент продукції. Система логістики Walmart також включає тісну співпрацю з постачальниками та постійне вдосконалення процесів на основі аналізу даних. Цей підхід дозволяє компанії ефективно реагувати на зміни ринку і потреби споживачів. Таким чином, Walmart є яскравим прикладом того, як грамотне управління логістикою сприяє лідерству в роздрібній торгівлі.

Наведені приклади демонструють, що якісне управління логістичними операціями ґрунтується на чотирьох визначальних групах критеріїв (рис. 1.5).

Деякі науковці [28; 38] радять застосовувати індекс ефективності логістики (LPI) як інструмент для оцінки якості логістичних систем. Цей показник був створений Світовим банком і призначений для комплексної оцінки та порівняння логістичних можливостей різних країн.



Рис. 1.5. Критерії якісного управління логістичними операціями на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [28; 38]

LPI враховує такі ключові аспекти, як ефективність митного контролю, якість транспортної інфраструктури, рівень організації міжнародних перевезень, здатність до своєчасної доставки вантажів та якість логістичних послуг. Використання цього індексу дозволяє не лише оцінити поточний стан логістики, а й виявити сфери для покращення та стратегічного розвитку. Таким чином, LPI є корисним інструментом для аналітиків, урядових структур та бізнесу, які прагнуть підвищити конкурентоспроможність національної або корпоративної логістичної системи [42].

Оцінка якості управління логістичними операціями передбачає визначення ключових показників ефективності (КРІ), які дозволяють кількісно вимірювати результативність і ефективність логістичних процесів. За допомогою КРІ можна відстежувати своєчасність доставки, рівень точності виконання замовлень, витрати на логістику, рівень сервісу та інші важливі аспекти діяльності. Це дає змогу своєчасно виявляти проблеми, аналізувати їх причини та впроваджувати заходи для покращення. Крім того, КРІ сприяють узгодженню цілей різних підрозділів підприємства і підтримують прозорість управління логістикою. Використання цих показників допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення і підвищувати загальну конкурентоспроможність підприємства. Таким чином, КРІ є невід’ємним інструментом систематичної оцінки і контролю якості логістичних операцій.

Серед найпоширеніших КРІ для вимірювання якості логістики представлені на рис. 1.6 та у Додатку А.

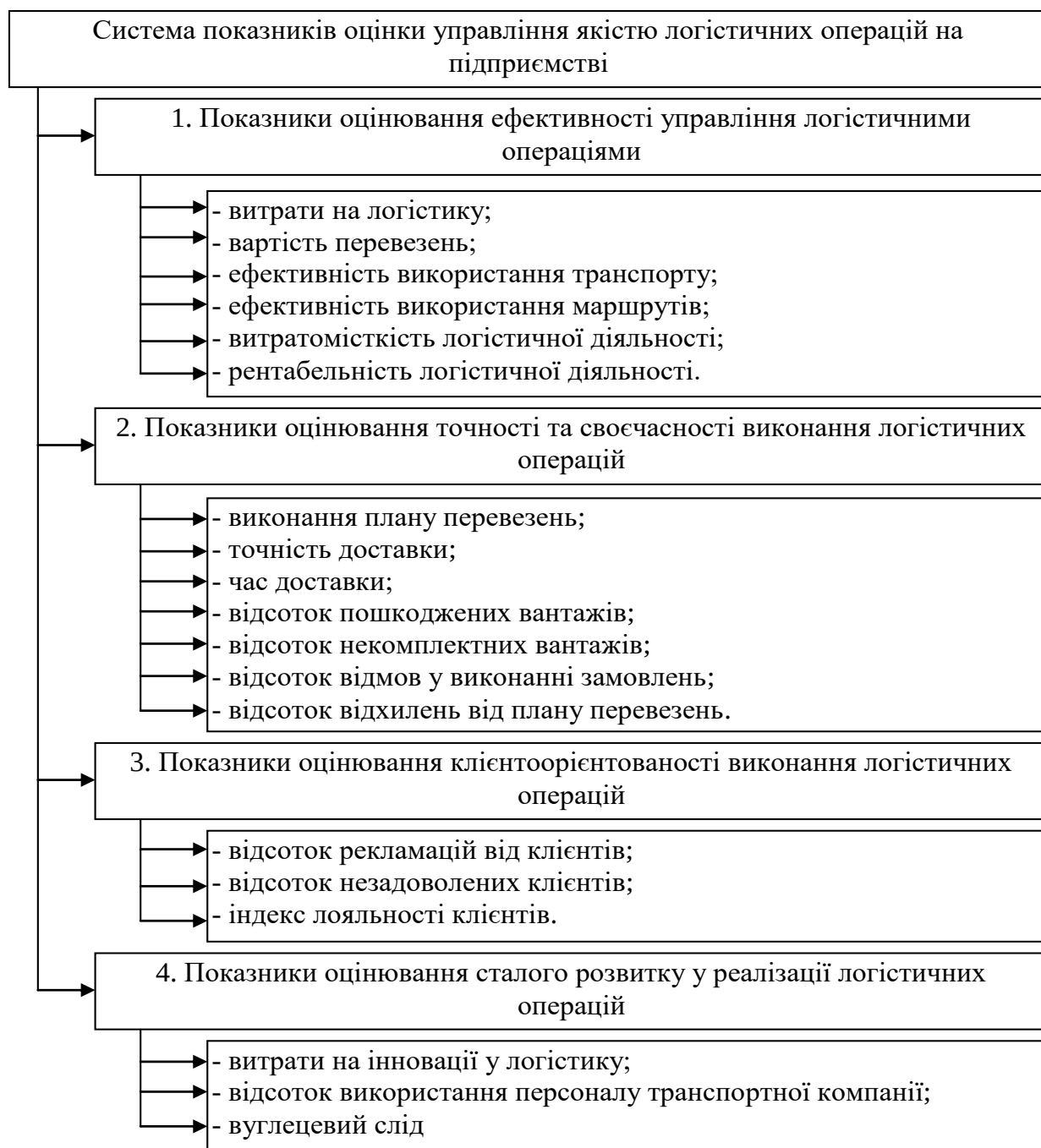


Рис. 1.6. Система показників оцінки управління якістю логістичних операцій на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 28]

Регулярне відстеження та аналіз ключових показників дозволяє компаніям своєчасно виявляти відхилення від запланованих результатів і оперативно реагувати на виникаючі проблеми. Це сприяє підвищенню ефективності логістичних процесів, оптимізації ресурсів та зниженню витрат. Завдяки систематичному моніторингу підприємства можуть краще розуміти

потреби клієнтів і підвищувати рівень обслуговування. Аналіз показників також допомагає визначати успішні практики і ділянки, які потребують вдосконалення. Це підтримує процес прийняття обґрунтованих управлінських рішень і сприяє безперервному розвитку логістичної системи. В результаті компанії здатні зміцнювати свої конкурентні позиції на ринку та забезпечувати стабільний розвиток бізнесу [28].

Таким чином, оцінка ефективності управління якістю логістичних операцій є невід'ємною складовою забезпечення стабільної роботи підприємства. Вона дозволяє виявити сильні та слабкі сторони логістичних процесів і своєчасно усунути недоліки. Використання ключових показників ефективності сприяє об'єктивному аналізу результатів і прийняттю зважених управлінських рішень. Регулярний моніторинг і аналіз допомагають оптимізувати ресурси та підвищити рівень обслуговування клієнтів. Оцінка також створює умови для постійного вдосконалення логістичної системи та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Отже, систематична оцінка є ключовим інструментом розвитку і успіху компанії на ринку.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері розвитку управління якістю логістичних операцій підприємств

Нормативно-правове забезпечення відіграє важливу роль у формуванні якості логістичної діяльності підприємств. Воно створює правову основу для впровадження стандартів, регламентів та правил, які гарантують ефективність і безпеку логістичних процесів. Відсутність чітких нормативів може призводити до хаотичного виконання операцій, збільшення ризиків і зниження якості обслуговування клієнтів. Законодавчі акти визначають вимоги до транспортування, зберігання, пакування та інших аспектів логістики, що сприяє уніфікації процедур і підвищенню прозорості діяльності. Нормативна база також сприяє захисту прав і інтересів усіх учасників ланцюга постачання.

Впровадження міжнародних стандартів у національне законодавство

допомагає підприємствам відповідати світовим вимогам і підвищувати конкурентоспроможність. Крім того, правове регулювання забезпечує контроль за дотриманням якості логістичних послуг і санкції за порушення. Це стимулює підприємства до постійного вдосконалення і впровадження інноваційних рішень. Без надійного нормативно-правового фундаменту складно досягти високих стандартів у логістиці. Отже, нормативно-правове забезпечення є необхідною умовою для сталого розвитку і успішної діяльності підприємств у сфері логістики.

Основні аспекти нормативно-правового забезпечення в цьому контексті включають [10; 21; 38]:

1. Законодавче регулювання логістичної діяльності. Цей аспект охоплює створення і впровадження законів та підзаконних актів, які визначають правила організації та виконання логістичних операцій. Законодавство регламентує транспортування вантажів, порядок їх зберігання, умови пакування і маркування, а також питання митного оформлення і контролю. Чіткі нормативи допомагають уникати хаосу в логістичних процесах, знижують ризики пошкоджень вантажів і забезпечують своєчасність поставок.

2. Впровадження стандартів якості. Важливою складовою є адаптація та застосування міжнародних (наприклад, ISO 9001, ISO 28000) і національних стандартів, які визначають вимоги до систем управління якістю у логістиці. Впровадження стандартів сприяє уніфікації процедур, підвищенню прозорості процесів, забезпеченню контролю та безперервному вдосконаленню логістичних операцій. Це підвищує довіру клієнтів та партнерів і сприяє покращенню конкурентних позицій підприємства.

3. Регулювання безпеки і охорони праці. Нормативні акти в цій сфері встановлюють вимоги до створення безпечних умов праці для працівників, які займаються логістичними операціями. Вони передбачають стандарти безпеки при поводженні з вантажами, використанні техніки, транспортуванні, зберіганні, а також правила поведінки у надзвичайних ситуаціях. Забезпечення безпеки знижує ризики виробничих травм і нещасних випадків, що позитивно

впливає на стабільність роботи підприємства.

4. Контроль і аудит відповідності. Цей аспект включає механізми систематичного контролю та перевірок дотримання підприємством законодавчих вимог і стандартів якості логістичних процесів. Аудити можуть проводитися як внутрішніми службами, так і зовнішніми незалежними організаціями. Результати контролю допомагають вчасно виявляти порушення і недоліки, розробляти заходи щодо їх усунення і запобігання повторенню.

5. Врегулювання відносин між учасниками ланцюга постачання. Правова база визначає права, обов'язки та відповідальність всіх учасників логістичного ланцюга - від постачальників і перевізників до дистриб'юторів і кінцевих споживачів. Чітке регулювання цих відносин сприяє уникненню конфліктів, забезпечує ефективну координацію дій і створює правові умови для партнерства та взаємодії.

6. Захист прав споживачів і клієнтів. Нормативні документи встановлюють мінімальні вимоги до якості логістичних послуг, що надаються підприємствами. Це включає забезпечення своєчасності поставок, збереження товарів, належний рівень обслуговування і можливість оперативного вирішення претензій. Захист прав клієнтів підвищує їх довіру і лояльність, що є важливим фактором успішної діяльності підприємства.

7. Міжнародне правове співробітництво. У контексті глобалізації логістики важливим є узгодження національного законодавства з міжнародними стандартами та угодами (наприклад, Конвенція про міжнародну дорожню перевезення вантажів - CMR). Це забезпечує спрощення процедур митного оформлення, стандартизацію логістичних операцій на міжнародному рівні і полегшує зовнішньоекономічну діяльність підприємств.

Загалом, комплексне нормативно-правове забезпечення створює стабільну і прозору правову основу, що дозволяє підприємствам ефективно управляти якістю логістичних операцій, підвищувати конкурентоспроможність і забезпечувати задоволення потреб клієнтів.

Національне законодавство України у сфері якості логістичної діяльності

регулюється низкою нормативно-правових актів, що встановлюють стандарти, правила та вимоги до організації та виконання логістичних операцій на підприємствах. Ці документи охоплюють питання транспортування, зберігання, пакування, маркування товарів, а також регулюють митні процедури та стандарти безпеки. Вони спрямовані на забезпечення ефективності, безпеки і надійності логістичних процесів, а також захист прав і інтересів усіх учасників ланцюга постачання. Крім того, законодавство передбачає контроль за дотриманням встановлених норм та відповідальність за їх порушення. Виконання цих нормативів сприяє підвищенню якості логістичних послуг, покращенню репутації підприємств і зміцненню їх конкурентних позицій на ринку. Отже, національне правове регулювання є фундаментом для сталого розвитку логістичної сфери в Україні.

Основні нормативно-правові акти, які стосуються цієї сфери, включають ті, що наведені нижче [3; 21; 35]:

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003, № 436-IV. Кодекс встановлює загальні положення щодо господарської діяльності, включаючи вимоги до контрактів та відповідальності сторін.

2. Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991, № 1023-XII. Цей Закон регулює відносини між споживачами товарів, робіт і послуг та виробниками і продавцями товарів, виконавцями робіт і надавачами послуг різних форм власності, встановлює права споживачів, а також визначає механізм їх захисту та основи реалізації державної політики у сфері захисту прав споживачів. Закон визначає права та обов'язки споживачів, включаючи права на безпечність товарів та послуг, що безпосередньо стосується логістичних послуг та якості обслуговування.

3. Закон України «Про транспорт» від 10 листопада 1994 року № 232/94-ВР. Цей Закон визначає правові, економічні, організаційні та соціальні основи діяльності транспорту. Закон регулює питання транспортної логістики, встановлює вимоги до якості перевезень та обов'язки учасників логістичного ланцюга.

4. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16 квітня 1991 року № 959-XII. Закон визначає порядок проведення зовнішньоекономічної діяльності, включаючи логістичні аспекти міжнародної торгівлі.

5. Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» від 23 грудня 1997 року № 771/97-ВР. Закон регулює відносини між органами виконавчої влади, операторами ринку харчових продуктів та споживачами харчових продуктів і визначає порядок забезпечення безпечності та окремих показників якості харчових продуктів, що виробляються, перебувають в обігу, ввозяться (пересилаються) на митну територію України та/або вивозяться (пересилаються) з неї. Закон визначає вимоги до якості та безпеки харчових продуктів, що також стосується логістики у сфері харчової промисловості.

6. Закон України «Про стандартизацію» від 5 червня 2014 року № 1315-VII. Закон установлює правові та організаційні засади стандартизації в Україні і спрямований на забезпечення формування та реалізації державної політики у відповідній сфері. Встановлює принципи та порядок стандартизації, які можуть стосуватися якості логістичних послуг.

7. Наказ Міністерства інфраструктури України «Про затвердження Правил перевезення вантажів автомобільним транспортом» від 28.12.2017 р. № 1177. Нормативний акт, що регулює порядок та вимоги до перевезення вантажів автомобільним транспортом, що важливо для логістичної діяльності.

Ці закони та акти встановлюють правовий фундамент для організації та контролю логістичних операцій, забезпечуючи високий стандарт якості та відповідальність учасників логістичного ланцюга.

Інформаційне забезпечення відносин у сфері формування якості логістичної діяльності підприємств є ключовим елементом ефективного управління логістичними процесами. Воно передбачає збір, обробку, зберігання та передачу необхідної інформації між усіма учасниками ланцюга постачання - від постачальників до кінцевих споживачів. Завдяки належному

інформаційному забезпеченню забезпечується прозорість операцій, оперативність прийняття рішень і координація дій на всіх рівнях [28].

Сучасні інформаційні системи дозволяють автоматизувати багато логістичних процесів, підвищуючи їх точність і швидкість виконання. Це сприяє зниженню витрат, покращенню контролю якості та своєчасності поставок. Отже, ефективне інформаційне забезпечення є фундаментом для підвищення загальної якості логістичної діяльності підприємств і забезпечення їх конкурентоспроможності на ринку.

Функції інформаційного забезпечення в цьому контексті можна охарактеризувати наступним чином [44]:

- збір інформації - накопичення актуальних даних про логістичні операції, запаси, транспортування, постачальників і клієнтів;
- обробка інформації - аналіз, систематизація та узагальнення отриманих даних для прийняття управлінських рішень;
- передача інформації - своєчасне і точне доведення необхідної інформації до всіх учасників логістичного ланцюга;
- зберігання інформації - організація надійного і безпечного збереження даних для подальшого використання і звітності;
- контроль інформації - перевірка достовірності, повноти та актуальності інформації, що використовується в логістичних процесах;
- підтримка прийняття рішень - надання аналітичних матеріалів і прогнозів для оптимізації логістичних операцій і підвищення їх якості;
- автоматизація процесів - впровадження інформаційних технологій для підвищення швидкості, точності та ефективності управління логістикою.

Визначені функції забезпечують комплексну інформаційну підтримку логістичної діяльності, сприяючи її організованості, прозорості та високій якості.

Основні аспекти інформаційного забезпечення в цій сфері включають:

1. Інтеграція інформаційних систем - забезпечення взаємодії між різними програмними платформами та технологіями для безперебійного обміну даними

між учасниками логістичного ланцюга.

2. Автоматизація логістичних процесів - впровадження систем управління складом (WMS), транспортом (TMS) та інших програмних рішень для підвищення ефективності операцій.

3. Реальний час моніторингу та контролю - використання технологій відстеження вантажів, GPS та RFID для оперативного контролю за рухом і станом товарів.

4. Забезпечення достовірності та безпеки даних - застосування заходів кібербезпеки, резервного копіювання і захисту інформації від несанкціонованого доступу.

5. Аналітика та прогнозування - використання аналітичних інструментів для оцінки ефективності логістики, виявлення тенденцій і прогнозування попиту.

6. Обмін інформацією з партнерами та клієнтами - створення каналів комунікації для своєчасного інформування і координації дій між усіма учасниками ланцюга постачання.

7. Підтримка прийняття управлінських рішень - надання керівникам підприємства оперативної і точної інформації для стратегічного планування і оперативного реагування.

Таким чином, інформаційне забезпечення є невід'ємною складовою якісного управління логістичною діяльністю підприємств. Воно забезпечує своєчасний обмін даними, підвищує прозорість і контроль над логістичними процесами. Завдяки сучасним інформаційним системам відбувається автоматизація та оптимізація операцій, що сприяє зниженню витрат і підвищенню ефективності. Надійність і безпека інформації створюють умови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Ефективне інформаційне забезпечення сприяє покращенню координації між усіма учасниками ланцюга постачання. Отже, воно є ключовим фактором підвищення якості логістичної діяльності та конкурентоспроможності підприємства.

Висновки до розділу 1

Якість логістичних операцій є одним із ключових факторів, що визначають ефективність діяльності та стійкість розвитку підприємства. Від швидкості та точності виконання логістичних процесів залежить своєчасність постачання продукції, оптимальне використання ресурсів і рівень задоволеності клієнтів. Чітка організація транспортування, зберігання, обробки вантажів та інформаційних потоків дозволяє знизити витрати та мінімізувати ризики перебоїв у постачанні. Висока якість логістичних операцій сприяє формуванню позитивного іміджу компанії та зміцненню її позицій на ринку.

За результатами проведеного аналізу літературних джерел можна подати узагальнене визначення поняття «якість логістичних операцій підприємства» - це комплексна характеристика рівня ефективності, надійності та своєчасності виконання всіх взаємопов'язаних логістичних процесів, що забезпечує оптимальне використання ресурсів, задоволення потреб клієнтів і досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах ринкового середовища. Якість логістичних операцій відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства. Вона впливає на своєчасність постачання, оптимізацію витрат і рівень задоволеності клієнтів.

Управління якістю логістичних операцій на підприємстві - це комплекс цілеспрямованих заходів, спрямованих на планування, організацію, контроль і покращення всіх логістичних процесів з метою забезпечення їх ефективності, надійності та своєчасності. Воно включає впровадження стандартів якості, моніторинг виконання операцій, аналіз результатів і вжиття коригувальних дій для досягнення максимального задоволення потреб клієнтів при оптимальному використанні ресурсів. Управління якістю логістики сприяє мінімізації ризиків, зниженню витрат і підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

Система управління якістю логістичних операцій на підприємстві є ключовим інструментом забезпечення ефективності та надійності логістичних процесів. Вона дозволяє стандартизувати діяльність, підвищити контроль і

знизити ризики, пов'язані з порушеннями у постачанні. Запровадження такої системи сприяє оптимальному використанню ресурсів та зменшенню операційних витрат. Вона забезпечує своєчасне виконання замовлень і підвищує рівень задоволеності клієнтів. Постійне вдосконалення процесів у межах системи управління якістю дозволяє адаптуватися до змін ринкових умов і нових вимог.

Ефективне управління якістю логістики безпосередньо впливає на зниження витрат, покращення термінів доставки і задоволеність клієнтів. Оцінка допомагає підприємству адаптуватися до змін ринкового середовища і підвищувати гнучкість у прийнятті управлінських рішень. Вона також є основою для планування подальших покращень і інновацій у логістичних процесах. Крім того, результати оцінки можуть використовуватися для підтвердження відповідності міжнародним стандартам і підвищення довіри партнерів.

Оцінка ефективності управління якістю логістичних операцій є невід'ємною складовою забезпечення стабільної роботи підприємства. Вона дозволяє виявити сильні та слабкі сторони логістичних процесів і своєчасно усунути недоліки. Використання ключових показників ефективності сприяє об'єктивному аналізу результатів і прийняттю зважених управлінських рішень. Регулярний моніторинг і аналіз допомагають оптимізувати ресурси та підвищити рівень обслуговування клієнтів.

Нормативно-правове забезпечення відіграє важливу роль у формуванні якості логістичної діяльності підприємств. Воно створює правову основу для впровадження стандартів, регламентів та правил, які гарантують ефективність і безпеку логістичних процесів. Інформаційне забезпечення є невід'ємною складовою якісного управління логістичною діяльністю підприємств. Воно забезпечує своєчасний обмін даними, підвищує прозорість і контроль над логістичними процесами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЛОГІСТИЧНИХ ОПЕРАЦІЙ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Об'єктом дослідження актуальних питань розвитку системи управління якістю логістичних операцій обрано найбільшу компанію, що функціонує на ринку експрес-доставки вантажів ТОВ «Нова Пошта».

ТОВ «Нова Пошта» - одна з провідних компаній України у сфері експрес-доставки та логістики, яка за короткий період стала лідером ринку. Компанія була заснована у 2001 році в місті Києві з метою створення сучасної служби доставки, здатної задовольнити зростаючі потреби українських клієнтів. На початковому етапі діяльність компанії була зосереджена на кур'єрській доставці документів і невеликих вантажів у межах столиці. Проте вже за кілька років «Нова Пошта» розширила свою мережу, відкривши відділення у найбільших містах України. У 2005 році компанія почала активно впроваджувати інноваційні технології для автоматизації логістичних процесів, що дозволило значно підвищити швидкість і якість обслуговування [48].

У 2010-х роках «Нова Пошта» стала першою в Україні компанією, яка запровадила систему онлайн-відстеження посилок, що забезпечило прозорість і зручність для клієнтів. В цей період підприємство також активно розвивало інфраструктуру - збільшувалося число відділень, запускалися сортувальні центри та логістичні хаби. Компанія почала співпрацювати з великими інтернет-магазинами, що суттєво розширило клієнтську базу та посилило позиції на ринку електронної комерції [48].

У 2015 році «Нова Пошта» відкрила перший міжнародний напрямок доставки, що стало важливим кроком у розвитку експансії на зарубіжні ринки. З того часу компанія активно розвиває міжнародну логістику, пропонуючи послуги з доставки в країни Європи та СНД. У 2017 році було запущено

мобільний додаток, що зробило користування послугами ще більш зручним і доступним для клієнтів.

Важливим етапом у розвитку став впроваджений підхід до оптимізації маршрутів доставки за допомогою сучасних алгоритмів і штучного інтелекту, що дозволило скоротити час доставки і знизити витрати. «Нова Пошта» також інвестує у розвиток екологічних технологій, впроваджуючи електротранспорт та енергоефективні рішення [48].

Компанія активно підтримує соціальні та благодійні проекти, що підвищує її репутацію як відповідального бізнесу. Сьогодні «Нова Пошта» налічує тисячі відділень по всій Україні та має власний парк транспорту, що забезпечує швидку та надійну доставку. Завдяки постійному впровадженню інновацій та орієнтації на клієнта компанія залишається одним із найвпливовіших гравців на логістичному ринку країни.

Підприємство продовжує розвиватися, впроваджуючи нові сервіси, такі як доставка дронами та цифрові рішення для бізнесу. «Нова Пошта» підтримує стандарти якості, що відповідають міжнародним вимогам, і постійно вдосконалює внутрішні процеси управління. Вона є прикладом успішного поєднання українського підприємництва з сучасними світовими технологіями. Зараз компанія готується до подальшого розширення на міжнародному рівні, зміцнюючи свої позиції у сфері логістики та доставки.

Стратегічна мета діяльності ТОВ «Нова Пошта» полягає в тому, щоб стати найбільш надійним і ефективним логістичним партнером для клієнтів як в Україні, так і на міжнародному рівні. Компанія прагне забезпечити високу якість сервісу, швидкість та доступність доставки для усіх категорій споживачів - від приватних осіб до великих бізнесів. Важливим напрямом є постійне впровадження інноваційних технологій для оптимізації логістичних процесів і підвищення клієнтського досвіду. «Нова Пошта» також ставить за мету розширення географії своєї діяльності, розвиток міжнародних логістичних послуг і вихід на нові ринки. Крім того, компанія акцентує увагу на екологічній відповідальності, прагнучи знизити вплив своєї діяльності на навколишнє

середовище. Загалом стратегія спрямована на стійке зростання бізнесу, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення довіри клієнтів через якість і інновації.

Місія підприємства ТОВ «Нова Пошта» полягає в тому, щоб забезпечувати швидку, надійну та доступну доставку посилок і вантажів, сприяючи розвитку бізнесу та комфорту клієнтів по всій Україні і за її межами.

Компанія прагне створювати сучасні логістичні рішення, які полегшують життя людей і допомагають підприємствам ефективно працювати на ринку. В центрі уваги «Нової Пошти» - задоволення потреб клієнтів через високий рівень сервісу, інновації та відповідальність у виконанні зобов'язань. Місія також включає розвиток надійної та прозорої логістичної інфраструктури, що забезпечує швидкий і безпечний обіг товарів. Таким чином, компанія прагне бути драйвером змін і лідером у сфері логістики, сприяючи економічному зростанню і покращенню якості життя суспільства [13].

Стратегічні цінності, які є основою довгострокового розвитку компанії ТОВ «Нова Пошта» на ринку представлено на рис. 2.1.

В Україні компанія ТОВ «Нова Пошта» розгорнула найбільш масштабну та доступну мережу для своїх клієнтів, яка нараховує понад 9300 відділень по всій території країни та більше 14 000 поштоматів. Незважаючи на виклики, спричинені повномасштабною війною у 2022 році, компанія продовжила стабільно працювати та обслуговувати мільйони клієнтів. За цей період кількість відправлень досягла рекордних 315 мільйонів посилок і вантажів, що свідчить про довіру споживачів і важливість логістичних послуг навіть в умовах кризових ситуацій. Особливо визначним став 30 грудня 2022 року, коли було зафіксовано рекорд - 1,9 мільйона відправлень за один день, що стало історичною подією для компанії [13]. Такий результат підкреслює ефективність роботи «Нової Пошти», її здатність адаптуватися до складних умов і забезпечувати високий рівень сервісу. Компанія продовжує розвивати свою інфраструктуру та впроваджувати інноваційні рішення, що робить її незамінним партнером для бізнесу і приватних клієнтів у всій Україні.

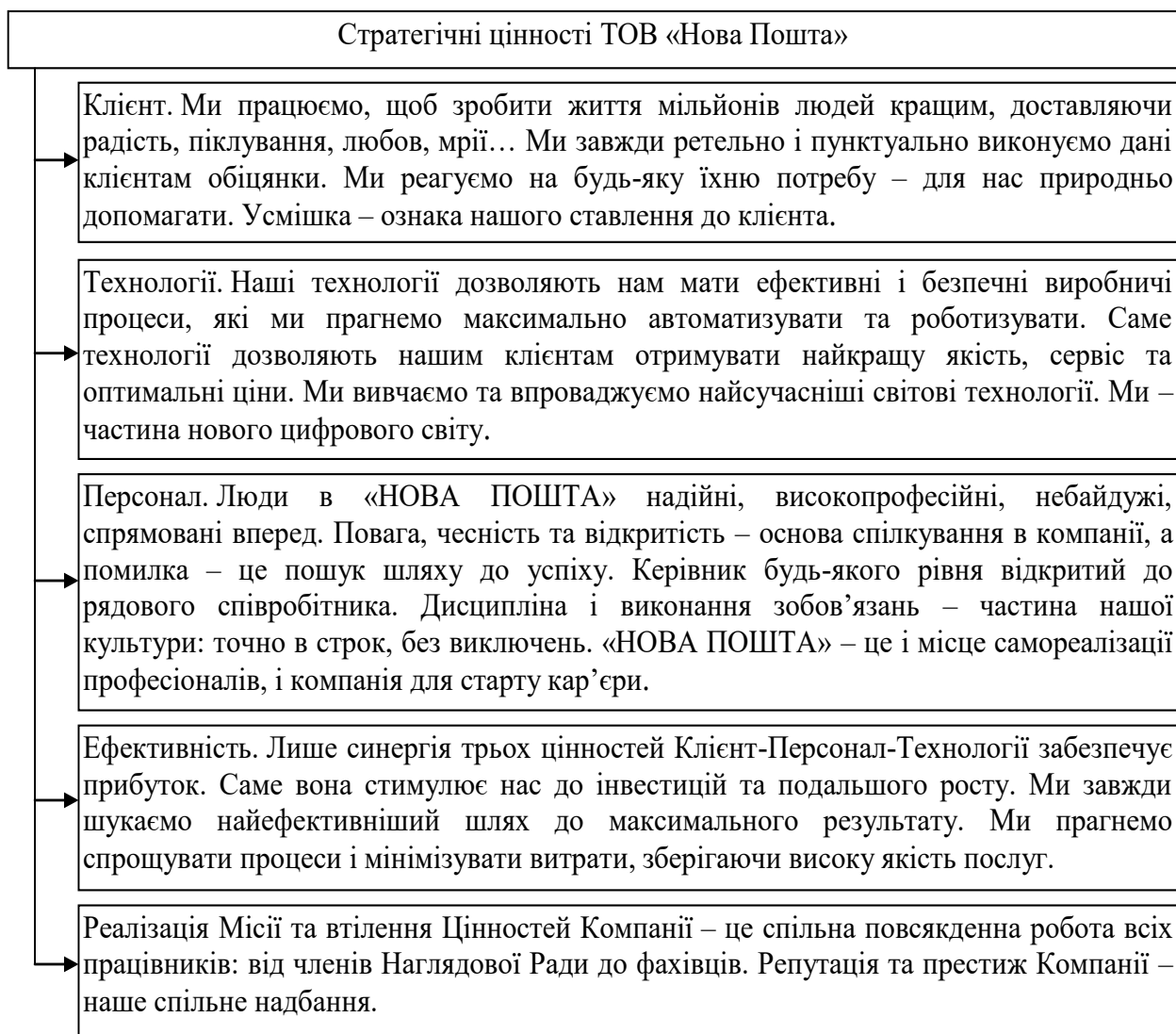


Рис. 2.1. Стратегічні цінності, які є основою довгострокового розвитку компанії ТОВ «Нова Пошта» на ринку

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

NovaPay, як небанківська фінансова установа, активно розвиває власну міжнародну платіжну систему, забезпечуючи широкий спектр фінансових послуг як для клієнтів ТОВ «Нова Пошта», так і для представників бізнес-сектору. Компанія пропонує зручні та безпечні рішення для здійснення платежів, переказів та розрахунків, що сприяє підвищенню ефективності фінансових операцій. Завдяки інтеграції з логістичною інфраструктурою «Нової Пошти», NovaPay забезпечує швидкий доступ до фінансових сервісів у багатьох регіонах України. Крім того, розвиток міжнародної платіжної системи дозволяє розширювати можливості для клієнтів у сфері зовнішньоекономічної

діяльності. Постійне впровадження інновацій і технологій робить NovaPay надійним партнером для бізнесу і приватних користувачів, сприяючи зростанню фінансової інклюзії в країні. Таким чином, NovaPay відіграє важливу роль у комплексному розвитку екосистеми послуг ТОВ «Нова Пошта».

Nova Global пропонує комплексні логістичні рішення у сфері міжнародної доставки, допомагаючи українським громадянам та підприємствам забезпечувати швидке, зручне та ефективне транспортування товарів по всьому світу. Компанія реалізує широкий спектр послуг - від митного оформлення до оптимізації маршрутів і контролю за переміщенням вантажів. Завдяки сучасним технологіям і партнерській мережі Nova Global забезпечує надійність і прозорість кожного етапу доставки. Це дозволяє клієнтам отримувати товари вчасно, з мінімальними витратами та зручними умовами отримання. Особливу увагу компанія приділяє індивідуальному підходу до потреб бізнесу, підтримуючи розвиток експорту і імпорту. Nova Global активно сприяє інтеграції українських підприємств у світову економіку, розширюючи їх можливості на міжнародних ринках [48].

У 2021 році компанія заснувала авіакомпанію Supernova Airlines з метою забезпечення своїм клієнтам максимально швидких та надійних термінів доставки вантажів і посилок з будь-якого куточка світу. Це дозволило значно підвищити ефективність міжнародної логістики, скоротивши час транспортування та забезпечивши більшу гнучкість маршрутів. Завдяки власному авіапарку, Supernova Airlines може оперативно реагувати на змінні потреби ринку та клієнтів, підтримуючи високий рівень сервісу. Цей крок став важливим етапом у розширенні логістичних можливостей компанії та зміцненні її позицій на світовому ринку. Крім того, наявність власної авіакомпанії сприяє зниженню залежності від сторонніх перевізників і підвищенню контролю над якістю доставки. Таким чином, створення Supernova Airlines є стратегічним кроком, що забезпечує конкурентні переваги ТОВ «Нова Пошта» в умовах зростаючих вимог глобальної логістики.

Основні показники сервісної діяльності ТОВ «Нова Пошта» у 2024 р. представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники сервісної діяльності ТОВ «Нова Пошта» у 2024 р.

Показник	Значення
Своєчасно відправлений товар до відділення, %	99,41
Своєчасно відправлений товар до дверей, %	94,29
Своєчасно забраний вантаж, %	97,74
NPS Готовність рекомендувати, %	76,16

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Аналіз демонструє високі показники ефективності сервісної діяльності ТОВ «Нова Пошта» у 2024 році. Зокрема, 99,41% товарів було своєчасно доставлено до відділень, що свідчить про надійність логістичної мережі компанії. Показник своєчасної доставки товарів безпосередньо до дверей клієнтів також залишається на високому рівні - 94,29%. Крім того, 97,74% вантажів було забрано у встановлені терміни, що підтверджує ефективність організації процесу забору. Рівень готовності клієнтів рекомендувати компанію, що вимірюється показником NPS, становить 76,16%, що свідчить про високий рівень задоволеності споживачів послугами «Нової Пошти». Загалом ці дані свідчать про стабільну якість обслуговування та успішне виконання логістичних операцій підприємством у звітному періоді [48].

Компанія «Нова Пошта» пропонує ряд технологій доставки для своїх клієнтів [13]:

Двері – Двері: отримання вантажу або пошти від відправника та його доставка отримувачу.

Склад – Двері: доставка вантажу з відділення компанії «Нова Пошта» зазначеною адресою отримувача.

Двері – Склад: отримання вантажу від відправника та його доставка до відділення компанії «Нова Пошта» у місті отримувача.

Компанія надає своїм клієнтам зручні, доступні та якісні послуги - доставку вантажів і кореспонденції в будь-яку точку України.

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» дуже розгалужена, як це видно з Додатку Б.

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» являє собою багаторівневу систему управління, що забезпечує ефективну координацію діяльності усіх підрозділів компанії. Вона побудована за функціональним принципом, включаючи ключові напрямки: операційний менеджмент, логістику, фінанси, маркетинг, IT-підтримку, клієнтський сервіс та розвиток бізнесу. Кожен із цих блоків відповідає за конкретні завдання і взаємодіє з іншими, що дозволяє швидко приймати рішення і реалізовувати стратегії компанії. Вищим керівництвом є генеральний директор, який координує роботу правління та ключових відділів. Також в структурі передбачені регіональні представництва, що відповідають за локальне управління мережею відділень і логістичних центрів. Така організація забезпечує гнучкість, масштабованість і здатність оперативно реагувати на зміни ринку. Завдяки чітко визначеним зонам відповідальності та комунікації між підрозділами, компанія підтримує високий рівень сервісу і ефективність операцій.

Таким чином, ТОВ «Нова Пошта» сьогодні є одним із провідних гравців на ринку логістичних послуг України, демонструючи стабільний розвиток та високий рівень сервісу. Компанія успішно адаптується до викликів сучасного ринку, впроваджуючи інноваційні технології та розширюючи свою інфраструктуру. Завдяки широкій мережі відділень і поштоматів, «Нова Пошта» забезпечує зручний та швидкий доступ до послуг для клієнтів по всій країні. Впровадження власної авіакомпанії Supernova Airlines значно підвищило ефективність міжнародних перевезень. Водночас компанія продовжує розвивати фінансові сервіси через платформу NovaPay та розширює глобальні можливості з допомогою Nova Global. Перспективи розвитку пов'язані з подальшою цифровізацією, автоматизацією процесів і екологічною відповідальністю. Також важливим напрямом є розширення міжнародної присутності та укріплення позицій на світовому ринку логістики.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Нова Пошта»

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства є важливим інструментом забезпечення стабільності та конкурентоспроможності бізнесу. Вона дозволяє комплексно оцінити рівень фінансової стійкості, платоспроможності, рентабельності та ефективності використання ресурсів. Регулярне проведення діагностики дає змогу своєчасно виявляти фінансові ризики та негативні тенденції у діяльності підприємства. Це особливо актуально в умовах динамічних змін ринкового середовища та нестабільної економічної ситуації.

Аналіз фінансово-економічного стану допомагає керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення та розробляти стратегії розвитку. Діагностика також необхідна для оцінки інвестиційної привабливості підприємства та його кредитоспроможності. Вона виступає основою для планування бюджету, оптимізації витрат та підвищення прибутковості. Для зовнішніх користувачів, таких як інвестори, кредитори чи партнери, результати діагностики є ключовим джерелом інформації про надійність підприємства.

Своєчасний і якісний аналіз дозволяє уникнути кризових ситуацій та забезпечити стабільний розвиток. Крім того, він створює передумови для впровадження інновацій і підвищення ефективності бізнес-процесів. У сучасних умовах господарювання фінансова діагностика є не лише інструментом контролю, але й важливим елементом стратегічного управління. Отже, її проведення є необхідною умовою успішного функціонування будь-якого підприємства.

Важливим аспектом є використання сучасних методів та інструментів фінансового аналізу, що забезпечують високу точність і оперативність отриманих результатів. Діагностика має базуватися на достовірних даних бухгалтерської та управлінської звітності, що гарантує об'єктивність висновків. У поєднанні з прогнозуванням вона дозволяє визначати перспективи розвитку підприємства на коротко- та довгострокову перспективу. Таким чином,

систематична діагностика фінансово-економічного стану стає фундаментом ефективного управління та зростання вартості бізнесу.

Динаміка формування основних економічних показників діяльності ТОВ «Нова Пошта» представлена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
1. Чистий дохід, тис. грн.	28461964	43645219	54247287	25785323	90,60
2. Валовий прибуток, тис. грн.	7366308	12150712	14117033	6750725	91,64
3. Операційний прибуток, тис. грн.	5082616	7 442 103	7658493	2575877	50,68
4. Чистий прибуток, тис. грн.	3262705	4278847	3813055	550350	16,87
5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	31 486	31 298	33354	1868	5,93
6. Середньорічна вартість: - необоротних активів, тис. грн.	10779356	14547809	20219477	9440121	87,58
- в т.ч. основних засобів, тис. грн.	7432751	10073819	15370597	7937846	в 2,1 р.б.
- оборотних активів, тис. грн.	6660819	8585833	11495315	4834496	72,58
7. Фондовіддача	3,83	4,33	3,53	-0,30	-7,85
8. Фондомісткість	0,26	0,23	0,28	0,02	8,98
9. Фондоозброєність, тис. грн./особу.	236,07	321,87	460,83	224,76	95,21
10. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4,27	5,08	4,72	0,45	10,52
11. Продуктивність праці, тис. грн./особу.	903,96	1394,51	1626,41	722,45	79,92
12. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	29736,16	19729,10	35937,20	6201,04	20,85
13. Рентабельність господарської діяльності, %	11,46	9,80	7,03	-4,43	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз даних табл. 2.2 свідчить про суттєве зростання масштабів діяльності ТОВ «Нова Пошта» у 2022–2024 рр. Чистий дохід підприємства у 2024 р. порівняно з 2022 р. збільшився на 90,6 %, що підтверджує розширення обсягів надання послуг та зміцнення ринкових позицій компанії. Аналогічна позитивна динаміка простежується і за валовим прибутком, приріст якого склав 91,64 %, що свідчить про зростання операційної ефективності. Операційний прибуток зріс на 50,68 %, однак темпи його зростання були нижчими, ніж

доходів, що може вказувати на підвищення операційних витрат. Чистий прибуток за аналізований період зріс лише на 16,87 %, що підтверджує зростання податкового та витратного навантаження на підприємство.

Чисельність працівників зросла на 5,93 %, що відповідає стратегії розширення діяльності та підвищення обсягів послуг. Середньорічна вартість активів суттєво зросла, зокрема основних засобів - у 2,1 раза, що свідчить про активні інвестиції в матеріально-технічну базу. Водночас зниження фондівіддачі на 7,85 % та зростання фондомісткості вказують на деяке погіршення ефективності використання основних засобів. Позитивною тенденцією є зростання фондоозброєності праці на 95,21 % та продуктивності праці на 79,92 %, що відображає технічне переоснащення та підвищення результативності персоналу. Разом з тим зниження рівня рентабельності господарської діяльності до 7,03 % свідчить про необхідність оптимізації витрат та підвищення прибутковості в умовах активного зростання компанії.

Загалом, підприємство ТОВ «Нова Пошта» демонструє стійке зростання та модернізацію, однак зниження фондівіддачі та темпів зростання чистого прибутку потребує додаткової уваги для підтримання високої рентабельності.

Діагностика майнового стану підприємства є важливим елементом фінансового аналізу та управління ресурсами. Вона дозволяє оцінити структуру, склад та ефективність використання активів підприємства. Аналіз майнового стану допомагає виявити рівень забезпеченості виробничого процесу основними засобами, матеріальними ресурсами та оборотними активами. Регулярне проведення такої діагностики дає можливість своєчасно виявляти дисбаланс між різними видами майна та вживати заходів для його оптимізації. Важливим результатом діагностики є визначення ступеня зношеності основних засобів та потреби у їх оновленні.

Оцінка майнового стану також необхідна для визначення інвестиційної привабливості підприємства та його кредитоспроможності. Для керівництва компанії результати такого аналізу є підґрунтям для стратегічного планування та прийняття управлінських рішень. Діагностика майнового стану дозволяє

виявити резерви підвищення ефективності використання майна та зростання ринкової вартості підприємства. Вона також є важливим інструментом при підготовці до аудиту, оцінки бізнесу або залучення фінансування. Таким чином, систематичний аналіз майнового стану є запорукою стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Характеристика майна підприємства ТОВ «Нова Пошта» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика майна підприємства ТОВ «Нова Пошта»
та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.22 р.		На 31.12.23 р.		На 31.12.24 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п. с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Активи									
Необоротні активи, в т.ч.:	12025648	61,62	17069970	63,81	23368985	63,71	11343337	94,33	2,09
Нематеріальні активи	202964	1,04	245252	0,92	234184	0,64	31220	15,38	-0,40
Основні засоби	8026715	41,13	12120922	45,31	18620273	50,77	10593558	в 2,4 р.б.	9,64
Оборотні активи, в т.ч.:	7489573	38,38	9682092	36,19	13308539	36,29	5818966	77,69	-2,09
Запаси	587449	3,01	555913	2,08	492382	1,34	-95067	-16,18	-1,67
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	992633	5,09	1241218	4,64	1707118	4,65	714485	71,98	-0,44
Інша поточна дебіторська заборгованість	267178	1,37	678293	2,54	1175213	3,20	908035	в 4,4 р.б.	1,83
Грошові кошти та їх еквіваленти	4940852	25,32	6554017	24,50	9089346	24,78	4148494	83,96	-0,54
Разом	19515221	100	26752062	100	36677524	100,00	17162303	87,94	0,00
Пасиви									
Власний капітал, в т.ч.:	8468177	43,39	10879248	40,67	13288951	36,23	4820774	56,93	-7,16
Статутний капітал	4654	0,02	4654	0,02	4654	0,01	0	0,00	-0,01
Нерозподілений прибуток	7750397	39,71	10145105	37,92	12585749	34,31	4835352	62,39	-5,40
Довгострокові зобов'язання	3100195	15,89	4336881	16,21	7897709	21,53	4797514	в 2,5 р.б.	5,64

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Поточні зобов'язання в т.ч.:	7946849	40,72	11535933	43,12	15490864	42,24	7544015	94,93	1,52
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	765741	3,92	1870939	6,99	1937739	5,28	1171998	в 2,5 р.б.	1,36
Поточні зобов'язання за розрахунками	1404599	7,20	1835366	6,86	2521459	6,87	1116860	79,51	-0,33
Інші поточні зобов'язання	2402730	12,31	2588990	9,68	3273508	8,93	870778	36,24	-3,38
Разом	19515221	100	26752062	100	36677524	100,00	17162303	87,94	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз даних табл. 2.3 свідчить про суттєве зростання вартості майна ТОВ «Нова Пошта» у 2022–2024 рр., загальний обсяг активів збільшився на 87,94 %. Основну частку активів стабільно формують необоротні активи, питома вага яких у 2024 р. становила 63,71 %, що вказує на капіталомісткий характер діяльності підприємства. Найбільш динамічно зростали основні засоби, вартість яких збільшилась у 2,4 раза, а їх частка в активах зросла на 9,64 в.п., що свідчить про активне оновлення матеріально-технічної бази. Частка нематеріальних активів, попри абсолютне зростання, зменшилась у структурі балансу, що може бути наслідком випереджальних інвестицій у фізичну інфраструктуру. Оборотні активи зросли на 77,69 %, однак їх частка в активах дещо скоротилась, що свідчить про структурне зміщення у бік довгострокових ресурсів. Зменшення запасів на 16,18 % відображає оптимізацію складських залишків і підвищення оборотності. Водночас суттєве зростання дебіторської заборгованості та грошових коштів свідчить про розширення операційної діяльності та зростання грошових потоків.

У структурі пасивів частка власного капіталу зменшилась на 7,16 в.п., хоча його абсолютна величина зросла на 56,93 %. Значно зросли довгострокові зобов'язання, що вказує на активне залучення позикових ресурсів для фінансування розвитку. Загалом структура балансу свідчить про інвестиційно орієнтовану модель зростання підприємства з підвищенням фінансових ризиків

через зростання зобов'язань.

Загалом, фінансова структура підприємства ТОВ «Нова Пошта» свідчить про активну інвестиційну діяльність та нарощування виробничого потенціалу, але потребує контролю за темпами зростання зобов'язань для збереження фінансової стійкості.

Діагностика формування фінансових результатів діяльності підприємства є важливим інструментом оцінки його ефективності та прибутковості. Вона дозволяє визначити джерела отримання доходів, структуру витрат і фактори, що впливають на кінцевий результат. Такий аналіз допомагає виявити сильні та слабкі сторони господарської діяльності, а також оцінити доцільність прийнятих управлінських рішень. Фінансові результати відображають рівень конкурентоспроможності підприємства та його здатність до стабільного розвитку. Регулярна діагностика дає можливість своєчасно виявляти негативні тенденції та розробляти заходи щодо їх усунення. Вона є основою для планування прибутку, оптимізації витрат та підвищення рентабельності виробництва.

Для інвесторів і кредиторів результати такого аналізу слугують ключовим показником надійності та перспективності підприємства. Крім того, діагностика фінансових результатів дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів та впровадження інновацій. Вона також допомагає формувати стратегію розвитку з урахуванням внутрішніх резервів і ринкових можливостей.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта» проаналізовано у табл. 2.4.

Аналіз даних табл. 2.4 свідчить про істотне зростання фінансових результатів діяльності ТОВ «Нова Пошта» у 2022–2024 рр. Чистий дохід від реалізації збільшився на 90,6 %, що підтверджує розширення обсягів наданих послуг та зростання попиту. Собівартість реалізованої продукції зросла майже аналогічними темпами (90,23 %), що вказує на пропорційне зростання витрат разом із доходами. У результаті валовий прибуток зріс на 91,64 %, що характеризує збереження валової маржі на стабільному рівні.

Механізм формування фінансових результатів діяльності
підприємства ТОВ «Нова Пошта», тис.грн.

Стаття	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	28461964	43645219	54247287	25785323	90,60
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	21095656	31494507	40130254	19034598	90,23
Валовий прибуток (збиток)	7366308	12150712	14117033	6750725	91,64
Інші операційні доходи	772221	579530	571565	-200656	-25,98
Адміністративні витрати	1873082	3495117	4975385	3102303	в 2,7 р.б.
Витрати на збут	603898	1234713	1426972	823074	в 2,4 р.б.
Інші операційні витрати	578933	558309	627748	48815	8,43
Фінансові результати від операційної діяльності	5082616	7442103	7658493	2575877	50,68
Фінансові витрати	771717	1117868	1785032	1013315	в 2,3 р.б.
Фінансові результати до оподаткування	4013813	5502506	4933506	919693	22,91
Чистий прибуток (збиток)	3262705	4278847	3813055	550350	16,87

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Водночас інші операційні доходи скоротилися на 25,98 %, що зменшило їх вплив на загальний фінансовий результат. Значне зростання адміністративних витрат (у 2,7 раза) та витрат на збут (у 2,4 раза) свідчить про підвищення управлінських і маркетингових витрат у процесі масштабування бізнесу. Інші операційні витрати зросли незначно, що вказує на відносний контроль цієї статті витрат. Операційний прибуток у 2024 р. перевищив рівень 2022 р. на 50,68 %, однак темпи його зростання поступаються динаміці доходів. Фінансові витрати зросли у 2,3 раза, що негативно вплинуло на фінансовий результат до оподаткування. У підсумку чистий прибуток зріс лише на 16,87 %, що свідчить про зростання витратного та фінансового навантаження на підприємство в умовах активного розвитку.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «Нова Пошта» представлена у табл. 2.5.

Динаміка показників оцінки фінансового стану
підприємства ТОВ «Нова Пошта»

Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.
	2022	2023	2024	+/-
Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	0,94	0,84	0,86	-0,08
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,81	0,75	0,77	-0,04
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,62	0,57	0,59	-0,03
Робочий капітал, тис. грн.	-457276	-1853841	-2182325	-1725049
Частка оборотних активів в загальній сумі активів, %	38,38	36,19	36,29	-2,09
Коефіцієнт автономії	0,43	0,41	0,36	-0,07
Маневреність робочого капіталу	-1,28	-0,30	-0,23	1,05
Коефіцієнт фінансової залежності	2,30	2,46	1,57	-0,73
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,05	-0,17	-0,16	-0,11
Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань	0,77	0,69	0,86	0,09
Коефіцієнт фінансової стабільності	-0,04	-0,12	-0,09	-0,05
Рентабельність продукції, %	34,92	38,58	35,18	0,26
Рентабельність господарської діяльності, %	11,46	9,80	7,03	-4,43
Рентабельність активів, %	16,72	15,99	12,02	-4,70
Рентабельність власного капіталу, %	38,53	39,33	28,69	-9,84

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Таким чином, аналіз свідчить про погіршення окремих параметрів фінансового стану ТОВ «Нова Пошта» у 2022–2024 рр. Загальний коефіцієнт покриття знизився з 0,94 до 0,86, що вказує на недостатній рівень поточної платоспроможності підприємства. Аналогічна тенденція простежується і за коефіцієнтами швидкої та абсолютної ліквідності, які зменшилися відповідно на 0,04 та 0,03. Від'ємне значення робочого капіталу та його подальше скорочення на 1725049 тис. грн характеризують дефіцит власних оборотних ресурсів. Показники рентабельності у цілому мають тенденцію до зниження, зокрема рентабельність господарської діяльності скоротилася на 4,43 в.п. Зменшення рентабельності активів і власного капіталу свідчить про зниження ефективності використання ресурсів підприємства в умовах активного інвестиційного зростання.

2.3. Оцінка розвитку системи управління якістю логістичних операцій на підприємстві

Управління якістю логістичних операцій на підприємстві ТОВ «Нова Пошта» здійснюється на основі впровадженої системи управління якістю, яка відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015. Цей стандарт забезпечує системний підхід до планування, контролю та постійного вдосконалення всіх логістичних процесів компанії. Завдяки дотриманню принципів ISO 9001:2015, «Нова Пошта» гарантує високу якість обслуговування, своєчасність доставки та задоволеність клієнтів. Система включає регулярний моніторинг показників, аналіз ризиків та впровадження коригувальних заходів для мінімізації помилок.

Впровадження стандарту також сприяє підвищенню ефективності внутрішньої комунікації та координації між підрозділами. Завдяки цьому підприємство підтримує високий рівень конкурентоспроможності на ринку логістичних послуг. Загалом, система управління якістю на основі ISO 9001:2015 є ключовим фактором сталого розвитку і успіху ТОВ «Нова Пошта».

Система управління якістю ТОВ «Нова Пошта» включає в себе такі елементи:

1. Політика в галузі якості ТОВ «Нова Пошта» спрямована на забезпечення високих стандартів обслуговування клієнтів шляхом постійного вдосконалення логістичних процесів та ефективного управління якістю. Компанія ставить за пріоритет задоволення потреб і очікувань споживачів, гарантуючи своєчасність, надійність і безпеку доставки посилок і вантажів. Політика також передбачає впровадження інноваційних технологій і сучасних методів контролю якості для підвищення ефективності роботи [31].

Особливу увагу приділяється розвитку професійних компетенцій персоналу та створенню мотиваційного середовища для підтримки високих стандартів. ТОВ «Нова Пошта» дотримується принципів прозорості, відповідальності та екологічної свідомості у всіх аспектах діяльності. Загалом

політика в галузі якості сприяє зміцненню довіри клієнтів і сталому розвитку підприємства на ринку логістичних послуг.

ТОВ «Нова Пошта» ставить перед собою такі цілі в галузі якості логістичних операцій [31]:

- забезпечення своєчасної та безпечної доставки посилок і вантажів клієнтам;
- підвищення рівня задоволеності споживачів шляхом покращення сервісу і якості обслуговування;
- оптимізація логістичних процесів для підвищення ефективності та зниження витрат;
- впровадження сучасних інформаційних технологій для автоматизації та контролю операцій;
- постійне навчання та розвиток професійних навичок персоналу;
- розвиток екологічно відповідальних практик у сфері логістики;
- зміцнення партнерських відносин із клієнтами та постачальниками для забезпечення стабільної якості послуг.

2. Процеси системи управління якістю. Система управління якістю ТОВ «Нова Пошта» включає в себе процеси, що відображені на рис. 2.2.

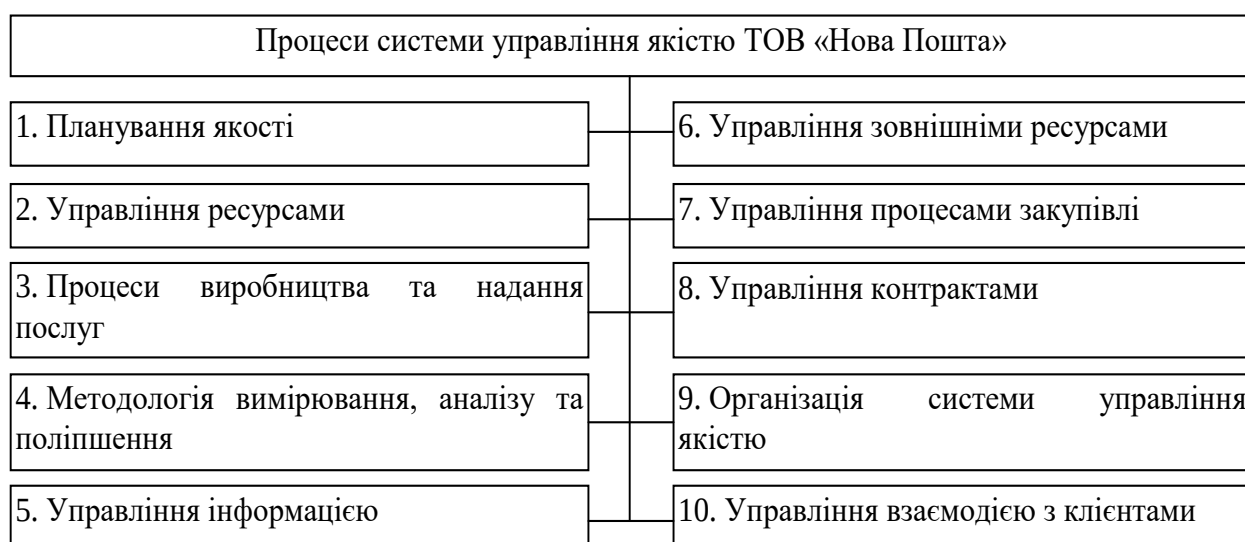


Рис. 2.2. Процеси системи управління якістю ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Система управління якістю ТОВ «Нова Пошта» організована таким чином, щоб забезпечити ефективне управління якістю логістичних процесів підприємства.

Основним елементом управління якістю логістичних операцій на підприємстві ТОВ «Нова Пошта» є чітко сформована структура організації логістичного підрозділу. Вона забезпечує ефективне розподілення обов'язків, координацію дій і контроль над всіма етапами логістичних процесів - від прийому і сортування вантажів до їх доставки кінцевому споживачу. Така структура дозволяє оперативно реагувати на виникаючі проблеми, впроваджувати стандарти якості та здійснювати постійний моніторинг показників роботи. Кожен рівень організації логістичного підрозділу відповідає за конкретні функції, що сприяє підвищенню загальної ефективності та надійності операцій. Завдяки цьому підприємство підтримує високий рівень обслуговування та знижує ризики помилок у процесі доставки. Отже, структура логістичного підрозділу є ключовим фактором у забезпеченні якості логістичних операцій і стабільному розвитку компанії.

Організаційна структура управління логістичною діяльністю ТОВ «Нова пошта» представлена на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Організаційна структура управління логістичною діяльністю ТОВ «Нова пошта»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Отже, лінійно-функціональна організаційна структура служби логістики в ТОВ «Нова Пошта» спрямована на уникнення повторення логістичних завдань та покращення взаємодії між різними функціональними підрозділами. Вона забезпечує ефективне стратегічне планування і аналіз логістичних процесів за допомогою спеціалізованих відділів, які підтримують керівництво, але не мають права приймати остаточні рішення [6].

Управління системою якості в ТОВ «Нова Пошта» здійснює директор з якості, який відповідає за координацію та контроль усіх процесів, пов'язаних із забезпеченням високих стандартів у логістичних операціях. Саме ця посадова особа відповідає за впровадження, підтримку та постійне вдосконалення системи управління якістю відповідно до міжнародних стандартів. Директор з якості координує роботу різних підрозділів, забезпечує відповідність процесів встановленим вимогам і здійснює аудит для виявлення та усунення недоліків. Завдяки його діяльності компанія підтримує стабільний рівень якості обслуговування і підвищує задоволеність клієнтів [38].

При оцінці якості функціонування логістичних процесів важливо застосовувати метод ABC-аналізу, який дозволяє класифікувати товари, послуги або операції за їхньою значущістю та впливом на загальний результат. Цей метод допомагає визначити пріоритетні групи, на які слід зосередити увагу для оптимізації ресурсів і підвищення ефективності логістики. Використання ABC-аналізу сприяє раціональному управлінню запасами, зниженню витрат і покращенню обслуговування клієнтів [1].

У табл. 2.6 наведено загальний показник відповідності критеріям раціональності логістичних процесів у ТОВ «Нова пошта».

Таблиця 2.6

Форма визначення загального показника раціональності
логістичних процесів ТОВ «Нова пошта»

Показники раціональності	Вага	Частка, %	Відсоток відповідності, %	Коефіцієнт	Результат, %
1	2	3	4	5	6
Зрозумілість	B	10,53	90	0,9	9,48
Задоволення потреб	B	10,53	100	1,0	10,53

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6
Інноваційність	A	21,05	100	1,0	21,05
Стратегічна креативність	B	10,53	80	0,8	8,42
Автентичність	C	5,25	50	0,5	2,63
Довіра споживачів	B	10,53	75	0,75	7,90
Здатність до змін	A	21,05	100	1	21,05
Відповідність стратегічному баченню	B	10,53	100	1	10,53
Загальний показник	x	100	x	x	91,59

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Отже, на основі результатів табл. 2.6 можна констатувати, що раціональність логістичних процесів ТОВ «Нова пошта» відповідає високому ступеню – 91,59% із максимально можливих 100%. Можна стверджувати, що на підприємстві забезпечено високий рівень якості логістичних операцій.

Для оцінки системи контролю якості логістичних операцій у ТОВ «Нова Пошта» застосовується статистичний метод - діаграма Парето. Цей інструмент допомагає виявити найбільш значущі проблеми та дефекти в процесах, які мають найбільший вплив на якість обслуговування. За допомогою діаграми Парето можна систематизувати і проаналізувати причини виникнення помилок, що дозволяє зосередити зусилля на усуненні найважливіших недоліків. Використання цього методу сприяє підвищенню ефективності контролю якості, оптимізації логістичних процесів і покращенню загального рівня сервісу [1].

Розрахункові дані для побудови діаграми Парето за видами претензій у здійсненні логістичних операцій ТОВ «Нова пошта» представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Розрахункові дані для побудови діаграми Парето за видами претензій у здійсненні логістичних операцій ТОВ «Нова пошта»

Вид претензій	Число невідповідностей	Нагромаджена сума невідповідностей	Процент невідповідностей, %	Нагромад. процент, %
1	2	3	4	5
Затримки у термінах доставки замовлення	11	6	21,15	21,2
Пошкодження упаковки в процесі транспортування	10	16	19,23	40,4

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5
Черги в пункті комплектування замовлень	9	25	17,31	57,7
Неправильне заповнення супровідних документів логістичними працівниками	6	31	13,46	71,2
Неетична поведінка логістичного персоналу з клієнтами	5	36	11,53	82,7
Пошкодження товару в процесі транспортування	4	40	9,61	92,4
Інші	4	44	7,69	100,0
Всього	49	x	x	x

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Відповідно, діаграма Парето за видами претензій у здійсненні логістичних операцій ТОВ «Нова пошта» матиме наступний вигляд (рис. 2.4).

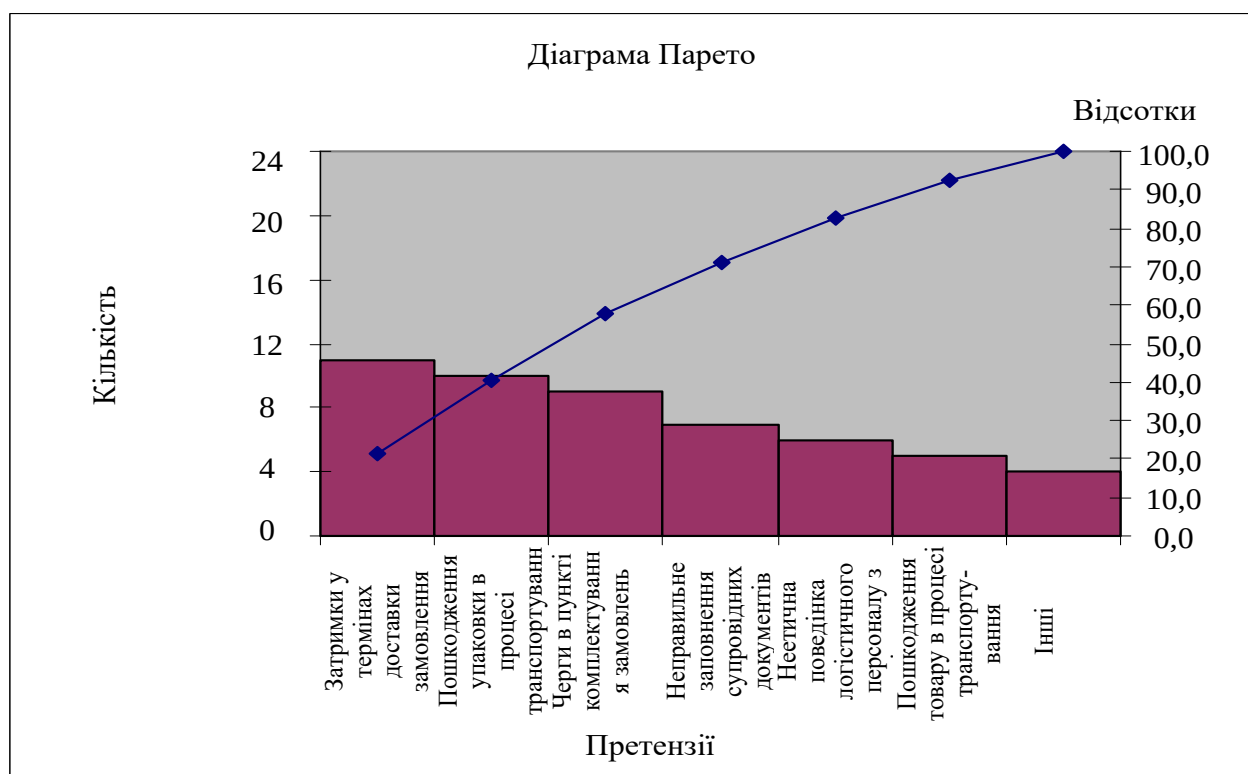


Рис. 2.4. Побудована діаграма Парето за видами виявлених претензій у здійсненні логістичних операцій ТОВ «Нова пошта»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Під час аналізу отриманих претензій у процесі логістичних операцій були виявлені такі ключові проблеми: затримки у термінах доставки замовлень,

пошкодження упаковки під час перевезення, утворення черг на етапі комплектування замовлень, помилки у заповненні супровідних документів логістичним персоналом, неетична поведінка працівників у спілкуванні з клієнтами, а також пошкодження товарів у процесі транспортування.

Розрахункові дані для побудови діаграми Парето за причинами виникнення претензій у здійсненні логістичних операцій ТОВ «Нова пошта» наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Розрахункові дані для побудови діаграми Парето за причинами виникнення претензій у здійсненні логістичних процесів ТОВ «Нова пошта»

Причина претензій	Число невідповідностей	Нагромаджена сума невідповідностей	Процент невідповідностей, %	Нагромад. процент, %
Низька кваліфікація логістичного працівника	20	6	38,46	38,5
Збої в функціонуванні програмного забезпечення логістики	11	17	21,15	59,7
Помилки в заповненні супровідних документів	9	26	17,31	77,0
Недоліки внутрішніх комунікацій між керівником та підлеглим	4	30	7,69	84,7
Недотримання послідовності логістичних операцій	4	34	7,69	92,3
Поломки транспорту та обладнання системи логістики	3	37	5,76	98,1
Інші	1	38	1,92	100,0
Всього	52	x	x	x

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Діаграма Парето за причинами виникнення претензій у здійсненні логістичних процесів ТОВ «Нова пошта» представлена на рис. 2.5.

Згідно з даними діаграми, понад 84,7% причин виникнення претензій у логістичних процесах ТОВ «Нова Пошта» пов'язані з низьким рівнем кваліфікації логістичного персоналу, технічними збоями у роботі програмного забезпечення, помилками при оформленні супровідних документів, а також проблемами у внутрішній комунікації між керівниками та співробітниками.

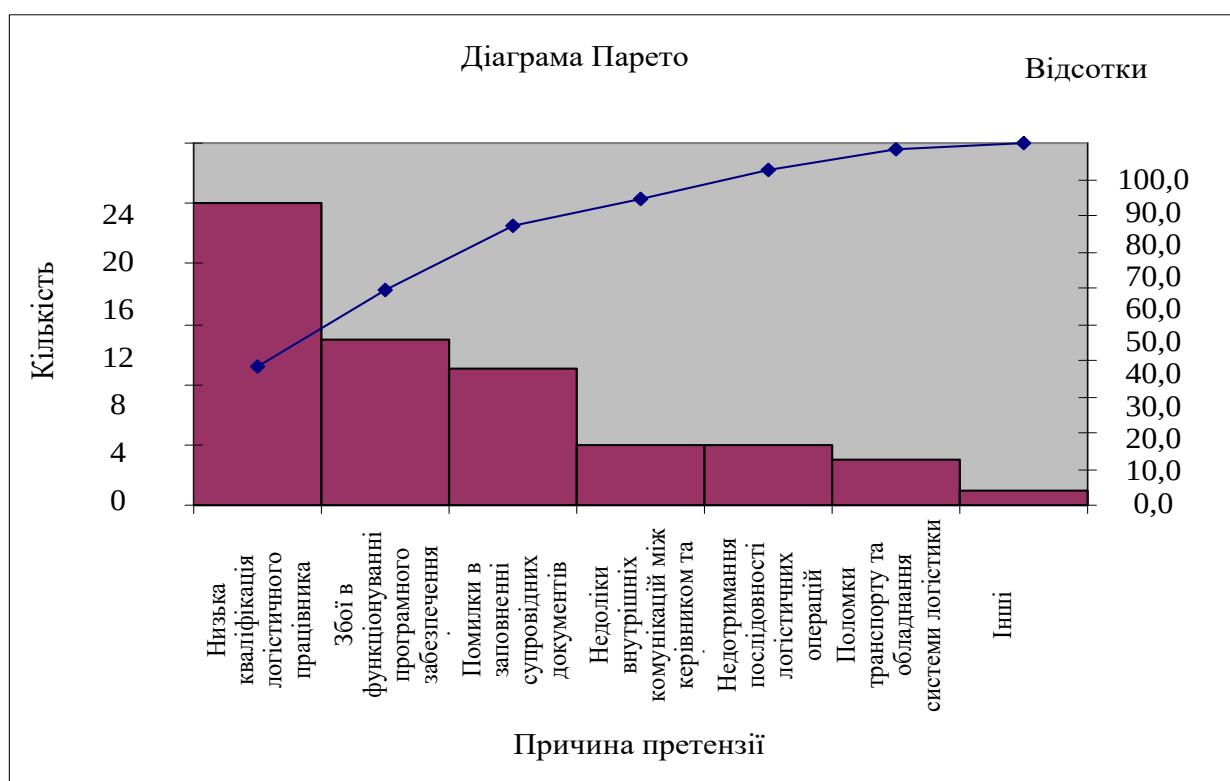


Рис. 2.5. Побудована діаграма Парето за причинами виникнення претензій у здійсненні логістичних процесів ТОВ «Нова пошта»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Водночас, загалом система управління якістю ТОВ «Нова Пошта» забезпечує високий стандарт логістичних послуг, які надає компанія. За результатами опитувань, клієнти демонструють значний рівень задоволеності сервісом. Крім того, ця система сприяє підвищенню ефективності логістичних процесів та оптимізації витрат на логістику. ТОВ «Нова Пошта» постійно працює над удосконаленням системи управління якістю, щоб забезпечити ще більш високий рівень обслуговування своїх клієнтів.

ТОВ «Нова Пошта» - це велике підприємство, яке здійснює логістичні операції на території всієї країни, що накладає певні специфічні вимоги на управління якістю цих операцій. Через масштабність діяльності компанія приділяє особливу увагу особливостям організації процесів контролю та підвищення стандартів якості. Постійне вдосконалення системи управління якістю логістичних операцій є одним із пріоритетів ТОВ «Нова Пошта», що дозволяє забезпечувати надійність, оперативність і високий рівень

обслуговування клієнтів. Серед заходів, які впроваджуються підприємством, можна виділити такі [48]:

1. Розробка та впровадження нових стандартів якості логістичних послуг.
2. Впровадження автоматизованих систем управління логістичними процесами.
3. Розширення мережі пунктів обслуговування клієнтів.
4. Покращення якості комунікацій з клієнтами.
5. Ці заходи спрямовані на підвищення якості логістичних послуг, що надаються.

У ТОВ «Нова Пошта» активно впроваджують цифрові технології для покращення управління якістю логістичних операцій. Це дозволяє автоматизувати процеси, підвищити точність контролю та оперативність обробки замовлень. Завдяки цифровим рішенням компанія може ефективніше відстежувати рух вантажів, підвищувати загальний рівень сервісу для клієнтів.

ТОВ «Нова пошта» впроваджує цифрові технології в управління якістю логістики в різних напрямках (рис. 2.6).

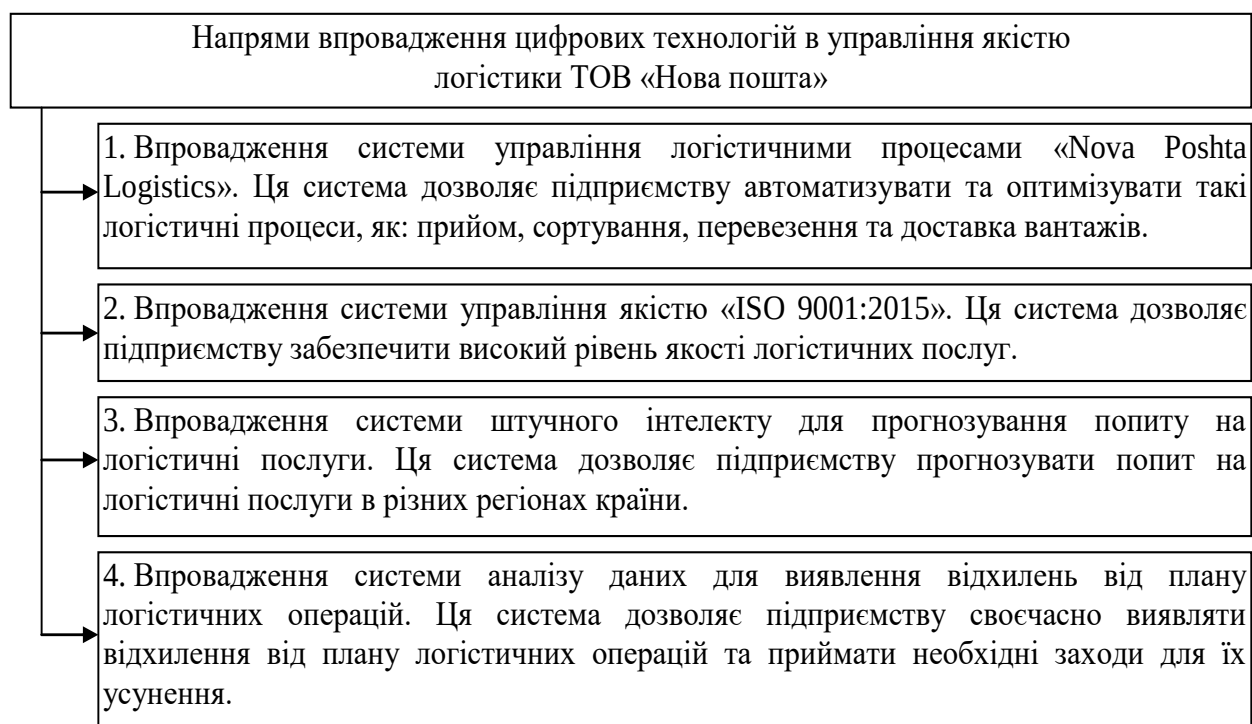


Рис. 2.6. Напрями впровадження цифрових технологій в управління якістю логістики ТОВ «Нова пошта»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Під час оцінки системи управління якістю логістичних операцій на підприємстві важливо провести детальний аналіз ключових показників ефективності логістичного процесу. Це дозволяє визначити рівень виконання основних завдань, виявити слабкі місця та оцінити відповідність процесів встановленим стандартам. Аналіз ключових показників допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення для підвищення якості обслуговування, оптимізації ресурсів і зниження витрат. Таким чином, систематичний моніторинг ефективності є необхідною складовою для постійного вдосконалення логістичних операцій підприємства.

Динаміка показників оцінювання управління якістю логістичних операцій на підприємстві ТОВ «Нова пошта» представлена у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Динаміка показників оцінювання ефективності управління якістю
логістичних операцій на підприємстві ТОВ «Нова пошта»**

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, –	%
1	2	3	4	5	6
1. Показники оцінювання ефективності управління логістичними операціями					
Витрати на логістику, тис. грн.	601714	559835	612894	11180	1,86
Вартість перевезень, грн./т	201,56	254,83	289,34	87,78	43,55
Ефективність використання транспорту, т/од.	59,32	49,23	53,12	-6,20	-10,45
Ефективність використання маршрутів, т/км	72,43	66,89	71,98	-0,45	-0,62
Витратомісткість логістичної діяльності, грн.	2,11	1,28	1,13	-0,98	-46,56
Рентабельність логістичної діяльності, %	542,24	764,31	622,14	-14,09	x
2. Показники оцінювання точності та своєчасності виконання логістичних операцій					
Виконання плану перевезень	95,12	86,92	93,21	-1,91	-2,01
Точність доставки	94,23	83,12	95,78	1,55	1,64
Час доставки, год.	21,89	35,64	30,67	8,78	40,11
Відсоток пошкоджених вантажів	5,11	4,32	4,89	-0,22	-4,31
Відсоток некомплектних вантажів	4,23	3,94	4,82	0,59	13,95
Відсоток відмов у виконанні замовлень	2,54	4,78	3,51	0,97	38,19
Відсоток відхилень від плану перевезень	8,11	9,45	7,93	-0,18	-2,22
3. Показники оцінювання клієнтоорієнтованості виконання логістичних операцій					
Відсоток реклаमाцій від клієнтів	4,34	7,89	6,14	1,80	41,47

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6
Відсоток незадоволених клієнтів	2,98	4,16	3,87	0,89	29,87
Індекс лояльності клієнтів	95,89	93,12	96,92	1,03	1,07
4. Показники оцінювання сталого розвитку у реалізації логістичних операцій					
Витрати на інновації у логістику, грн.	71423	66452	78236	6813	9,54
Відсоток використання персоналу транспортної компанії	84,34	85,91	85,16	0,82	0,97
Вуглецевий слід, бали	7,5	7,0	7,3	-0,2	-2,67

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Незважаючи на незначне збільшення загальних витрат на логістику (+1,86%), спостерігається суттєве зростання вартості перевезень на тонну (+43,55%), що свідчить про підвищення цін або зміну структури витрат. Ефективність використання транспорту знизилася на 10,45%, а ефективність використання маршрутів залишилася майже стабільною. Витратомісткість логістичної діяльності скоротилася на 46,56%, водночас рентабельність знизилася на 14,09%, що може свідчити про зростання операційних витрат. Показники точності та своєчасності доставки поліпшилися. Показники клієнтоорієнтованості демонструють зростання рекламаций і незадоволених клієнтів, але індекс лояльності залишився стабільним із незначним зростанням (+1,07%). Загалом, аналіз свідчить про активну роботу підприємства над підвищенням якості логістичних операцій, хоча окремі показники потребують додаткової уваги і оптимізації.

Таким чином, можна зробити висновок, що система управління якістю у ТОВ «Нова пошта» побудована таким чином, щоб гарантувати ефективний контроль та оптимізацію логістичних процесів компанії. Забезпечення належного рівня якості покладено на керівників відповідних підрозділів, які координують і контролюють виконання операцій. Підприємство постійно працює над удосконаленням своєї системи управління якістю, впроваджуючи нові підходи та інструменти. У планах компанії активне використання цифрових технологій у різних сферах управління логістичною якістю для підвищення ефективності, точності та швидкості процесів.

Висновки до розділу 2

Об'єктом дослідження актуальних питань розвитку системи управління якістю логістичних операцій обрано найбільшу компанію, що функціонує на ринку експрес-доставки вантажів ТОВ «Нова Пошта». ТОВ «Нова Пошта» - одна з провідних компаній України у сфері експрес-доставки та логістики, яка за короткий період стала лідером ринку. Стратегічна мета діяльності ТОВ «Нова Пошта» полягає в тому, щоб стати найбільш надійним і ефективним логістичним партнером для клієнтів як в Україні, так і на міжнародному рівні.

Аналіз свідчить про суттєве зростання масштабів діяльності ТОВ «Нова Пошта» у 2022–2024 рр. Чистий дохід підприємства у 2024 р. порівняно з 2022 р. збільшився на 90,6 %, що підтверджує розширення обсягів надання послуг та зміцнення ринкових позицій компанії. Аналогічна позитивна динаміка простежується і за валовим прибутком, приріст якого склав 91,64 %, що свідчить про зростання операційної ефективності. Операційний прибуток зріс на 50,68 %, однак темпи його зростання були нижчими, ніж доходів, що може вказувати на підвищення операційних витрат. Чистий прибуток за аналізований період зріс лише на 16,87 %, що підтверджує зростання податкового та витратного навантаження на підприємство.

Управління якістю логістичних операцій на підприємстві ТОВ «Нова Пошта» здійснюється на основі впровадженої системи управління якістю, яка відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015. Цей стандарт забезпечує системний підхід до планування, контролю та постійного вдосконалення всіх логістичних процесів компанії. Завдяки дотриманню принципів ISO 9001:2015, «Нова Пошта» гарантує високу якість обслуговування, своєчасність доставки та задоволеність клієнтів. Система включає регулярний моніторинг показників, аналіз ризиків та впровадження коригувальних заходів для мінімізації помилок.

Основним елементом управління якістю логістичних операцій на підприємстві ТОВ «Нова Пошта» є чітко сформована структура організації логістичного підрозділу. Отже, лінійно-функціональна організаційна структура служби логістики в ТОВ «Нова Пошта» спрямована на уникнення повторення логістичних завдань та покращення взаємодії між різними функціональними підрозділами. Вона забезпечує ефективне стратегічне планування і аналіз логістичних процесів за допомогою спеціалізованих відділів, які підтримують керівництво, але не мають права приймати остаточні рішення.

Система управління якістю ТОВ «Нова Пошта» забезпечує високий стандарт логістичних послуг, які надає компанія. За результатами опитувань, клієнти демонструють значний рівень задоволеності сервісом. Крім того, ця система сприяє підвищенню ефективності логістичних процесів та оптимізації витрат на логістику. ТОВ «Нова Пошта» постійно працює над удосконаленням системи управління якістю, щоб забезпечити ще більш високий рівень обслуговування своїх клієнтів.

У ТОВ «Нова Пошта» активно впроваджують цифрові технології для покращення управління якістю логістичних операцій. Це дозволяє автоматизувати процеси, підвищити точність контролю та оперативність обробки замовлень. Завдяки цифровим рішенням компанія може ефективніше відстежувати рух вантажів, підвищувати загальний рівень сервісу для клієнтів.

Визначено, що незважаючи на незначне збільшення загальних витрат на логістику (+1,86%), спостерігається суттєве зростання вартості перевезень на тонну (+43,55%), що свідчить про підвищення цін або зміну структури витрат. Ефективність використання транспорту знизилася на 10,45%, а ефективність використання маршрутів залишилася майже стабільною. Показники клієнтоорієнтованості демонструють зростання рекламаций і незадоволених клієнтів, але індекс лояльності залишився стабільним із незначним зростанням (+1,07%). Загалом, аналіз свідчить про активну роботу підприємства над підвищенням якості логістичних операцій, хоча окремі показники потребують додаткової уваги і оптимізації.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЛОГІСТИЧНИХ ОПЕРАЦІЙ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Напрями розвитку системи управління якістю логістичних операцій підприємства

В умовах динамічного розвитку ринку логістичних послуг та зростаючої конкуренції ефективне управління якістю логістичних операцій стає ключовим фактором успішної діяльності підприємств. Для компанії ТОВ «Нова пошта», яка є лідером на українському ринку експрес-доставки, подальше вдосконалення системи управління якістю має стратегічне значення. Постійне збільшення обсягів перевезень, розширення мережі відділень та запровадження нових сервісів вимагають підвищення точності, швидкості та надійності виконання логістичних процесів. Високі очікування клієнтів, особливо у частині своєчасності доставки та збереження вантажів, формують потребу у впровадженні інноваційних рішень і цифрових технологій [3; 15].

Сучасні стандарти якості та міжнародний досвід доводять, що лише безперервне вдосконалення процесів забезпечує стабільну конкурентну перевагу. Для «Нової пошти» це означає не лише підтримку, а й подальший розвиток системи контролю та моніторингу ключових показників ефективності. Значну увагу слід приділяти навчанню персоналу, автоматизації процесів та впровадженню інструментів аналітики для швидкого реагування на проблеми. Важливим аспектом є і розвиток екологічно орієнтованої логістики, що відповідає принципам сталого розвитку. Удосконалення системи управління якістю дозволить компанії підвищити рівень клієнтської лояльності, оптимізувати витрати та зміцнити позиції на ринку. Таким чином, подальший розвиток цієї системи є необхідною умовою довгострокового успіху ТОВ «Нова пошта».

В процесі проведеного дослідження було виявлено недоліки діючої системи управління якістю логістичних операцій ТОВ «Нова пошта» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Недоліки діючої системи управління якістю логістичних операцій

ТОВ «Нова пошта»

Виявлений недолік	Характеристика проблеми	Ймовірні наслідки для підприємства
Затримки у термінах доставки	Порушення графіків транспортування через технічні та організаційні причини	Зниження рівня задоволеності клієнтів, збільшення кількості рекламаций
Пошкодження упаковки під час транспортування	Недостатній контроль за процесом завантаження/розвантаження та зберігання	Збільшення витрат на компенсації та погіршення іміджу компанії
Помилки у заповненні супровідних документів	Низький рівень підготовки персоналу та відсутність автоматизованої перевірки	Виникнення затримок у доставці, додаткові витрати часу і ресурсів
Черги у пунктах комплектування замовлень	Недостатня пропускна спроможність об'єктів логістичної інфраструктури	Зниження швидкості обробки замовлень і збільшення часу очікування клієнтів
Недоліки внутрішніх комунікацій	Невчасна або неповна передача інформації між підрозділами	Зростання кількості помилок і порушення координації дій
Неетична поведінка персоналу у взаємодії з клієнтами	Відсутність належної підготовки з корпоративної етики та сервісу	Погіршення репутації та втрата лояльних клієнтів
Збої у функціонуванні програмного забезпечення	Технічні проблеми та недостатня модернізація ІТ-інфраструктури	Затримки у роботі, зниження продуктивності, негативний вплив на сервіс

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Узагальнюючи результати аналізу, можна відзначити, що діюча система управління якістю логістичних операцій ТОВ «Нова пошта» має ряд слабких місць, які негативно впливають на ефективність роботи. Найбільш поширеними проблемами є затримки у доставці, пошкодження вантажів, помилки у документації та збої у програмному забезпеченні. Значна частина недоліків пов'язана з недостатньою кваліфікацією персоналу та недосконалістю внутрішніх комунікацій. Виявлені проблеми можуть призводити до зниження задоволеності клієнтів, погіршення репутації та зростання витрат. Для забезпечення сталого розвитку компанії необхідно впроваджувати сучасні цифрові технології, підвищувати професійний рівень працівників та оптимізувати логістичні процеси.

Визначення пріоритетності проблем ТОВ «Нова пошта» з урахуванням їх

значущості та серйозності наслідків на основі експертної діагностики представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Визначення пріоритетності проблем з урахуванням їх значущості та серйозності наслідків на основі експертної діагностики ТОВ «Нова пошта»

Проблема	Значущість (1–5)	Наслідки (1–5)	Підсумковий бал (Значущість × Наслідки)	Пріоритет
Затримки у термінах доставки	5	5	25	Високий
Збої у функціонуванні програмного забезпечення логістики	5	5	25	Високий
Пошкодження товарів під час транспортування	5	4	20	Високий
Пошкодження упаковки під час транспортування	4	4	16	Середній
Помилки в оформленні супровідних документів	4	3	12	Середній
Неетична поведінка персоналу у взаємодії з клієнтами	3	3	9	Низький
Черги в пунктах комплектування замовлень	3	2	6	Низький
Недоліки внутрішніх комунікацій між керівництвом та підлеглими	2	2	4	Низький

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Узагальнюючи результати аналізу, можна відзначити, що діюча система управління якістю логістичних операцій ТОВ «Нова пошта» має ряд слабких місць, які негативно впливають на ефективність роботи. Найбільш поширеними проблемами є затримки у доставці, пошкодження вантажів, помилки у документації та збої у програмному забезпеченні. Значна частина недоліків пов'язана з недостатньою кваліфікацією персоналу та недосконалістю внутрішніх комунікацій. Виявлені проблеми можуть призводити до зниження задоволеності клієнтів, погіршення репутації та зростання витрат. Для забезпечення сталого розвитку компанії необхідно впроваджувати сучасні цифрові технології, підвищувати професійний рівень працівників та оптимізувати логістичні процеси.

Зростаючі очікування клієнтів та жорстка конкуренція у сфері експрес-доставки змушують логістичних операторів постійно шукати інноваційні шляхи розвитку та впроваджувати нові стратегії, спрямовані не лише на залучення, але й на довгострокове утримання клієнтів. Основний акцент робиться на підвищенні рівня сервісу, розширенні спектра послуг та впровадженні технологічних рішень, що забезпечують швидкість, зручність і надійність доставки. Експертні прогнози свідчать, що протягом найближчих двох-трьох років в Україні спостерігатиметься стале зростання онлайн-торгівлі, що, у свою чергу, стимулюватиме подальше збільшення обсягів ринку експрес-доставки. Це створює нові виклики для операторів, які мають адаптувати свої бізнес-моделі до зростаючого попиту та змін поведінки споживачів. В умовах постійної цифровізації та зростання мобільності населення логістичні компанії повинні активно інвестувати в автоматизацію процесів, модернізацію транспортних потужностей і підвищення кваліфікації персоналу. Таким чином, розвиток ринку експрес-доставки є не лише об'єктивною потребою часу, але й ключовим фактором збереження конкурентоспроможності та задоволення вимог сучасного клієнта [6; 34].

У сучасних умовах управління якістю у середніх та великих компаніях все більше орієнтується на концепцію «клієнтоорієнтованості». Це означає не лише надання якісного сервісу, а й постійне відстеження змін у вподобаннях споживачів, що дає змогу своєчасно адаптувати послуги до їхніх очікувань. Для логістичних операторів ринку експрес-доставки надзвичайно важливо глибоко аналізувати потреби клієнтів та впроваджувати інноваційні рішення, які відповідають оптимальному співвідношенню «ціна–якість».

Серед головних інноваційних напрямів зростання якості логістичних операцій ТОВ «Нова пошта» можна виокремити такі:

1. Автоматизація складської логістики є одним із пріоритетних напрямів удосконалення операційної діяльності ТОВ «Нова пошта» та вагомим чинником підвищення якості логістичних послуг. Світова практика показує, що автоматизація та роботизація складів дозволяє суттєво скоротити час обробки

замовлень, знизити ризик помилок і підвищити загальну продуктивність логістичних процесів. Відповідаючи цим тенденціям, компанія створила п'ять інноваційних сортувальних терміналів, які є найбільшими в Україні та практично повністю автоматизовані [35].

Такі комплекси обладнані високопродуктивними конвеєрними системами та сучасними сканерами, що дають змогу без участі людини сортувати до 400 000 одиниць відправлень на добу, або 8 000–10 000 посилок за годину. Вони здатні обслуговувати до 600 вантажівок на день, що значно прискорює обіг вантажів і забезпечує високу швидкість доставки. Використання автоматизованих технологій дозволило скоротити кількість персоналу на таких об'єктах у 3–4 рази, що зменшило операційні витрати та водночас підвищило точність і надійність сортування.

Крім того, автоматизація сприяла оптимізації використання складських площ, зниженню енергоспоживання та кращому контролю за рухом вантажів у реальному часі. У перспективі компанія планує розширити мережу подібних терміналів та впроваджувати штучний інтелект для ще більш ефективного прогнозування та управління потоками відправлень. Таким чином, автоматизація складської логістики не лише забезпечує лідерські позиції «Нової пошти» на ринку, а й формує нові стандарти швидкості та якості сервісу в галузі експрес-доставки.

2. Використання безпілотних дронів для доставки відправлень є одним із найбільш перспективних та технологічно прогресивних напрямів розвитку логістики ТОВ «Нова пошта». Такий підхід відповідає світовим тенденціям у сфері автоматизації та швидкісної доставки, особливо в умовах зростаючого попиту на оперативне обслуговування клієнтів і доставки у важкодоступні або віддалені регіони.

Поточний тестовий зразок дрона є компактним та маневреним, здатним перевозити до 4 кг вантажу (еквівалент від 20 до 50 поштових конвертів) на відстань до 350 км. Це дозволяє забезпечувати швидку доставку документів та

невеликих пакунків без залучення наземного транспорту, що значно скорочує час виконання замовлень та зменшує вуглецевий слід.

Наразі інженери працюють над удосконаленою модифікацією безпілотної з вантажопідйомністю до 400 кг, що відкриє можливості для транспортування середніх партій товарів. У перспективі планується створення дронів, здатних перевозити до 1 тонни, що фактично дозволить виконувати повноцінні логістичні рейси у форматі «від складу до складу» без залучення традиційних транспортних засобів [13].

Запровадження безпілотної доставки дасть змогу компанії підвищити швидкість обробки замовлень, знизити витрати на паливо та персонал, а також розширити географію обслуговування, включно з територіями, куди важко дістатися звичайними маршрутами. Цей напрямок є стратегічно важливим для підтримки інноваційного іміджу «Нової пошти» та збереження її лідерських позицій на ринку експрес-доставки.

3. Впровадження поштоматів є однією з ключових інноваційних ініціатив ТОВ «Нова пошта», що відповідає сучасним тенденціям розвитку ринку експрес-доставки. Безконтактна кур'єрська доставка стає все більш популярною, особливо в умовах пандемії, коли споживачі прагнуть мінімізувати особисті контакти і відвідування громадських місць. Компанія реагує на ці зміни, пропонуючи клієнтам можливість отримувати товари швидко і безпечно, що створює додаткову цінність і підвищує рівень задоволеності споживачів [48].

Крім того, споживачі готові оплачувати швидку доставку в терміни від 1 до 3 днів, що становить приблизно 5–10% від вартості товару, що свідчить про високий попит на якісний та оперативний сервіс. У зв'язку з цим, «Нова пошта» активно працює над мінімізацією участі людини у процесі видачі посилок, розробляючи системи, які дозволяють максимально автоматизувати цей процес.

Поштомати як безособисті пункти видачі є логічним кроком у розвитку компанії, що забезпечує зручність для клієнтів та знижує операційні витрати. Їхній дизайн і конструкція постійно удосконалюються, щоб відповідати різним

умовам розміщення та максимізувати комфорт користування. Таким чином, впровадження поштоматів сприяє підвищенню ефективності логістичних операцій, зниженню ризиків, пов'язаних із людським фактором, і зміцненню позицій «Нової пошти» як інноваційного лідера на ринку експрес-доставки.

Переваги поштоматів (пунктів доставки «поза домом») серед інших способів доставки наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Переваги поштоматів на ринку експрес-доставки у ТОВ «Нова пошта»

Перевага	Характеристика
Зручність	Поштомати працюють цілодобово, а відділення обслуговують клієнтів до пізнього вечора, надаючи можливість зручного вибору часу відвідування. Розташовані вони в пішій доступності від будинків, знаходячись в популярних магазинах, книжкових крамницях, заправках та інших публічних місцях.
Близькість	Клієнтам надається можливість не пристосовувати свій розпорядок дня під графік роботи пунктів, а обирати час відвідування відділень або користування поштоматами в зручний для них час.
Вигода	Безпосередній доступ до поштоматів та відділень у різних місцях, таких як продуктові мережі, магазини електроніки і заправки, сприяє зручності користувачів.
Швидкість	Доставка до відділень та поштоматів часто є більш вигідною з фінансової точки зору порівняно з іншими альтернативами. Важливо також відзначити, що відділення та поштомати можуть забезпечити доставку в той же день, наприклад, у компанії Meest в Києві можлива доставка за п'ять годин при умові відправлення посилки до 11:00.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

4. Ще одним важливим інноваційним напрямом розвитку якості логістичних операцій ТОВ «Нова пошта» є впровадження машинного навчання для оптимізації маршрутів доставки та управління запасами. Використання передових алгоритмів дозволяє аналізувати великі обсяги даних у режимі реального часу, прогнозувати попит, оптимізувати маршрути кур'єрів з урахуванням трафіку, погодних умов та інших факторів.

Перспективні можливості визначених інноваційних напрямів для нейтралізації недоліків системи управління якістю логістичних операцій ТОВ «Нова пошта» визначено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Перспективні можливості визначених інноваційних напрямів для нейтралізації недоліків системи управління якістю логістичних операцій ТОВ «Нова пошта»

Інноваційний напрям	Виявлені недоліки	Можливості нейтралізації недоліків
1. Автоматизація складської логістики	- помилки в сортуванні через людський фактор - висока трудомісткість - затримки при обробці вантажів	- зниження кількості людських помилок завдяки автоматичній обробці - скорочення часу сортування і підвищення пропускну здатності - зменшення операційних витрат за рахунок зниження потреби в персоналі
2. Використання безпілотних дронів	- обмежена швидкість доставки у важкодоступні райони - залежність від традиційного транспорту	- забезпечення швидкої доставки у віддалені та важкодоступні місця - скорочення часу доставки та підвищення гнучкості логістики
3. Впровадження поштоматів	- затримки при видачі через черги - ризик контактів між персоналом та клієнтами - помилки при ручній видачі	- забезпечення безконтактного та швидкого отримання посилок - зниження людського фактора при видачі посилок - підвищення зручності та безпеки для клієнтів
4. Застосування машинного навчання	- неефективне планування маршрутів - недостатній контроль запасів - повільна реакція на позаштатні ситуації	- оптимізація маршрутів доставки з урахуванням трафіку та інших факторів - прогнозування попиту та управління запасами у режимі реального часу - автоматична адаптація до непередбачуваних обставин

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Таким чином, впровадження інноваційних напрямів у систему управління якістю логістичних операцій ТОВ «Нова пошта» дозволяє ефективно нейтралізувати виявлені недоліки. Автоматизація, безпілотна доставка, поштомати та застосування штучного інтелекту сприяють підвищенню точності, швидкості та безпеки логістичних процесів. Це не лише знижує витрати та помилки, але й підвищує рівень задоволеності клієнтів. Інновації забезпечують гнучкість і адаптивність системи до змін ринкових умов. В результаті «Нова пошта» закріплює свої лідерські позиції на ринку експрес-доставки.

3.2. Обґрунтування засобів цифровізації управління якістю логістичної діяльності ТОВ «Нова пошта»

Цифровізація управління якістю логістичної діяльності підприємства ТОВ «Нова пошта» є одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності у сучасних умовах ринку. Впровадження цифрових технологій дозволяє значно покращити контроль і моніторинг логістичних процесів у реальному часі, що сприяє швидкому виявленню та усуненню проблем. Завдяки цифровим системам зростає точність планування маршрутів, управління запасами і обробки замовлень, що підвищує загальну ефективність логістики. Крім того, автоматизація процесів знижує вплив людського фактора, що зменшує ризик помилок і втрат.

Цифрові платформи забезпечують прозорість і доступність інформації для всіх учасників ланцюга постачання, що сприяє кращій координації та взаємодії. Впровадження аналітичних інструментів на основі штучного інтелекту дозволяє прогнозувати попит і оптимізувати ресурси. Це не лише скорочує витрати, але й підвищує рівень задоволеності клієнтів через своєчасну та якісну доставку. У сучасному світі, де швидкість змін є критичною, цифровізація забезпечує підприємствам гнучкість і адаптивність [24]. Вона також відкриває нові можливості для інновацій і розвитку бізнесу. Таким чином, цифрове управління якістю логістичної діяльності є необхідним елементом сталого успіху ТОВ «Нова пошта».

В сучасних умовах експрес-доставка є динамічною галуззю, що стрімко розвивається і характеризується високими вимогами до оперативності та точності виконання послуг. Успішність підприємств у цій сфері значною мірою залежить від ефективного управління логістичними процесами, яке неможливо забезпечити без впровадження сучасних цифрових технологій. Цифрові рішення дозволяють автоматизувати ключові етапи доставки, зменшити людський фактор та підвищити прозорість операцій. Використання інноваційних систем сприяє оптимізації маршрутів, контролю запасів і

покращенню взаємодії між учасниками ланцюга постачання. Таким чином, цифровізація є важливим інструментом підвищення якості логістичних операцій і конкурентоспроможності компаній у секторі експрес-доставки.

Основні переваги цифровізації управління логістичною діяльністю підприємств у сфері експрес-доставки включають [35; 42]:

1. Підвищення оперативності – цифрові системи дозволяють автоматизувати та прискорити обробку замовлень, скорочуючи час від отримання заявки до її виконання.

2. Оптимізація маршрутів доставки – за допомогою алгоритмів штучного інтелекту та аналізу даних можна планувати найбільш ефективні маршрути, що знижує витрати на транспорт і скорочує час доставки.

3. Покращення точності і прозорості – цифрові платформи забезпечують відстеження вантажів у режимі реального часу, що підвищує довіру клієнтів і дозволяє швидко реагувати на непередбачені ситуації.

4. Зниження людських помилок – автоматизація багатьох процесів мінімізує вплив людського фактора, що зменшує ризик помилок при сортуванні, оформленні документів і обробці замовлень.

5. Ефективне управління запасами – цифрові системи прогнозування попиту дозволяють оптимізувати складські запаси, уникати дефіцитів або надлишків.

6. Покращення взаємодії учасників ланцюга постачання – єдина інформаційна платформа сприяє координації дій між постачальниками, перевізниками та отримувачами.

7. Зниження операційних витрат – оптимізація процесів і автоматизація дозволяють суттєво скоротити витрати на логістику.

8. Підвищення рівня клієнтоорієнтованості – цифрові технології забезпечують кращий сервіс, персоналізовані послуги та швидкий зворотній зв'язок із клієнтами.

9. Гнучкість і масштабованість – цифрові рішення легко адаптуються до змін ринку та дозволяють швидко масштабувати бізнес.

10. Аналітика і прогнозування – завдяки збору і аналізу великих обсягів даних підприємства можуть приймати більш обґрунтовані рішення для подальшого розвитку.

Прикладами цифровізації управління логістичною діяльністю підприємств у сфері експрес-доставки є такі рішення [6; 7; 22; 28]:

1. Впровадження систем управління логістичними процесами. Багато компаній у сфері експрес-доставки застосовують спеціалізовані системи для автоматизації, контролю та оптимізації логістичних операцій. Наприклад, корпорація DHL використовує систему «DHL Global Forwarding», яка забезпечує ефективне управління міжнародними поставками, покращуючи координацію та прозорість логістичних процесів. Такі системи дозволяють у реальному часі відстежувати рух вантажів, оптимізувати маршрути та швидко реагувати на можливі проблеми. Завдяки цьому підприємства підвищують якість обслуговування, зменшують операційні витрати і підвищують загальну продуктивність логістичних процесів. Аналогічні рішення застосовують і інші лідери ринку, що сприяє зміцненню їх конкурентних позицій. Крім того, впровадження таких систем дає змогу інтегрувати логістику з іншими бізнес-процесами, створюючи єдину цифрову екосистему підприємства.

2. Застосування систем штучного інтелекту. Деякі компанії в галузі експрес-доставки впроваджують рішення на основі штучного інтелекту для оптимізації різних аспектів управління логістикою. Наприклад, корпорація FedEx використовує інтелектуальні системи для прогнозування попиту на свої послуги, що дозволяє більш точно планувати ресурси і уникати зайвих витрат. Штучний інтелект також застосовується для автоматичного аналізу великих обсягів даних, що допомагає ідентифікувати тенденції, оптимізувати маршрути доставки і покращувати якість обслуговування клієнтів. Використання таких технологій забезпечує підвищену гнучкість та адаптивність логістичних процесів, дозволяючи підприємствам швидко реагувати на змінні ринкові умови та потреби споживачів. Крім того, ІІ допомагає зменшувати кількість помилок і покращує ефективність прийняття управлінських рішень. Таким

чином, інтеграція штучного інтелекту у логістику є важливим кроком для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

3. Використання систем аналізу даних. Багато підприємств у сфері експрес-доставки активно застосовують інструменти аналізу даних для отримання глибокої інформації про свої логістичні процеси. Наприклад, компанія UPS використовує передові системи аналізу даних, які допомагають виявляти відхилення від запланованих логістичних операцій, що дозволяє своєчасно реагувати на проблеми та мінімізувати ризики. Завдяки цим системам підприємства можуть відстежувати ключові показники ефективності, прогнозувати навантаження та оптимізувати використання ресурсів. Аналіз великих обсягів даних також сприяє ідентифікації вузьких місць у ланцюгах постачання та пошуку шляхів підвищення продуктивності. Таким чином, застосування систем аналізу даних підвищує прозорість логістичних процесів і допомагає приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

Етапи процесу цифровізації управління якістю логістичних процесів підприємства у сфері експрес-доставки ТОВ «Нова пошта» представлено на рис. 3.1.

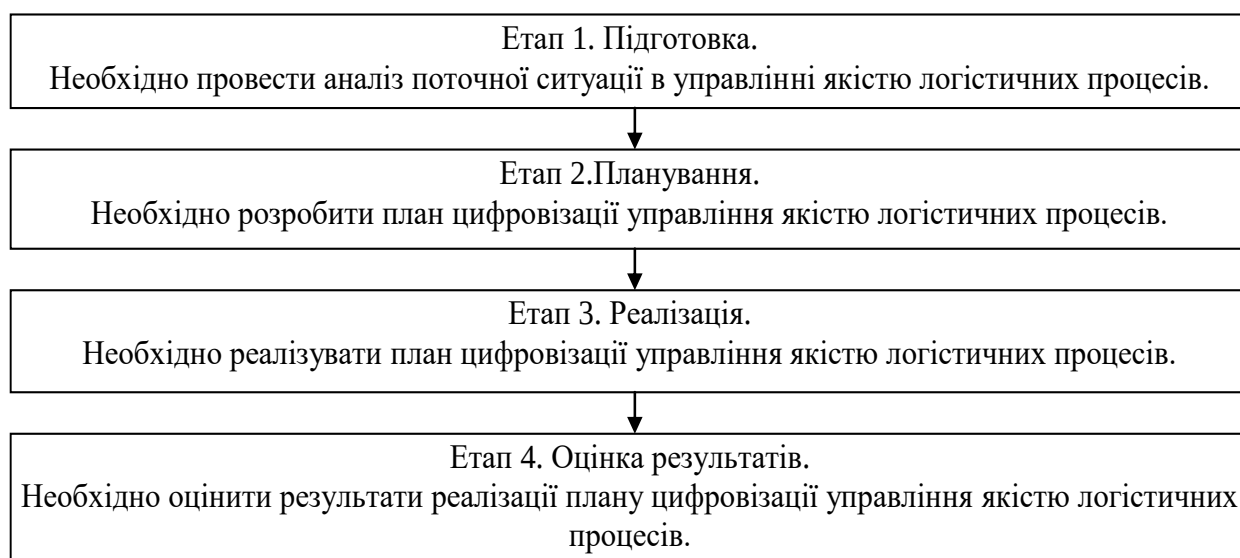


Рис. 3.1. Етапи процесу цифровізації управління якістю логістичних процесів ТОВ «Нова пошта»

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Дослідження свідчать, що цифровізація управління якістю логістичних операцій у ТОВ «Нова пошта» базується на спеціально розробленій та вже діючій програмній платформі Nova Poshta Logistics. Ця платформа інтегрує різноманітні функції для автоматизації та оптимізації логістичних процесів, що дозволяє підвищувати оперативність, точність і якість обслуговування клієнтів. Завдяки Nova Poshta Logistics компанія має змогу ефективно керувати всіма етапами доставки, від приймання замовлень до їх відстеження і завершення.

Впровадження такої цифрової системи сприяє зниженню кількості помилок, скороченню часу обробки відправлень та підвищенню загальної продуктивності роботи підприємства. Це створює основу для подальшого розвитку і впровадження інновацій у сфері логістики, що відповідає сучасним викликам ринку експрес-доставки. Таким чином, Nova Poshta Logistics є ключовим інструментом у забезпеченні високого рівня якості логістичних операцій на підприємстві [48].

Nova Poshta Logistics - це комплексна програмна платформа, розроблена ТОВ «Нова пошта» для автоматизації та оптимізації управління логістичними операціями. Вона інтегрує різні інструменти для контролю, планування та моніторингу процесів доставки, що дозволяє підвищити ефективність, точність і швидкість обробки вантажів та посилок. Платформа забезпечує прозорість логістичних процесів, дає змогу відстежувати рух відправлень у режимі реального часу та своєчасно реагувати на можливі проблеми. Завдяки Nova Poshta Logistics компанія може оптимізувати маршрути, управляти запасами і покращувати взаємодію з клієнтами. Ця система є ключовим елементом цифрової трансформації підприємства, спрямованої на підвищення якості обслуговування та конкурентоспроможності на ринку експрес-доставки.

Система Nova Poshta Logistics має широкий спектр функціональних можливостей, які дозволяють компанії ТОВ «Нова пошта» автоматизувати та оптимізувати логістичні процеси. До основних функціональних можливостей системи Nova Poshta Logistics відносяться ті, що узагальнено представлені у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Функціональні можливості системи Nova Poshta Logistics у ТОВ «Нова пошта»

Система логістичного управління	Функціональні можливості
1. Управління складськими запасами.	Функціонал управління складськими запасами системи Nova Poshta Logistics дозволяє компанії ТОВ «Нова пошта» ефективно управляти запасами товарів на складах. Система дозволяє відстежувати рівень запасів, прогнозувати потреби в запасах, а також визначати оптимальні маршрути доставки товарів зі складів.
2. Управління перевезеннями.	Функціонал управління перевезеннями системи Nova Poshta Logistics дозволяє компанії Нова Пошта ефективно управляти перевезеннями товарів. Система дозволяє планувати перевезення, відстежувати їх виконання, а також аналізувати витрати на перевезення.
3. Управління доставкою.	Функціонал управління доставкою системи Nova Poshta Logistics дозволяє компанії Нова Пошта ефективно управляти доставкою товарів до клієнтів. Система дозволяє планувати доставку, відстежувати її виконання, а також забезпечувати якість доставки.
4. Управління клієнтськими замовленнями.	Функціонал управління клієнтськими замовленнями системи Nova Poshta Logistics дозволяє компанії Нова Пошта ефективно управляти замовленнями клієнтів. Система дозволяє приймати замовлення, обробляти їх, а також відстежувати їх виконання.
5. Управління документо-обігом.	Функціонал управління документообігом системи Nova Poshta Logistics дозволяє компанії Нова Пошта ефективно управляти документами, пов'язаними з логістичними процесами. Система дозволяє створювати, зберігати, обробляти та передавати документи в електронному вигляді.
6. Аналіз даних.	Функціонал аналізу даних системи Nova Poshta Logistics дозволяє компанії Нова Пошта отримувати інформацію про логістичні процеси, яка може бути використана для прийняття рішень. Система дозволяє аналізувати дані про складські запаси, перевезення, доставку, клієнтські замовлення та інші логістичні процеси.

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Отже, система Nova Poshta Logistics є важливим інструментом, який дозволяє компанії ТОВ «Нова пошта» підвищити ефективність логістичної діяльності та забезпечити високу якість логістичних послуг. Вона сприяє оптимізації всіх етапів логістичного ланцюга, знижуючи витрати та мінімізуючи помилки у процесах доставки. Завдяки цифровій трансформації підприємство здатне швидко реагувати на зміни ринку [13].

Характеристика можливостей покращення якості логістичних операцій за допомогою системи Nova Poshta Logistics у ТОВ «Нова пошта» наведена у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Характеристика можливостей покращення якості логістичних операцій за допомогою системи Nova Poshta Logistics у ТОВ «Нова пошта»

Напрямок покращення	Можливості системи Nova Poshta Logistics	Очікуваний вплив на якість логістичних операцій
Автоматизація процесів	Автоматичне планування і обробка замовлень, сортування та маршрутизація	Скорочення часу обробки, зменшення людських помилок
Відстеження вантажів у реальному часі	Моніторинг руху посилок та вантажів з точністю до конкретного етапу	Підвищення прозорості, швидке реагування на затримки або проблеми
Оптимізація маршрутів	Аналіз і коригування маршрутів доставки з урахуванням трафіку і навантажень	Зниження витрат на транспорт і скорочення часу доставки
Управління запасами та ресурсами	Контроль наявності товарів і розподіл ресурсів між складськими пунктами	Запобігання нестачам і надлишкам, підвищення ефективності складської логістики
Інтеграція з клієнтськими сервісами	Автоматичне інформування клієнтів про статус замовлення через SMS, email, додаток	Підвищення рівня задоволеності клієнтів завдяки оперативній комунікації
Аналітика звітності і	Формування звітів про ключові показники ефективності логістики	Можливість прийняття обґрунтованих рішень для покращення процесів
Підвищення безпеки	Контроль та реєстрація всіх логістичних операцій в системі	Зменшення ризиків втрати або пошкодження вантажу

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Таким чином, можна зробити висновок, що система Nova Poshta Logistics відіграє ключову роль у підвищенні якості та ефективності логістичних операцій ТОВ «Нова пошта». Впровадження цієї платформи дозволяє автоматизувати основні процеси, що значно скорочує час обробки та зменшує ризик помилок. Реальний час відстеження вантажів підвищує прозорість і дозволяє оперативно реагувати на можливі проблеми. Оптимізація маршрутів і управління запасами сприяють зниженню витрат і покращенню обслуговування клієнтів. Інтеграція з клієнтськими сервісами підвищує рівень задоволеності споживачів. Загалом, система Nova Poshta Logistics є потужним інструментом для підтримки конкурентоспроможності компанії ТОВ «Нова пошта» на ринку експрес-доставки.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

У сучасних умовах стрімкого розвитку технологій та зростаючої конкуренції на ринку експрес-доставки, розширення ринку послуг на основі цифрових технологій стає надзвичайно актуальним завданням для ТОВ «Нова пошта». Цифровізація дозволяє не лише підвищити ефективність внутрішніх логістичних процесів, а й створити нові сервісні продукти, які відповідають сучасним очікуванням клієнтів. Завдяки впровадженню інноваційних цифрових рішень компанія може розширити спектр своїх послуг, залучити нові сегменти ринку та зміцнити свої позиції серед конкурентів [44].

Нові технології забезпечують більш гнучку, швидку та зручну доставку, що особливо важливо в епоху зростання онлайн-торгівлі. Крім того, цифрові платформи дозволяють покращити комунікацію з клієнтами, забезпечуючи прозорість і контроль на кожному етапі обслуговування. Розширення ринку послуг через цифрові інструменти сприяє підвищенню лояльності клієнтів та формуванню позитивного іміджу бренду. Впровадження нових технологій також відкриває можливості для інтеграції з міжнародними логістичними мережами, що є важливим для розвитку експортних і імпорتنих операцій. Таким чином, цифрова трансформація є стратегічним напрямом розвитку ТОВ «Нова пошта», який дозволяє відповідати викликам сучасного ринку та забезпечувати стабільне зростання компанії. Враховуючи ці фактори, розширення ринку послуг на основі цифрових технологій є необхідним кроком для подальшого успішного розвитку підприємства.

В умовах сучасної України, що переживає війну з Росією та має понад 6 мільйонів громадян, які покинули країну, спостерігається суттєве зростання обсягів відправлень завдяки розширенню мережі міжнародних послуг ТОВ «Нова пошта». Одним із ключових напрямків цього розвитку є відкриття власних відділень компанії за кордоном, що вже демонструє успішні результати [22].

Крім того, з огляду на поточні умови на світовому ринку, доцільно

рекомендувати активізацію партнерських відносин з міжнародними логістичними компаніями для забезпечення ефективної доставки відправлень. Така співпраця дозволить оптимізувати транспортні маршрути, знизити витрати і підвищити якість сервісу для клієнтів, що перебувають за межами України. Водночас це відкриває нові можливості для розвитку бізнесу та зміцнення позицій компанії на глобальному ринку.

Враховуючи масштаб міграційних процесів, важливо створити зручні та надійні канали доставки для українців, які живуть за кордоном, а також для міжнародних партнерів. Розширення міжнародної присутності «Нової пошти» сприятиме підвищенню її конкурентоспроможності та адаптації до змін у глобальному логістичному середовищі. Таким чином, стратегічне поєднання власної інфраструктури з ефективним партнерством є ключем до подальшого успішного розвитку компанії на міжнародному рівні [22].

Схема логістичного процесу щодо надання послуг експрес-доставки ТОВ «Нова пошта» на міжнародному ринку представлена на рис. 3.2.

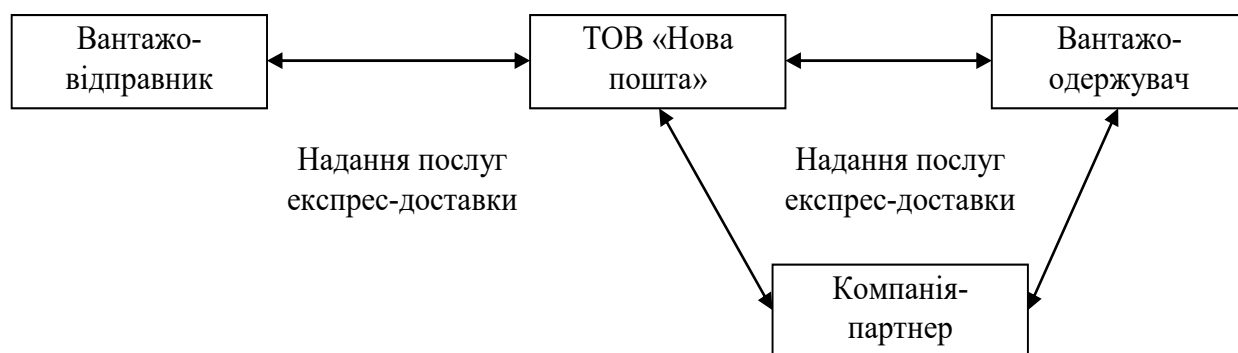


Рис. 3.2. Схема логістичного процесу щодо надання послуг експрес-доставки ТОВ «Нова пошта» на міжнародному ринку

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Щодо першого тренду, ТОВ «Нова пошта» активно розширює свою мережу, відкриваючи власні відділення в Польщі. За останні роки компанія збільшила свою присутність у таких ключових містах, як Варшава, Краків, Познань і Жешув. Наразі клієнти можуть відправляти та отримувати посилки вагою до 30 кг у восьми відділеннях, розташованих у чотирьох польських

містах [46]. Проте, навіть із розвитком власної інфраструктури в Польщі, ТОВ «Нова пошта» не здатна повністю покрити зростаючий попит на міжнародну експрес-доставку. Тому компанії необхідно налагодити співпрацю з надійним польським партнером у сфері експрес-доставки, який дозволить обслуговувати ті регіони, де власні відділення поки що відсутні [46].

Такий підхід допоможе розширити географію покриття, підвищити оперативність доставки і забезпечити високий рівень сервісу для клієнтів за межами України. Впровадження партнерських рішень створить додаткові конкурентні переваги і сприятиме подальшому розвитку міжнародних послуг компанії. Це є важливим кроком для забезпечення стабільності та зростання бізнесу у мінливих умовах глобального ринку.

ТОВ «Нова пошта» розглядає компанії InPost, DPD та DHL як потенційних партнерів у Польщі. Вибір найбільш підходящого польського партнера буде ґрунтуватися на рейтингу конкурентоспроможності провайдерів експрес-доставки на польському ринку, який формуватиметься за допомогою спеціалізованих методик. Комплексна оцінка включатиме аналіз думок та оцінок споживачів, позицію компанії на ринку експрес-доставки, а також рівень задоволеності клієнтів якістю послуг, які надає кожен оператор. Такий підхід дозволить обрати партнера, який найкраще відповідає стратегічним цілям ТОВ «Нова пошта» і забезпечить високий рівень сервісу для користувачів у Польщі. Це сприятиме зміцненню конкурентних позицій компанії та розширенню її міжнародної присутності.

Результати дослідження та оцінки компанії InPost представлено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Оцінка якості логістичних операцій споживачами
ймовірного партнера ТОВ «Нова пошта» – InPost

Критерій якості логістичних операцій	Вага, балів	Оцінка			Середнє значення
		Експертна	Клієнтська	За даними компанії	
1	2	3	4	5	6
Дотримання термінів доставки	0,20	-	3	-	0,60

Продовження табл. 3.7

1	2	3	4	5	6
Тарифна політика	0,15	3	3	-	0,45
Якість збереження відправлення	0,15	-	3	-	0,45
Можливість відстеження відправлень	0,10	4	3,5	5	0,42
Мережа пунктів доставки	0,10	5	4	5	0,47
Покриття географії доставки відправлень	0,10	4	5	5	0,47
Імідж/репутація	0,07	4	-	-	0,28
Швидкість доставки	0,05	-	4	-	0,20
Рівень обслуговування персоналом	0,05	4	4,5	-	0,21
Наявність мобільного додатку	0,03	5	3,5	5	0,14
Разом					3,68

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Рейтинг формується на основі поєднання даних від операторів польського ринку експрес-доставки, експертних оцінок та відгуків споживачів. Фахівці з різних підрозділів ТОВ «Нова пошта» провели аналіз отриманих опитувань і визначили десять основних критеріїв якості логістичного обслуговування, кожному з яких надали вагу в діапазоні від 0 до 1. Величину цих вагових коефіцієнтів встановили саме експерти.

За результатами оцінювання, компанія InPost отримала середню оцінку споживчих уподобань на рівні 3,68 бала відповідно до встановлених критеріїв і методики. Аналогічним чином було проведено оцінку і для компаній DPD та DHL, використовуючи той самий підхід.

Оцінка позиції компанії InPost на ринку експрес-доставки та критерії оцінки наведено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Оцінка ймовірного партнера ТОВ «Нова пошта» – InPost
за критерієм «Позиція компанії на ринку»

Критерій якості діяльності	Вага, балів	Оцінка		Середнє значення
		За даними компанії	Експертна	
1	2	3	4	5
Термін роботи компанії на ринку експрес-доставки	0,10	5	-	0,50
Число співробітників	0,05	5	-	0,25

Продовження табл. 3.8

1	2	3	4	5
Річний обсяг відправлень	0,15	4,6	-	0,69
Рівень автоматизації логістичних процесів	0,20	5	-	1,00
Наявність різних видів доставки	0,10	5	-	0,50
Думка експертів	0,40	-	-	1,60
Разом				4,54

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Загальний бал за критерієм «Позиція компанії на ринку» для компанії InPost склав 4,54 бали.

Наступний етап оцінки базується на питаннях, що стосуються задоволеності споживачів якістю логістичних послуг експрес-доставки, які надає кожен оператор. У цьому процесі брали участь співробітники ТОВ «Нова пошта», які тимчасово працювали в Польщі та особисто здійснювали доставку та відправлення посилок через усіх трьох польських операторів: InPost, DPD та DHL. Вони оцінили якість роботи кожного оператора за 5-бальною шкалою, що дозволило отримати об'єктивну та практичну оцінку сервісу (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

**Оцінка ймовірного партнера ТОВ «Нова пошта» – InPost
за критерієм «Рівень задоволеності клієнтів»**

Критерій оцінки якості логістичних операцій	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3
1	2	3	4
Дотримання термінів доставки	5	5	5
Тарифна політика	5	5	5
Якість збереження відправлення	4	5	5
Можливість відстеження відправлень	5	4	4
Мережа пунктів доставки	3	4	4
Покриття географії доставки відправлень	1	1	1
Імідж/репутація	3	3	3
Швидкість доставки	3	4	4
Рівень обслуговування персоналом	5	4	4
Наявність мобільного додатку	5	4	4
Термін роботи компанії на ринку експрес-доставки	4	5	5
Число співробітників	4	5	5
Річний обсяг відправлень	5	4	4
Рівень автоматизації процесів обробки інформації	5	4	4
Наявність різних видів доставки	5	4	5
Строки розгляду претензії	1	1	1
Число співробітників	1	1	1
Рівень автоматизації процесів доставки	4	4	3

Продовження табл. 3.9

1	2	3	4
Розгалуженість (рівень) мережі поштоматів	5	4	4
Середнє значення по кожному клієнту	3,84	3,68	3,74
Підсумкове середнє значення за критерієм	3,75		

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Отримані результати оцінки клієнтами вказують на середнє значення для ймовірного партнера ТОВ «Нова пошта» - InPost, яке становить 3,75 балів.

Завершальним етапом є розрахунок загального рейтингу компанії InPost, який враховує середню оцінку за кожним з трьох блоків оцінювання.

$$R (D + P + S) / 3 \quad (3.1)$$

де D – блок споживчих уподобань, P – блок «Позиція компанії на ринку», S – блок «Рівень задоволеності клієнтів».

Для компанії InPost рейтинговий бал дорівнює:

$$R = (3,68 + 4,54 + 3,75) / 3 = 3,99.$$

Застосовуючи аналогічний метод оцінки, були визначені рейтингові бали для DPD (3,94) та DHL (3,86). Після порівняння отриманих даних рекомендується ТОВ «Нова пошта» співпрацювати на міжнародному ринку експрес-доставки з польським оператором InPost.

Таким чином, підвищення якості сервісу, пришвидшення доставки та професіоналізація логістичних послуг стають ключовими чинниками для подолання застою у бізнесі. Основна мета подальшого розвитку логістичної діяльності ТОВ «Нова пошта» полягає у прогнозуванні і глибокому аналізі діяльності з урахуванням сучасних викликів. Серед основних заходів для покращення позицій на ринку експрес-доставки - збільшення обсягів відправлень, особливо на міжнародних напрямках, впровадження сучасних технологій, регулярний аналіз ринкової кон'юнктури та своєчасна адаптація до змін. Крім того, важливими є укладення довгострокових партнерських угод з мережею відділень, постійний моніторинг задоволеності клієнтів, а також мотивація персоналу для безперервного підвищення якості обслуговування.

Висновки до розділу 3

Сучасні стандарти якості та міжнародний досвід доводять, що лише безперервне вдосконалення процесів забезпечує стабільну конкурентну перевагу. Для «Нової пошти» це означає не лише підтримку, а й подальший розвиток системи контролю та моніторингу ключових показників ефективності. Значну увагу слід приділяти навчанню персоналу, автоматизації процесів та впровадженню інструментів аналітики для швидкого реагування на проблеми. Важливим аспектом є і розвиток екологічно орієнтованої логістики, що відповідає принципам сталого розвитку. Удосконалення системи управління якістю дозволить компанії підвищити рівень клієнтської лояльності, оптимізувати витрати та зміцнити позиції на ринку.

Впровадження інноваційних напрямів у систему управління якістю логістичних операцій ТОВ «Нова пошта» дозволяє ефективно нейтралізувати виявлені недоліки. Автоматизація, безпілотна доставка, поштомати та застосування штучного інтелекту сприяють підвищенню точності, швидкості та безпеки логістичних процесів. Це не лише знижує витрати та помилки, але й підвищує рівень задоволеності клієнтів. Інновації забезпечують гнучкість і адаптивність системи до змін ринкових умов. В результаті «Нова пошта» закріплює свої лідерські позиції на ринку експрес-доставки.

В сучасних умовах експрес-доставка є динамічною галуззю, що стрімко розвивається і характеризується високими вимогами до оперативності та точності виконання послуг. Успішність підприємств у цій сфері значною мірою залежить від ефективного управління логістичними процесами, яке неможливо забезпечити без впровадження сучасних цифрових технологій. Цифрові рішення дозволяють автоматизувати ключові етапи доставки, зменшити людський фактор та підвищити прозорість операцій. Використання інноваційних систем сприяє оптимізації маршрутів, контролю запасів і покращенню взаємодії між учасниками ланцюга постачання.

Система Nova Poshta Logistics є важливим інструментом, який дозволяє

компанії ТОВ «Нова пошта» підвищити ефективність логістичної діяльності та забезпечити високу якість логістичних послуг. Вона сприяє оптимізації всіх етапів логістичного ланцюга, знижуючи витрати та мінімізуючи помилки у процесах доставки. Завдяки цифровій трансформації підприємство здатне швидко реагувати на зміни ринку.

Система Nova Poshta Logistics відіграє ключову роль у підвищенні якості та ефективності логістичних операцій ТОВ «Нова пошта». Впровадження цієї платформи дозволяє автоматизувати основні процеси, що значно скорочує час обробки та зменшує ризик помилок. Реальний час відстеження вантажів підвищує прозорість і дозволяє оперативно реагувати на можливі проблеми. Оптимізація маршрутів і управління запасами сприяють зниженню витрат і покращенню обслуговування клієнтів. Інтеграція з клієнтськими сервісами підвищує рівень задоволеності споживачів.

В умовах сучасної України, що переживає війну з Росією та має понад 6 мільйонів громадян, які покинули країну, спостерігається суттєве зростання обсягів відправлень завдяки розширенню мережі міжнародних послуг ТОВ «Нова пошта». Одним із ключових напрямків цього розвитку є відкриття власних відділень компанії за кордоном, що вже демонструє успішні результати. Впровадження партнерських рішень створить додаткові конкурентні переваги і сприятиме подальшому розвитку міжнародних послуг компанії. Це є важливим кроком для забезпечення стабільності та зростання бізнесу у мінливих умовах глобального ринку.

Підвищення якості сервісу, пришвидшення доставки та професіоналізація логістичних послуг стають ключовими чинниками для подолання застою у бізнесі. Серед основних заходів для покращення позицій на ринку експрес-доставки - збільшення обсягів відправлень, особливо на міжнародних напрямках, впровадження сучасних технологій, регулярний аналіз ринкової кон'юнктури та своєчасна адаптація до змін. Крім того, важливими є укладення довгострокових партнерських угод з мережею відділень, постійний моніторинг задоволеності клієнтів.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних основ та дослідження особливостей розвитку системи управління якістю логістичних операцій на підприємстві надало можливість зробити наступні висновки:

1. За результатами проведеного аналізу літературних джерел можна подати узагальнене визначення поняття «якість логістичних операцій підприємства» - це комплексна характеристика рівня ефективності, надійності та своєчасності виконання всіх взаємопов'язаних логістичних процесів, що забезпечує оптимальне використання ресурсів, задоволення потреб клієнтів і досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах ринкового середовища. Якість логістичних операцій відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства.

2. Управління якістю логістичних операцій на підприємстві - це комплекс цілеспрямованих заходів, спрямованих на планування, організацію, контроль і покращення всіх логістичних процесів з метою забезпечення їх ефективності, надійності та своєчасності. Воно включає впровадження стандартів якості, моніторинг виконання операцій, аналіз результатів і вжиття коригувальних дій для досягнення максимального задоволення потреб клієнтів при оптимальному використанні ресурсів. Управління якістю логістики сприяє мінімізації ризиків, зниженню витрат і підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

3. Оцінка ефективності управління якістю логістичних операцій є невід'ємною складовою забезпечення стабільної роботи підприємства. Вона дозволяє виявити сильні та слабкі сторони логістичних процесів і своєчасно усунути недоліки. Використання ключових показників ефективності сприяє об'єктивному аналізу результатів і прийняттю зважених управлінських рішень. Регулярний моніторинг і аналіз допомагають оптимізувати ресурси та підвищити рівень обслуговування клієнтів.

4. Об'єктом дослідження актуальних питань розвитку системи управління якістю логістичних операцій обрано найбільшу компанію, що функціонує на

ринку експрес-доставки вантажів ТОВ «Нова Пошта». ТОВ «Нова Пошта» - одна з провідних компаній України у сфері експрес-доставки та логістики, яка за короткий період стала лідером ринку. Стратегічна мета діяльності ТОВ «Нова Пошта» полягає в тому, щоб стати найбільш надійним і ефективним логістичним партнером для клієнтів як в Україні, так і на міжнародному рівні.

5. Управління якістю логістичних операцій на підприємстві ТОВ «Нова Пошта» здійснюється на основі впровадженої системи управління якістю, яка відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015. Цей стандарт забезпечує системний підхід до планування, контролю та постійного вдосконалення всіх логістичних процесів компанії. Завдяки дотриманню принципів ISO 9001:2015, «Нова Пошта» гарантує високу якість обслуговування, своєчасність доставки та задоволеність клієнтів.

6. Система управління якістю ТОВ «Нова Пошта» забезпечує високий стандарт логістичних послуг, які надає компанія. За результатами опитувань, клієнти демонструють значний рівень задоволеності сервісом. Крім того, ця система сприяє підвищенню ефективності логістичних процесів та оптимізації витрат на логістику. ТОВ «Нова Пошта» постійно працює над удосконаленням системи управління якістю, щоб забезпечити ще більш високий рівень обслуговування своїх клієнтів.

7. Визначено, що незважаючи на незначне збільшення загальних витрат на логістику (+1,86%), спостерігається суттєве зростання вартості перевезень на тонну (+43,55%), що свідчить про підвищення цін або зміну структури витрат. Ефективність використання транспорту знизилася на 10,45%, а ефективність використання маршрутів залишилася майже стабільною. Показники клієнтоорієнтованості демонструють зростання рекламаций і незадоволених клієнтів, але індекс лояльності залишився стабільним із незначним зростанням (+1,07%). Загалом, аналіз свідчить про активну роботу підприємства над підвищенням якості логістичних операцій, хоча окремі показники потребують додаткової уваги і оптимізації.

8. Впровадження інноваційних напрямів у систему управління якістю логістичних операцій ТОВ «Нова пошта» дозволяє ефективно нейтралізувати виявлені недоліки. Автоматизація, безпілотна доставка, поштомати та застосування штучного інтелекту сприяють підвищенню точності, швидкості та безпеки логістичних процесів. Це не лише знижує витрати та помилки, але й підвищує рівень задоволеності клієнтів. Інновації забезпечують гнучкість і адаптивність системи до змін ринкових умов. В результаті «Нова пошта» закріплює свої лідерські позиції на ринку експрес-доставки.

9. Система Nova Poshta Logistics є важливим інструментом, який дозволяє компанії ТОВ «Нова пошта» підвищити ефективність логістичної діяльності та забезпечити високу якість логістичних послуг. Вона сприяє оптимізації всіх етапів логістичного ланцюга, знижуючи витрати та мінімізуючи помилки у процесах доставки. Завдяки цифровій трансформації підприємство здатне швидко реагувати на зміни ринку.

10. В умовах сучасної України, що переживає війну з Росією та має понад 6 мільйонів громадян, які покинули країну, спостерігається суттєве зростання обсягів відправлень завдяки розширенню мережі міжнародних послуг ТОВ «Нова пошта». Одним із ключових напрямків цього розвитку є відкриття власних відділень компанії за кордоном, що вже демонструє успішні результати. Впровадження партнерських рішень створить додаткові конкурентні переваги і сприятиме подальшому розвитку міжнародних послуг компанії.

11. Підвищення якості сервісу, пришвидшення доставки та професіоналізація логістичних послуг стають ключовими чинниками для подолання застою у бізнесі. Серед основних заходів для покращення позицій на ринку експрес-доставки - збільшення обсягів відправлень, особливо на міжнародних напрямках, впровадження сучасних технологій, регулярний аналіз ринкової кон'юнктури та своєчасна адаптація до змін. Крім того, важливими є укладення довгострокових партнерських угод з мережею відділень, постійний моніторинг задоволеності клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко О.В., Хачатуров О.В. Оцінка якості надання логістичних послуг. Електронний архів Харківського національного економічного університету. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/>
2. Аношин О.С. Побудова системи управління якістю в організації та забезпечення її ефективного функціонування Зб. тез доповідей «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні». Тернопіль, ТНЕУ. 2016. С. 15-18.
3. Безродна С. Управління якістю : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Чернівці: ПВКФ «Технодрук». 2017. 174 с.
4. Берр Дж. Інструменти якості. Методи менеджменту якості. 2017. № 11. С. 23-28.
5. Благоразумова О.В., Гавриш О.М., Зудова І.Ю. Економіка підприємства: підручник. Харків: Видавництво Іванченка І.С., 2018. 451 с.
6. Бойченко М. В. Сучасні підходи до управління якістю на підприємстві. Економічний простір. 2014. № 89. С. 150-158.
7. Болдовська К. П., Цубера Р. С. Проблеми розвитку міжнародних перевезень автомобільним транспортом України і шляхи їх вирішення. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/09/105.pdf>
8. Галат Л.М. Вплив логістичного управління на економічну діяльність у сфері державного управління. Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2023. Вип. 3. С. 16-23.
9. Годжій Н.М., Оверченко А.І. Оцінка логістичного потенціалу підприємства як основа вибору його логістичної стратегії. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 13. URL: <http://global-national.in.ua/archive/13-2016/50.pdf>.
10. Гончарук А.Г., Гагауз І.Г. Теоретичні аспекти управління якістю на підприємстві. Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету. 2017. С. 49-52.

11. Горачук В.В. ДСТУ ISO 9001:2009: інформаційна модель системи управління якістю. Медична інформатика та інженерія. 2016. № 1. С. 62-64.
12. Гринчак Н. А. Логістичні канали та їх роль у забезпеченні ефективності постачання. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 65. С. 45–50.
13. Двадцятий пішов: топ-20 цікавих фактів про компанію Нова пошта. URL: <https://rau.ua/novyni/novinikompanij/20-faktiv-pro-nova-poshta/>
14. Демидчук Л. Б. Сутність якості транспортно-експедиційного обслуговування та логістичні принципи його ефективності. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2023. № 72. С. 30-40.
15. Демінг Е. Вихід із кризи: нова парадигма управління людьми, системами та процесами. М: Альпіна Паблішер. 2016. 419 с.
16. Джеймс Е. Управління якістю. К.: Юніті-Дана. 2017. 672 с.
17. Дніпро. Автоматизація. Оперативність. Нова пошта відкрила термінал у Дніпрі. URL: <https://logistics-ukraine.com/2022/02/04>
18. ДСТУ ISO 19011:2016 Настанови щодо здійснення аудитів систем управління якістю і (або) екологічного управління (ISO 19011:2002, IDT). URL: <http://www.uaq.org.ua/>
19. ДСТУ ISO 9000:2016 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2005, IDT). URL: <http://www.uaq.org.ua/>
20. ДСТУ ISO 9001:2009 Система управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2008) Національний стандарт України. URL: http://www.gerelo.dp.ua/index/info_dstu_iso_9001-2009.html
21. Забуранна Л. В., Кулік А. В. Управління логістичною системою підприємства. Ефективна економіка. 2015. № 3. С. 76-82.
22. Завербний А., Дзуліт З., Вуєк Х. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. Економіка та суспільство. 2022. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1750>

23. Зубров С. М., Молчанов О. В. Ефективний логістичний менеджмент в умовах глобальних ризиків та трансформацій для України. Economics: time realities. 2024. №3 (73). URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No3/104.pdf>

24. Ільченко Н. Б. Інформаційне забезпечення реалізації логістичної стратегії на підприємстві торгівлі. Логістичні стратегії в торгівлі : монографія. К. : Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2016. С. 207-244.

25. Іртищева І.О., Барабанова Ю.Є., Іщенко О.А., Тубальцева Н.П., Сіренко І.В. Оцінка ефективності логістичного менеджменту на регіональному та національному рівнях. Ефективна економіка. 2020. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/12.pdf.

26. Іщенко О.А. Методичні підходи до оцінювання інфраструктурного забезпечення транспортнологістичних систем. Економічний аналіз. 2018. Том 28. № 4. С. 313–320.

27. Кабаков Ю. Системи управління на основі ISO 9001:2000 - впровадження та підсумки. Стандартизація, сертифікація, якість. 2016. №3. С. 48-53.

28. Карпунь О.В., Янчук А. Концептуальні засади інтегрованого управління якістю транспортних послуг логістичного провайдера. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Машинознавство та САПР. 2020. № 2. С. 58-65.

29. Кобилух О. Я. Гірна О. Б. Тренди цифровізації логістики на ринку e-commerce. Socio-economic and management concepts: колективна монографія. International Science Group. Boston : Primedia eLaunch, 2021. С. 121–127.

30. Кобилух О.Я., Гірна О.Б. Логістичний оператор: інноваційний шлях розвитку на українському та міжнародному ринку експрес-доставки. Економіка та суспільство. 2022. №44. С. 56-64.

31. Короленко Н.В. Управління якістю логістичних процесів на підприємствах: інтегральна парадигма. Ефективна економіка. 2013. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2494>

32. Краща альтернатива Salesforce - CRM для продажу товарів. URL: <https://www.google.com/search?q=Salesforce&client=opera&hs>

33. Криворучко О.М. Основи логістичного управління якістю транспортних послуг. Економіка транспортного комплексу. 2016. Вип.28. С. 84-97.

34. Криворучко О.М., Кривенко Л.Ф. Логістична система управління якістю автотранспортних послуг. Економіка транспортного комплексу. 2024. Вип. 43. С. 168–181.

35. Крикавський Є.В. Логістика для економістів. Львів : Вид-во Над. ун-ту «Львівська політехніка», 2004. 448 с.

36. Крюкова Ю. О. Оцінка ефективності логістики. Scientific Journal «ScienceRise». 2015. № 1/1 (6). С. 34–36.

37. Лемеш І.О. Сутність логістичної системи та її функціональна значущість на підприємстві в системі прийняття управлінських рішень. Управління розвитком. 2013. № 1 (141). С. 96-98.

38. Лисенко О. М. Системи управління якістю: особливості впровадження згідно з новою версією стандарту ISO 9001. Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія : Економіка і менеджмент. 2016. № 1. С. 27-34.

39. Луценко І.С. Логістичне управління запасами: навчально-методичний комплекс дисципліни : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 69 с.

40. Макаренко Н.О. Оцінка ефективності функціонування логістичної системи аграрного підприємства. Східна Європа: Економіка, бізнес та управління. 2017. № 2(07). URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Makarenko-N.O..pdf>

41. Манфред Брун. Управління якістю: витрати і прибуток. URL: <http://www.management.com.ua/qm/qm002.html>

42. Марченко В. М., Шутюк В. В. Логістика : підручник. 2–ге вид., доповн. Київ : НУХТ, 2022. 334 с

43. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Логістична система підприємства.

Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 41. С. 108–111.

44. Мишко О. Інноваційний підхід до вдосконалення системи управління якістю на підприємстві. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2015. № 2. С. 39-44.

45. Модель досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM) / Перекладено на українську мову УАЯ за ліцензійною згодою з ЄФУЯ від 29.10.2005 р. URL: <http://www.dssu.gov.ua/control/uk>

46. Нова Пошта відкрила нові відділення в Польщі. Ось як вони виглядають. URL: <https://www.rbc.ua/rus/stylar/nova-poshta-vidkrila-novi-viddilennya-polsh-chi-1668443140.html>

47. Овчаренко А.Г. Оцінювання якості логістичного обслуговування споживачів. Економіка транспортного комплексу. 2020. № 35. URL: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2020.35.0.160>.

48. Офіційний сайт компанії ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://novaposhta.ua>

49. П'ятак Є. Meest International: Як змінюється індустрія разом з запитами клієнтів поштових послуг. URL: <https://rau.ua/dosvid/ievgen-p-jatak-meest/>

50. Павловський М. Управління якістю транспортно-логістичних процесів підприємства. Цифрова економіка та економічна безпека : науково-практичний журнал. 2023. № 6 (06). С. 41–45.

51. Петрик І.В., Бочко О.Ю. Вимірювання ефективного функціонування логістики в Україні із застосуванням Logistics Performance Index. Економіка та управління підприємствами. 2017. Вип. 9. С. 574–581.

52. Пешко М., Завербний А. Проблеми та перспективи зміни ланцюгів поставок з метою мінімізування втрат під час війни. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1769>

53. Побережна З.М. Забезпечення конкурентоспроможності авіакомпаній на основі комплексного оцінювання якості авіапослуг. Економіка. Фінанси.

Право. 2019. №9. С. 21-26.

54. Побережна З.М. Методичний інструментарій оцінки впливу макроекономічних факторів на діяльність авіапідприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2020. № 39. С. 52-59.

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

56. Пономарьов С. В. Управління якістю продукції. Введення в систему менеджменту якості: навчальний посібник. Стандарти та якість. 2008. 248 с.

57. Попович Т.М. Управління якістю: навч. пос. Тернопіль, Крок, 2013. 320 с.

58. Програма корпоративного управління Microsoft Dynamics 365. URL: <https://www.microsoft.com/ru-ru/licensing/product-licensing/dynamics360>

59. Пя'тницька Г.Т., Шевчун М.Б., Яцишина К.В. Інформаційне забезпечення управління якістю логістичних процесів підприємства торгівлі: визначення та організація. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. 2020. №61. С. 55-62.

60. Резнік Н., Руденко С., Пилипчук К. Основні характеристики поняття логістики і системи управління ланцюгами постачань. Innovation and Sustainability. 2022. № 3. С. 95-102.

61. Романич І. Б. Якість послуг поштово-логістичної компанії та інноваційна концепція її діяльності. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic 29/2/3.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic%2029/2/3.pdf)

62. Салухіна Н. Г., Ясинська Н. С. Управління якістю. Опор. конспект лекцій. К.: МАУП. 2017. 144 с.

63. Системи логістичного обслуговування Oracle NetSuite. URL: <https://www.google.com/search?q=Oracle+NetSuite&client>

64. Сімченко Н. О. Впровадження систем управління якістю на підприємствах України: проблеми та перспективи. Економіка. Управління.

Інновації. 2022. № 1. С.56-63.

65. Смерічевська С. В., Криворучко Г.О. Теоретико-методичні основи ефективного управління логістичними процесами на підприємстві. Актуальні проблеми економіки та управління. 2019. Випуск 13. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/170156/169893>

66. Степаненко Т. О. Методичні засади проектування та управління якістю бізнес-процесів. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2015. Т. 20, Вип. 3. С. 146-150.

67. Струнін В. В., Селівончик А. В. Комплексний аналіз логістичної системи підприємства та визначення ефективності від її впровадження. Ефективна економіка. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&-z=5386>

68. Сягло В. І., Цимбалістова О.А. Застосування процесного підходу до управління якістю логістичних операцій на підприємстві. Авіація, промисловість, суспільство : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Кременчук, 18 трав. 2023 р.) / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременчуц. льотний коледж., Наук. парк «Наука та безпека». Кременчук - Харків : ХНУВС, 2023. С. 869-872.

69. Тарасюк Г. М., Іщенко В. С. Логістичне управління в діяльності підприємств: еволюція концепцій, управлінських підходів та тренди сучасності. Інвестиції: практика та досвід. 2024. Вип.14. С. 32-38.

70. Ткаченко А. М. Використання статистичних методів управління якістю в логістичному процесі. Траектория науки. 2016. Т. 2, № 4. С. 109-126.

71. Управління якістю : підручник для вузів ; за ред. С.Д. Ільїнкової. К. : ЮНІТІ-ДАНА, 2013. 334 с.

72. Фейгейбаум А. Контроль якості продукції. К.: Економіка, 2006. 471 с.

73. Харченко Т. Б. Впровадження бенчмаркінгу як інструменту управління якістю. Молодий вчений. 2016. № 6. С. 128-131.

74. Хмарська І.А., Сігаєва Т.Є., Бачинська О.М. Оцінки ефективності та якості управління логістичним потенціалом. 2023. №49. С. 103-109.

75. Цимбалістова О.А., Харченко М.В., Черніхова О.С. Удосконалення функціонування логістичних підприємств з урахуванням дії військового стану в Україні. Академічні візії. Вип. 14/2022. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/78e4cd96-b14a-4952-9c64-bd05463b8151/content>
76. Чорнописька Н. В. Кубрак Н. Р., Чорнописький Р. С Розвиток ринку експрес-доставки в Україні. Логістика: Вісник Націон. ун-ту «Львівська політехніка» «Логістика». 2022. С. 310–315.
77. Чортюк Ю.В. Екологічна стратегія логістичної діяльності торгових підприємств. Прометей: регіональний збірник наукових праць з економіки. 2021. № 2 (23). С. 226-229.
78. Шаповал М.І. Менеджмент якості: підручник. 3-тє вид., доп. К.: Знання, 2017. 471 с.
79. Шевців Л.Ю., Петецький І.І. Логістичні витрати підприємства: формування та оцінювання. Львів : Львівська політехніка, 2021. 244 с.
80. Юденко А. В. LPI як показник конкурентоспроможності та потенціалу логістичного забезпечення України стосовно країн Європейського Союзу. Бізнес інформ. 2018. № 1. С. 54–59.

ДОДАТКИ

Додаток А

Показники оцінювання управління якістю логістичних операцій на підприємстві

Таблиця А.1

Показники оцінювання ефективності управління логістичними операціями на підприємстві [1; 13; 24; 25; 27; 28; 32; 33; 35; 39]

Показник	Методика розрахунку
Витрати на логістику, грн.	Розрахунок загальних витрат на логістику, включаючи зарплату, обслуговування техніки, паливе та інші витрати.
Вартість перевезень, грн./т	Загальні витрати на перевезення / Загальний обсяг перевезень
Ефективність використання транспорту, т/од.	Загальний обсяг перевезень / Загальна кількість рейсів
Ефективність використання маршрутів, т/км	Загальний обсяг перевезень / Загальна довжина маршрутів
Витратомісткість логістичної діяльності, грн.	Загальні витрати на логістику / Загальний обсяг логістичних операцій
Рентабельність логістичної діяльності, %	Прибуток від логістичної діяльності / Загальні витрати на логістику

Таблиця А.2

Показники оцінювання точності та своєчасності виконання логістичних операцій на підприємстві [1; 13; 24; 25; 27; 28; 32; 33; 35; 39]

Показник	Методика розрахунку
Виконання плану перевезень	Кількість виконаних рейсів за планом / Загальна кількість рейсів за планом
Точність доставки	Кількість доставлених вантажів вчасно / Загальна кількість вантажів
Час доставки, год.	Середній час доставки вантажу
Відсоток пошкоджених вантажів	Кількість пошкоджених вантажів / Загальна кількість вантажів
Відсоток некомплектних вантажів	Кількість некомплектних вантажів / Загальна кількість вантажів
Відсоток відмов у виконанні замовлень	Кількість відмов у виконанні замовлень / Загальна кількість замовлень
Відсоток відхилень від плану перевезень	Кількість відхилень від плану перевезень / Загальна кількість перевезень

Таблиця А.3

Показники оцінювання клієнтоорієнтованості виконання
логістичних операцій на підприємстві

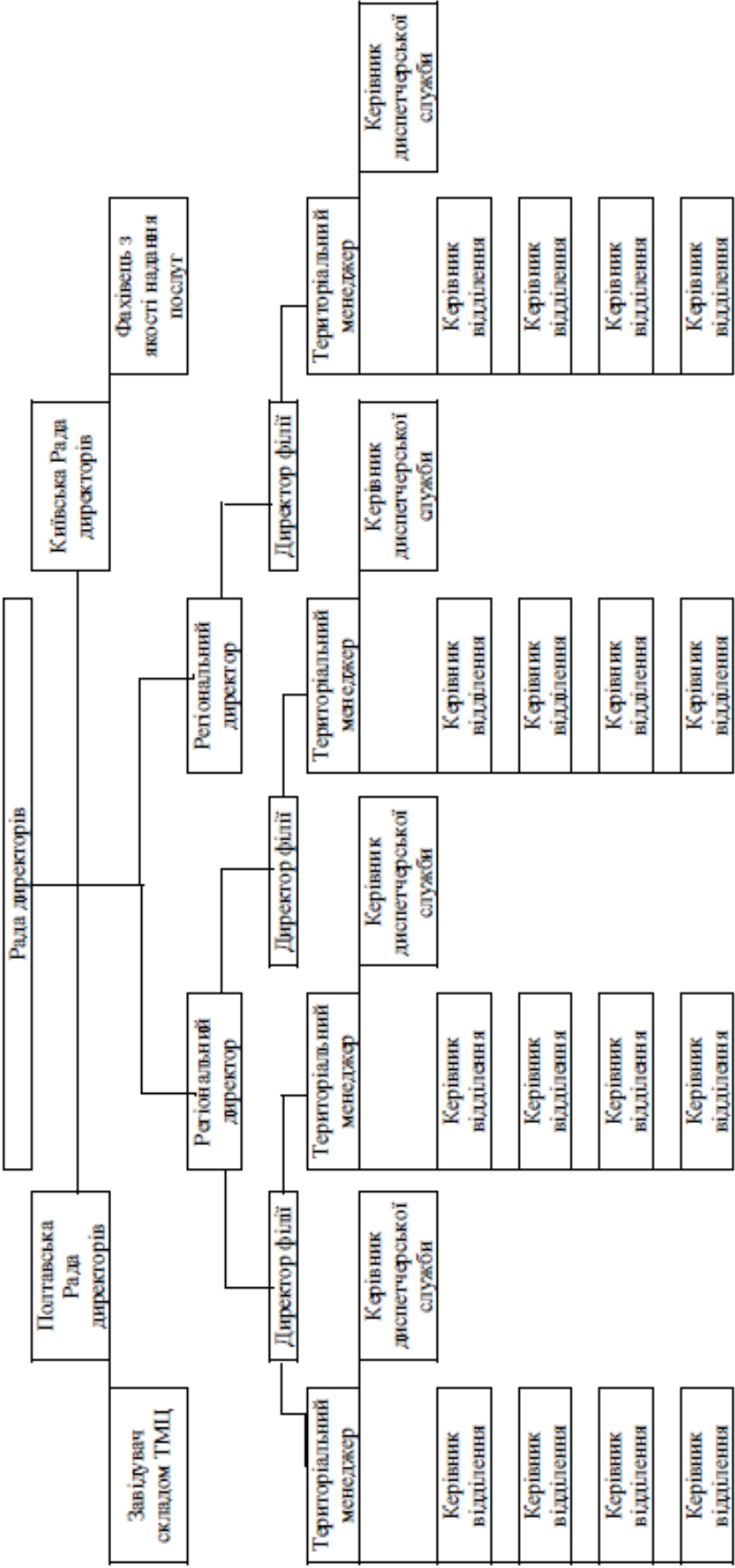
Показник	Методика розрахунку
Відсоток рекламаций від клієнтів	Кількість рекламаций від клієнтів / Загальна кількість вантажів
Відсоток незадоволених клієнтів	Кількість незадоволених клієнтів / Загальна кількість клієнтів
Індекс лояльності клієнтів	Кількість клієнтів, які готові рекомендувати послуги підприємства іншим / Загальна кількість клієнтів

Таблиця А.4

Показники оцінювання сталого розвитку у реалізації логістичних
операцій на підприємстві

Показник	Методика розрахунку
Витрати на інновації у логістику, грн.	Розрахунок загальних інноваційних витрат на розвиток логістичної системи підприємства
Відсоток використання персоналу транспортної компанії	Загальний час роботи персоналу транспортної компанії / Загальний час, необхідний для виконання транспортних операцій
Вуглецевий слід, бали	Вимірювання впливу логістичної діяльності на навколишнє середовище

Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта»



Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта»

Фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 рр.