

91
17.06.2025

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

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



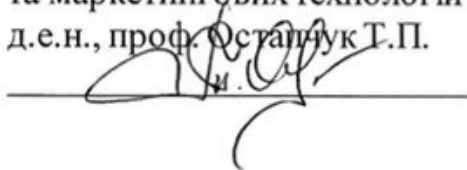
ПРОТАСЕВИЧ Денис Васильович
(здобувач вищої освіти групи МО-67)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

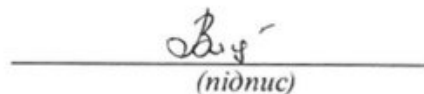
УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
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.

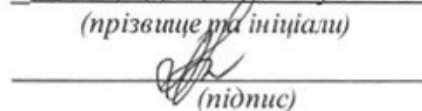


Керівник роботи:
к.е.н., доц. Виговський В.Г.
(наукове звання, прізвище та
ініціали)



(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Ткачук Г.Ю.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Протасевич Д.В. Управління логістичною діяльністю підприємства. Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості управління логістичною діяльністю підприємства та визначено напрями вдосконалення даного процесу.

Ключові слова: логістика, логістична діяльність, управління, ринок експрес-доставки, поштові послуги.

Annotation

Protasyevych D.V. Management of Enterprise Logistics Activities. Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the attainment of the bachelor's degree in the field of knowledge 07 «Management and Administration», specialty 073 «Management». State University «Zhytomyr Polytechnic», Zhytomyr, 2025.

This bachelor's qualification work examines the features of enterprise logistics management and identifies ways to improve this process.

Keywords: logistics, logistics activities, management, express delivery market, postal services.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність процесу управління логістичною діяльністю підприємства.....	7
1.2. Особливості управління логістичною діяльністю підприємства.....	15
1.3. Методи оцінки ефективності управління логістичною діяльністю підприємства.....	22
1.4. Інформаційне та нормативно-правове забезпечення управління логістичною діяльністю підприємства.....	28
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «НОВА ПОШТА» ТА РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ....	32
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	32
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства.....	39
2.3. Оцінка процесу управління логістичною діяльністю підприємства.....	47
2.4. Розробка напрямів удосконалення управління логістичною діяльністю підприємства.....	58
Висновки до розділу 2.....	64
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	77

ВСТУП

Актуальність досліджуваної теми зумовлюється тим, що управління логістичною діяльністю підприємства безпосередньо впливає на стабільність його роботи, прибутковість та конкурентні переваги. В умовах високої динаміки ринку, зростання вартості ресурсів і потреби в швидкому реагуванні на зміни попиту суб'єкти господарювання змушені вдосконалювати логістичні процеси. Рациональне управління процесами постачання, зберігання і розподілу дозволяє не лише знизити витрати, а й забезпечити якісний сервіс для клієнтів, що є одним із ключових факторів успіху.

Значну роль у цьому процесі відіграють сучасні технологічні інновації, цифровізація та автоматизація всіх видів логістичних операцій. Використання інтелектуальних систем управління запасами, аналітики даних і транспортної логістики сприяє підвищенню ефективності ланцюгів постачання. Крім того, глобальні виклики, зокрема нестабільність поставок і зростання екологічних вимог, змушують компанії впроваджувати сталий підхід до логістики, що робить цю сферу особливо значущою для довгострокового розвитку бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемні питання логістичної діяльності та процесу управління нею у своїх працях вивчали такі науковці, як Л.А. Александрова, Л.Л. Афанасьєва, І. Білик, М. Василевський, О. Дейнега, Є. Крикавський, Т.Є. Маселко, Т.В. Ревуцька, Н.В. Смирнова, Л.В. Фролова та ін. Однак, наявні проблеми управління логістичною діяльністю та відсутність чітких підходів до оцінки її ефективності на підприємстві й надалі потребують детального дослідження.

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

Мета кваліфікаційної випускної роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад управління логістичною діяльністю та розробці напрямів удосконалення даного процесу в діяльності ТОВ «Нова Пошта».

Відповідно до мети кваліфікаційної випускної роботи було визначено ряд **завдань**:

- розкрити сутність процесу управління логістичною діяльністю підприємства;
- дослідити особливості управління логістичною діяльністю підприємства;
- визначити типові методи оцінки ефективності управління логістичною діяльністю підприємства;
- узагальнити складові інформаційного забезпечення та нормативно-правового регулювання управління логістичною діяльністю підприємства;
- навести організаційно-економічну характеристику ТОВ «Нова Пошта»;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Нова Пошта»;
- оцінити процес управління логістичною діяльністю ТОВ «Нова Пошта»;
- розробити напрями вдосконалення управління логістичною діяльністю ТОВ «Нова Пошта».

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній випускній роботі виступає процес управління логістичною діяльністю ТОВ «Нова Пошта», **предметом дослідження** – сукупність теоретичних, методичних і прикладних засад управління логістичною діяльністю підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи було використано наступні методи наукового дослідження: аналізу та синтезу – для розкриття сутності процесу управління логістичною діяльністю підприємства; групування – для дослідження сучасних підходів до оптимізації логістичної діяльності підприємства; системного аналізу – для визначення методичних підходів до оцінки логістичної діяльності підприємства; порівняльно-правовий – для узагальнення нормативно-правового регулювання логістичної діяльності підприємства; економіко-математичного моделювання – для діагностики фінансово-економічних показників ТОВ «Нова Пошта»; структурного аналізу – для оцінки процесу управління логістичною діяльністю ТОВ «Нова Пошта»; проектний – для розробки напрямів удосконалення логістичної діяльності ТОВ «Нова Пошта».

Інформаційною базою дослідження слугують сучасні наукові праці та методологічні розробки провідних науковців у галузі менеджменту і логістики, матеріали фахових періодичних видань, монографічні дослідження, нормативно-правові акти, електронні ресурси мережі Інтернет, управлінська та фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта» та результати власних досліджень автора.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці ряду практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління логістичною діяльністю ТОВ «Нова Пошта».

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 76 сторінках друкованого тексту. Робота містить 15 таблиць та 20 рисунків. Список використаних джерел налічує 78 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність процесу управління логістичною діяльністю підприємства

Об'єднання таких галузей знань, як менеджмент, маркетинг, інформатика та математика, сприяло формуванню нової наукової дисципліни – логістики. Вона має власний предмет дослідження, що не дублюється іншими науками, та вивчає закономірності функціонування і розвитку специфічних процесів, які називаються логістичними. Все це робить логістику самостійним науковим напрямом, що ґрунтується на системному підході до управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками [72, с. 295].

Термін «логістика» походить від грецького слова *logistike*, що означає мистецтво розрахунків і раціонального мислення. Протягом історії значення цього поняття змінювалося, але його основна сутність залишалася незмінною. Витоки логістики сягають часів Римської імперії, коли існували спеціальні посадові особи – «логісти» або «логістики», які відповідали за розподіл продовольчих запасів. Саме з цих давніх практик почався розвиток логістичних процесів, які згодом набули сучасного вигляду.

У IX-X століттях у Візантії логістика розглядалася як наука, що займалася організацією матеріального забезпечення військ. Згодом, у XVIII-XIX століттях, французький військовий теоретик А. Жоміні розширив її значення, включивши до логістики планування, управління ресурсами, матеріальне та технічне забезпечення армії, визначення місць розташування військових підрозділів, а також будівництво інфраструктури, зокрема доріг, мостів і укріплень. Під час Другої світової війни військова логістика відігравала ключову роль у координації роботи оборонної промисловості, транспортних мереж і баз постачання. Вона забезпечувала своєчасне постачання техніки, продовольства та особового складу до необхідних місць. Саме в цей період були сформовані основні принципи

логістики, такі як оперативність, надійність, системний підхід, а також здатність швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Характеристику етапів світового розвитку логістики наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристика етапів світового розвитку логістики

Роки	Тип ринку	Характеристика економічної ситуації	Характеристика логістики
Кінець 50-х рр. XX століття	Ринок продавця	Попит перевищує пропозицію, відбувається монополізація економіки через неефективне державне регулювання	Зародження окремих понять та елементів логістики
Початок 60-х рр. XX століття	Початок формування ринку покупців	Обсяг виробленої продукції перевищує попит на неї, прийняття антимонопольного законодавства, цивілізований характер конкуренції	1 етап розвитку логістики: ціль – логістика ефективний засіб управління господарської діяльністю підприємств
80-ті рр. XX століття	Ринок покупця	Вплив на покупців шляхом задоволення індивідуальних потреб, зміна концепції виробничо-збутової політики підприємств	2 етап розвитку логістики: ціль – узгодження процесів транспортування, переробки, складування і збереження матеріальних ресурсів
XXI століття	Глобалізаційні процеси	Інтернаціоналізація економіки, стрімке зростання обсягів перевезень, залежність від наукового управління усіх напрямів діяльності підприємств	3 етап розвитку логістики: ціль – оптимізація матеріально-технічного забезпечення, виробництва, розподілу, збуту на принципах математичної логіки

Джерело: сформовано автором на основі [52]

Сучасний розвиток логістики перебуває на новому, п'ятому етапі, який характеризується глобальною цифровізацією. Даний процес став можливим за рахунок переходу підприємств на автоматизоване виробництво, що потребує інтеграції передових технологій у логістичні процеси. На сьогоднішній день логістика поступово трансформується у цифрову, адаптуючись до вимог часу та

сприяючи розвитку світової економіки. У зв'язку з цим науковці дедалі частіше використовують термін «цифрова логістика», розглядаючи її як невід'ємну частину цифрової економіки, що сформувалася наприкінці ХХ століття. До ключових складових нового економічного середовища належать електронні платежі, інтернет-банкінг, електронна комерція та цифрова реклама, які сьогодні активно застосовуються і в діяльності логістичних компаній [73, с. 139].

На п'ятому етапі свого розвитку логістика перейшла від механічного транспортування вантажів (Логістика 1.0), автоматизації обробки вантажів та управління всіма ланцюгами постачання (Логістика 2.0), гнучкого управління товарними, матеріальними, людськими потоками (Логістика 3.0.) до Логістика 4.0 – впровадження цифрових технологій в логістику та формування ланцюгів створення цінностей [75, с. 748].

Серед сучасних науковців не існує єдиного підходу до визначення сутності поняття «логістика» через її багатогранність та широкий спектр застосування в різних галузях економіки. Логістика охоплює не лише управління матеріальними потоками, а й координацію інформаційних, фінансових та інших ресурсів, що ускладнює її однозначне трактування. Різні підходи до визначення цього поняття наведено в табл. 1.2, що відображає основні концепції та підходи до розуміння логістики в сучасних умовах.

Таблиця 1.2

Підходи науковців до визначення сутності поняття «логістика»

Джерело	Визначення
В.Г. Алькема [2, с. 75]	Логістика – це комплексна наукова дисципліна, що вивчає процеси управління потоками матеріальних, інформаційних і фінансових ресурсів з метою їх оптимального використання та підвищення ефективності діяльності підприємства
А.В. Бурковська, Ю.С. Сизоненко [6, с. 53]	Логістика – це основний стратегічний інструмент управління, який забезпечує раціональну організацію руху товарів і послуг від виробника до кінцевого споживача, мінімізуючи витрати та час доставки
Н.П. Дубінчук, Г.А. Мохонько [16, с. 161]	Логістика – це система методів та підходів, спрямованих на ефективне планування, організацію та контроль потоків товарів, послуг та інформації в процесі господарської діяльності
Г.Л. Матвієнко-Біляєва [40, с. 108]	Логістика – це наука про управління матеріальними потоками, яка включає планування, контроль та оптимізацію таких процесів, як постачання, виробництво, зберігання та розподіл

Продовження таблиці 1.2

У.В. Росола, Н.Ю. Гладинець, С.В. Нестерова [59, с. 304]	Логістика є ключовим елементом ефективного функціонування економіки, що поєднує в собі управління ресурсами, транспортну інфраструктуру та інформаційні технології
О.Ю. Сорока [63, с. 366]	Логістика – це процес управління рухом матеріальних ресурсів і супутніх інформаційних потоків, що спрямований на досягнення максимальної ефективності постачання та розподілу
О. Шалева, О. Карпик [71, с. 28]	Логістика – це міждисциплінарний напрям, який охоплює економічні, технічні та управлінські аспекти організації ланцюгів постачання та їхньої оптимізації відповідно до вимог ринку

Джерело: сформовано автором на основі аналізу наукових праць

Аналіз підходів науковців до визначення поняття «логістика» показує, що воно є досить багатограним і поєднує економічні, управлінські, технічні та інформаційні аспекти. Визначення логістики варіюються від розгляду її як наукової дисципліни, що вивчає управління потоками ресурсів, до стратегічного інструмента оптимізації процесу постачання, транспортування та зберігання. Незважаючи на різні акценти, усі дослідники погоджуються, що логістика відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування економіки, оптимізації витрат і підвищенні конкурентоспроможності підприємств, що підтверджує її значення як критично важливого елемента сучасного бізнес-середовища.

У сучасних умовах мінливого зовнішнього середовища більшість компаній потребують впровадження нових інноваційних методів управління логістичною діяльністю. Окремим ефективних управлінських рішень вже недостатньо – необхідно забезпечити комплексне та управління всіма бізнес-процесами, що вимагає глибокого аналізу та застосування сучасних підходів до логістики, яка, спираючись на свої традиційні принципи, залишається ключовим інструментом організації виробничих і ресурсних потоків, що в результаті сприяє підвищенню ефективності господарської діяльності підприємства [9, с. 29].

Управління логістичною діяльністю підприємства передбачає її розгляд як складової логістичної системи. Виконання логістичних завдань, визначених

стратегічними цілями, що базується на використанні системного підходу, який забезпечує узгоджену роботу елементів логістичної структури підприємства.

Сучасні підходи науковців до визначення сутності поняття «управління логістичною діяльністю» з позиції системного підходу наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Підходи науковців до визначення сутності поняття «управління логістичною діяльністю» з позиції системного підходу

Джерело	Визначення
Л. Білоус [3, с. 57]	Управління логістичною діяльністю – це комплексний процес організації та контролю за рухом матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, що забезпечує функціонування підприємства в умовах змінного зовнішнього середовища
О.В. Горбенко [10, с. 422]	Управління логістичною діяльністю підприємства базується на системному підході та передбачає координацію всіх логістичних процесів, починаючи від постачання і закінчуючи доставкою кінцевого продукту споживачам
О.І. Жарська [19, с. 43]	Управління логістичною діяльністю – це стратегічний підхід до організації потокових процесів, що спрямований на забезпечення безперервності, ефективності та мінімізації витрат у ланцюгах постачання
Є.В. Крикавський [35, с. 85]	Управління логістичною діяльністю розглядається як інтегрована система прийняття рішень, що об'єднує планування, контроль та оптимізацію логістичних операцій на всіх рівнях діяльності підприємства
Н.П. Резнік [57, с. 37]	Логістичне управління – це механізм регулювання й координації матеріальних, інформаційних і фінансових потоків підприємства з урахуванням принципів системного аналізу та стратегічного управління

Джерело: сформовано автором на основі аналізу наукових праць

Аналіз наукових підходів до визначення поняття «управління логістичною діяльністю» свідчить про те, що вчені розглядають логістичне управління як комплексний процес, що охоплює організацію, контроль, планування, а також оптимізацію комплексу матеріальних, інформаційних і фінансових потоків. Воно спрямоване на забезпечення ефективності, безперервності та мінімізації витрат у логістичних ланцюгах постачань та враховує вплив зовнішнього середовища. Усі визначення науковців підкреслюють ключову роль логістичного управління в стратегічному розвитку підприємства та його конкурентоспроможності.

Реалізація управління логістичною діяльністю підприємства передбачає виконання низки ключових завдань, основне призначення яких – підвищення продуктивності, зниження витрат і забезпечення безперервності постачання, що наведено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Основні завдання управління логістичною діяльністю підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [7, с. 163]

Процес управління логістичною діяльністю підприємства має відбуватися в такій послідовності [62, с. 55]:

- визначення мети управління логістичною діяльністю – формулюється загальна стратегічна мета логістики, яка відповідає потреба підприємства та його конкурентним перевагам;
- формування цілей управління логістичною діяльністю – деталізуються конкретні завдання логістики, що сприяють досягненню загальної мети;
- визначення вимог до системи управління логістичною діяльністю – встановлюються критерії ефективності та параметри, яким повинна відповідати логістична система підприємства;

- формування взаємопов'язаних елементів системи управління логістикою – визначаються складові логістичної системи, такі як постачання, виробництво, дистрибуція, інформаційні потоки та фінансові ресурси;

- визначення цілей елементів системи управління логістичною діяльністю – для кожного елемента логістичної системи встановлюються власні конкретні завдання, що сприяють загальній ефективності логістики;

- кооперація елементів системи управління логістичною діяльністю – забезпечується взаємодія та узгодженість усіх елементів системи для досягнення оптимальних результатів;

- організація функціонування цілісної системи управління логістичною діяльністю – впровадження системи в роботу підприємства, її моніторинг та коригування відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

У процесі управління логістичною діяльністю підприємство застосовує різні види стратегій, такі як цінова, виробнича, управління запасами, швидкості реакції та постачання, характеристики яких наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Характеристика стратегій процесу управління логістичною
діяльністю підприємства

Стратегії	Фокус	Рівень сервісу
Цінова	Собівартість є ключовим чинником	Ціна не є головним фактором
Виробнича	Оптимізація витрат за рахунок максимального використання потужностей	Гнучкість і страховий запас
Управління запасами	Мінімальні запаси, мінімальні витрати на їх зберігання на складі	Страхові запаси
Швидкість реакції	Зниження часу реакції, але не за рахунок великої кількості витрат	Різне зниження часу реагування на логістичні виклики
Постачання	Вибір постачальника, контроль витрат на постачання та якості продукції	Швидкість доставки, якість доставки, надійність постачальника

Джерело: сформовано автором на основі [14, с. 160]

Процес управління логістичною діяльністю складається з п'яти ключових компонентів: планування процесів зберігання, складування та транспортування

матеріалів; організації упаковки та утилізації; контролю запасів; управління транспортом; обробки інформації та контролю логістичних операцій. Розуміння кожного з цих елементів дає змогу ефективно оцінити роль логістичних процесів у ланцюгу постачання.

Структуру механізму управління логістичною діяльністю підприємства наведено на рис. 1.2.

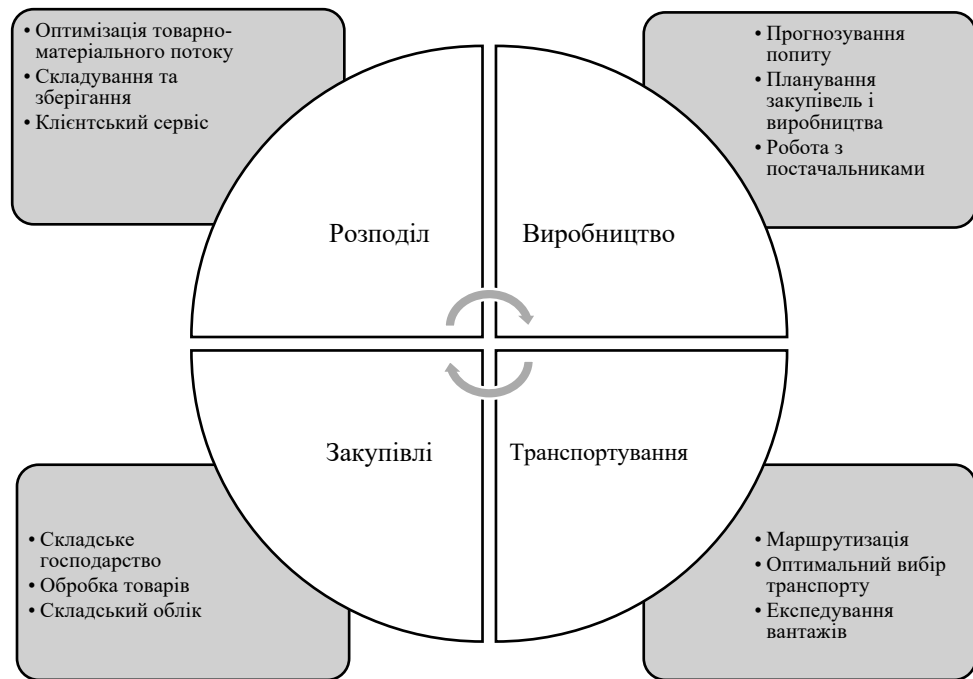


Рис. 1.2. Структура механізму управління логістичною діяльністю підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [58, с. 99]

Отже, логістика, еволюціонуючи від простих розрахунків до складної системи управління потоками, стала ключовим елементом сучасного бізнесу. Вона охоплює досить широкий спектр діяльності: від управління матеріальними запасами до оптимізації ланцюгів постачання, і відіграє вирішальну роль у підвищенні ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Сучасна логістика в умовах цифровізації вимагає комплексного підходу та інтеграції інноваційних технологій для забезпечення безперебійного та ефективного руху товарів і послуг.

1.2. Особливості управління логістичною діяльністю підприємства

Управління логістичною діяльністю підприємства має ряд особливостей, які визначають його ефективність та конкурентоспроможність. Воно охоплює координацію логістичних процесів, оптимізацію ресурсних потоків, інтеграцію сучасних технологій та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Важливими аспектами у цьому контексті є використання матеріальних, інформаційних та фінансових ресурсів, а також забезпечення безперебійного функціонування ланцюга постачання та впровадження гнучких управлінських рішень. Розгляд даних особливостей дозволяє підприємствам підвищити ефективність своєї логістичної діяльності та досягти стратегічних цілей.

Управління логістичною діяльністю підприємства складається з шести взаємопов'язаних функцій, що наведено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Функції управління логістичною діяльністю підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [38, с. 68]

Охарактеризуємо наведені на рис. 1.3 функції управління логістичною діяльністю підприємства більш детально:

1) функція планування – передбачає визначення стратегічних і тактичних цілей логістичної діяльності, розробку планів постачання, розподілу, а також управління матеріальними потоками;

2) функція закупівлі – включає вибір постачальників, узгодження умов постачання, контроль якості та своєчасності отримання товарів і сировини;

3) функція управління запасами – спрямована на оптимізацію рівня запасів, забезпечення безперебійного виробництва та мінімізацію витрат на зберігання продукції;

4) функція транспортування – забезпечує організацію перевезень, вибір оптимальних маршрутів, способів доставки та контроль за витратами;

5) функція управління інформацією – включає збір, обробку та аналіз даних про логістичні процеси для прийняття ефективних управлінських рішень;

6) функція координації та інтеграції – спрямована на узгодження дій усіх учасників логістичного процесу, налагодження взаємодії між підрозділами та підвищення загальної ефективності управління логістикою.

Основоположні принципи управління логістичною діяльністю мають особливе значення в контексті загального управління підприємством (рис. 1.4).

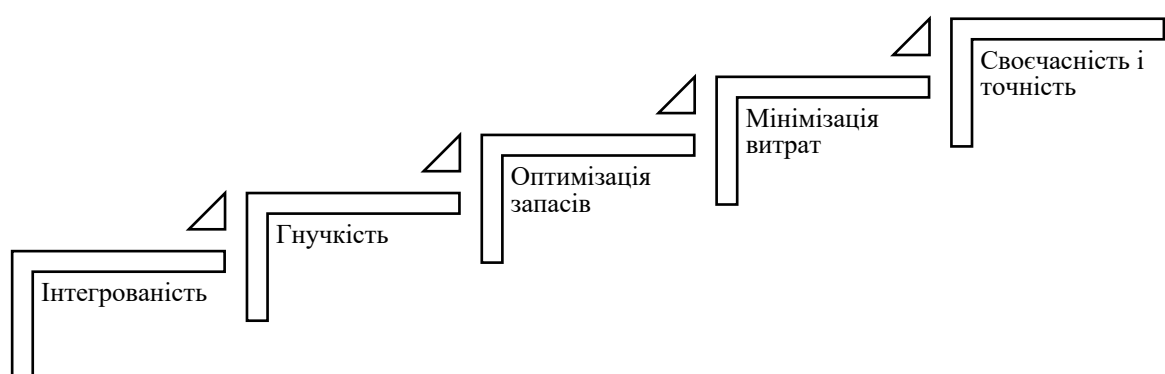


Рис. 1.4. Принципи управління логістичною діяльністю підприємства
Джерело: сформовано автором на основі [17]

Охарактеризуємо ключові принципи управління логістичною діяльністю підприємства більш детально:

- принцип інтегрованості передбачає узгоджену взаємодію всіх складових логістичної системи підприємства, що включає в себе постачальників, виробничі підрозділи, дистриб'юторів та споживачів для досягнення стратегічних цілей;
- принцип гнучкості забезпечує здатність логістичної системи швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, попиту, умов постачання, а також виробництва, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним;
- принцип оптимізації запасів спрямований на підтримання необхідного рівня запасів, який гарантує безперебійність виробництва і постачання для того, щоб мінімізувати витрати на їх зберігання і утримання;
- принцип мінімізації витрат полягає у пошуку найефективніших рішень щодо організації логістичних процесів, зменшення витрат на транспортування, складування, обробку вантажів та інші логістичні операції без зниження якості послуг;
- принцип своєчасності і точності гарантує, що матеріальні, інформаційні та фінансові потоки в логістичній системі підприємства функціонуватимуть відповідно до встановлених термінів та параметрів, що забезпечить стабільність і надійність логістичних процесів.

Метою управління логістичною діяльністю на підприємстві є створення оптимізованої оптимізованої та ефективної системи, яка здатна забезпечувати необхідний рівень обслуговування з мінімальними загальними витратами. Саме тому вона передбачає такі ключові аспекти, як оптимізація потоків ресурсів, зниження витрат, гнучкість та адаптивність, підвищення клієнтського досвіду, підвищення внутрішньої ефективності та відповідність цілям сталого розвитку [53, с. 226].

Система управління логістичною діяльністю підприємства складається з кількох ключових компонентів. Вона охоплює як учасників і об'єкти, залучених до організації логістичних процесів, так і принципи, методи та інструменти, що застосовуються для їх ефективного управління. Крім того, до її складу входять

управлінські рішення, які впливають на ефективність логістичних операцій, визначаючи загальний успіх та стійкість підприємства. Основні елементи цієї системи наведено на рис. 1.5.

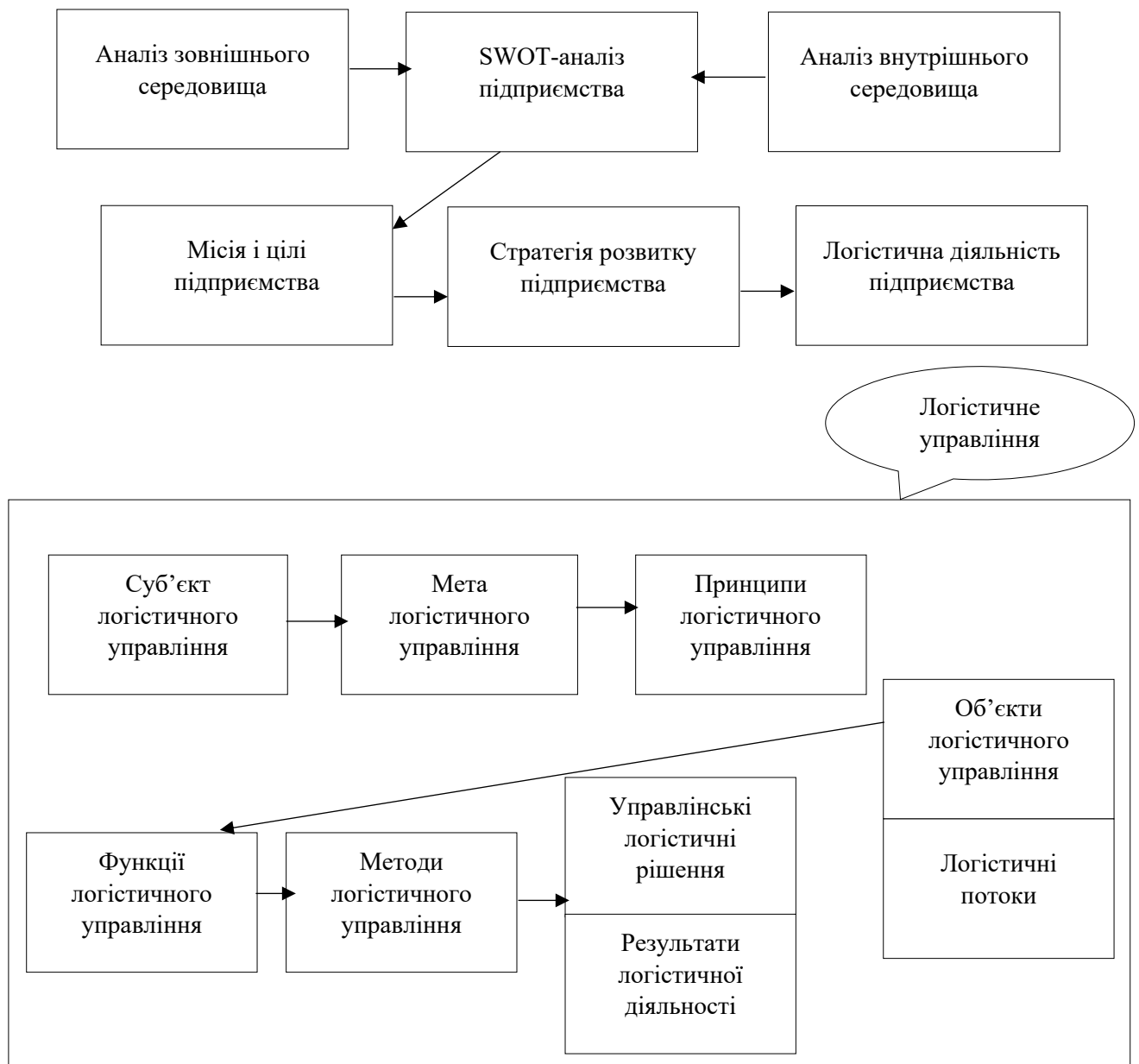


Рис. 1.5. Складові елементи системи управління логістичною діяльністю підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [24]

З рис. 1.5 можна побачити, що ключовими складовими елементами системи управління логістичною діяльністю підприємства є:

- суб'єкти та об'єкти управління – учасники логістичного управління та предмети, на які спрямована їх діяльність;
- принципи та функції – визначають ключові напрями і завдання логістичного управління;
- методи управління – передбачають специфічні підходи та інструменти управління;
- управлінські логістичні рішення – формуються для досягнення цілей логістичної системи підприємства.

Для кращого розуміння сутності процесу логістичного управління, виникає потреба у визначенні його ключових складових – об'єкт і предмет. Об'єктом логістичного управління є вся система логістичних процесів, що охоплює процеси зберігання, транспортування та розподілу продукції. Предмет управління логістичною діяльністю включає сукупність методів і засобів, що використовуються для ефективного планування, координації та контролю цих процесів [15, с. 52].

В нових умовах розвитку економіки та технологій управління логістичною діяльністю зазнає трансформацій. Інноваційні підходи та цифрові технології сприяють підвищенню ефективності логістичних процесів, оптимізації витрат та покращенню координації між усіма учасниками ланцюга постачання.

Сучасні підходи та технології в управлінні логістикою відкривають широкі можливості для підвищення ефективності, скорочення рівня витрат і покращення рівня обслуговування клієнтів. Їхня значущість зростає в умовах глобалізації та технологічного прогресу, який впливає на всі сфери економіки, зокрема й на логістику. Впровадження інновацій, таких як штучний інтелект, інтернет речей (IoT), автоматизація, робототехніка, блокчейн і аналіз великих даних, змінює підходи до управління логістичними процесами.

Сучасні підходи та технології в управлінні логістичною діяльністю підприємства наведено на рис. 1.6.

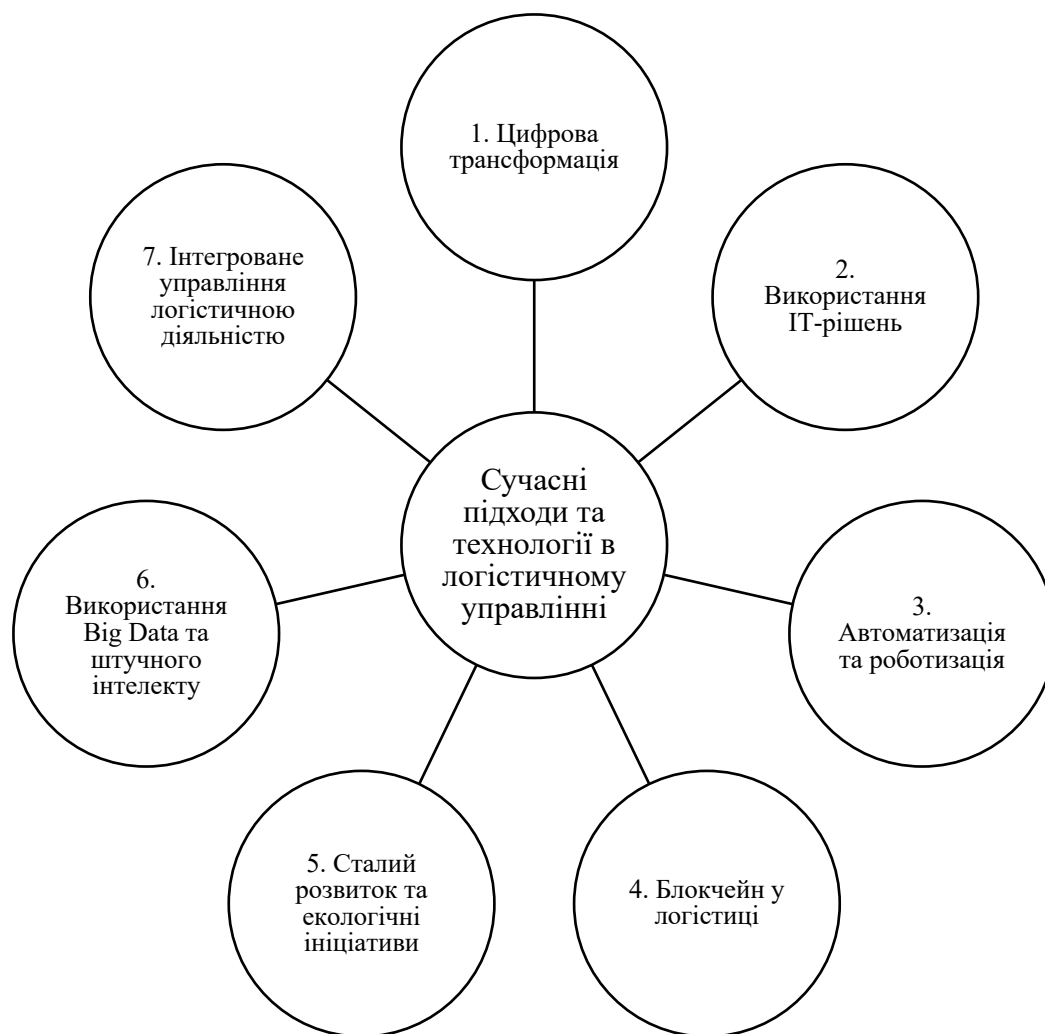


Рис. 1.6. Сучасні підходи та технології в управлінні логістичною діяльністю підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [56; 74]

Сучасні підходи та технології в управлінні логістичною діяльністю, що наведено на рис. 1.6, можна охарактеризувати наступним чином:

1) цифрова трансформація в логістиці передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти логістичних процесів: управління ланцюгами поставок, хмарні рішення, інтернет речей та інші цифрові інструменти, які необхідні для оптимізації операцій, підвищення прозорості та ефективності логістики, а також для покращенні прийняття рішень на основі отриманих даних;

2) використання IT-рішень є основою сучасної логістики та охоплює широкий спектр технологій, таких як управління складом (WMS), системи

управління транспортом, системи відстеження та моніторингу та платформи цифрової комерції, що допомагають автоматизувати процеси, покращити рівень координації та забезпечити ефективний обмін інформацією між учасниками ланцюга постачання;

3) автоматизація та роботизація в логістиці передбачають використання автоматизованих систем та роботів для виконання рутинних та трудомістких завдань для зменшення витрат, підвищення точності та швидкості виконання операцій, а також покращення безпеки на робочому місці;

4) блокчейн – це технологія розподіленого реєстру, яка забезпечує безпеку, прозорість та незмінність даних. У логістиці блокчейн використовується з метою відстеження походження товарів, управління документацією, забезпечення автентичності продукції та спрощення транзакцій з метою зменшення ризиків шахрайства, підвищення прозорості ланцюга постачання та підвищення рівня довіри між партнерами;

5) сталий розвиток та екологічні ініціативи в логістиці передбачають використання екологічно чистих транспортних засобів, оптимізацію маршрутів для зменшення викидів, використання відновлювальних джерел енергії, а також зменшення відходів та упаковки з метою мінімізації рівня впливу логістичних операцій на навколишнє середовище;

6) використання Big Data та штучного інтелекту дозволяє аналізувати великі обсяги даних для виявлення закономірностей, прогнозування попиту, оптимізації маршрутів та прийняття обґрунтованих рішень, що в комплексі допомагає підвищити ефективність та адаптивність логістичних операцій;

7) інтегроване управління логістичною діяльністю передбачає інтеграцію та координацію всіх аспектів логістичних процесів: від закупівлі і виробництва до доставки та обслуговування з метою підвищення ефективності, зменшення витрат та покращення якості обслуговування шляхом співпраці з партнерами по ланцюгу постачання, використання інтегрованих систем та фокусу на повне задоволення потреб споживачів.

Отже, сучасне управління логістичною діяльністю підприємства вимагає комплексного підходу, що поєднує в собі стратегічне планування, ефективне використання ресурсів, інтеграцію новітніх технологій та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Ключовими аспектами є цифрова трансформація, використання IT-рішень, автоматизація, блокчейн, сталий розвиток, Big Data та інтегроване управління, що дозволяє оптимізувати потоки ресурсів, знизити витрати, підвищити ефективність та забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів, гарантуючи компанії конкурентоспроможність в умовах глобалізації.

1.3. Методи оцінки ефективності управління логістичною діяльністю підприємства

Оцінка ефективності управління логістичною діяльністю підприємства є важливим інструментом для виявлення сильних і слабких сторін логістичних процесів, оптимізації його витрат і підвищення рівня конкурентоспроможності. Використання різних методів оцінки дозволяє підприємствам визначати рівень продуктивності логістичних операцій, аналізувати використання ресурсів та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Враховуючи динамічність ринку та сучасні виклики, застосування комплексного підходу до оцінки ефективності допомагає підприємствам реагувати на зміни та підвищувати якість логістичного обслуговування. Системний підхід до оцінки ефективності логістики сприяє не лише підвищенню операційної результативності, а й забезпечує довгострокову стійкість та розвиток підприємства в умовах високої конкуренції.

Ключові показники ефективності управління логістичною діяльністю підприємства дозволяють оцінити як якість, так і результативність логістичних процесів. У світовій практиці ці показники використовуються для вимірювання швидкості, точності та вартості логістичних операцій. Показники ефективності управління логістичною діяльністю, що використовуються у практиці світових розвинених країн, наведено на рис. 1.7.

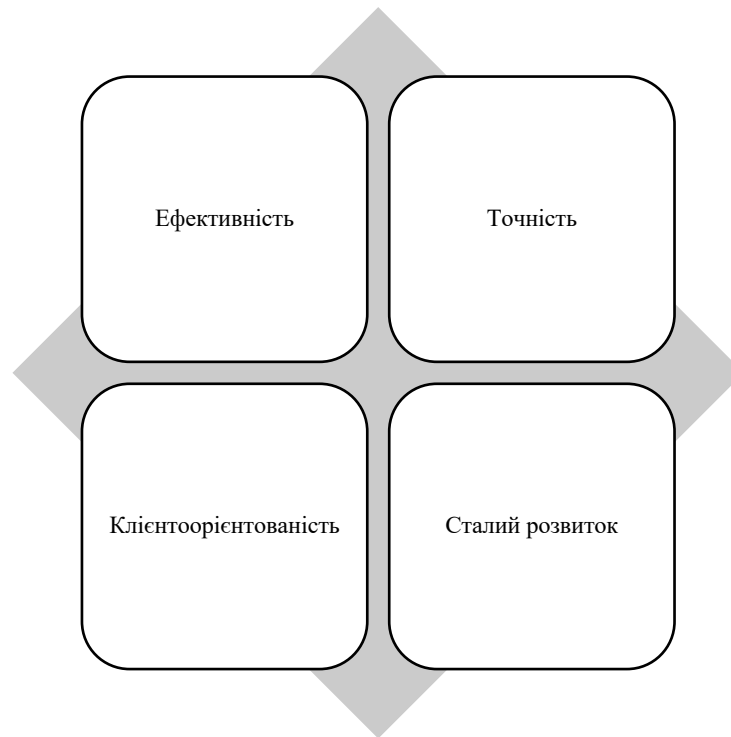


Рис. 1.7. Показники ефективності управління логістичною діяльністю, що використовуються у практиці світових розвинених країн

Джерело: сформовано автором на основі [67]

В українських дослідженнях питання оцінки ефективності логістичного управління розглядається з різних точок зору. Так, А.Г. Овчаренко у своїх працях виокремив три основні групи показників [48]:

- перша група характеризує доступність обслуговування і включає такі показники, як ймовірність настання дефіциту запасів, рівень насичення попиту та охоплення замовленнями;
- друга група пов'язана з функціональністю й оцінюється за показниками швидкості, безперебійності та гнучкості постачання, а також рівнем недоліків у сервісі підприємства;
- третя група складається з показника надійності надання сервісу, що відображає стабільність і якість логістичних операцій.

Натомість А.В. Юденко [76] у своїй праці пропонує використовувати індекс ефективності логістики (LPI), розроблений Світовим банком, для оцінки якості логістичних систем різних країн. Оскільки кожна держава має унікальну

логістичну інфраструктуру, показник дозволяє аналізувати конкурентоздатність країни у глобальній торговельній мережі. Індекс LPI розраховується кожні два роки на основі опитування понад тисячі найбільших міжнародних логістичних компаній. Водночас його можна адаптувати й до оцінки логістичної діяльності на рівні окремих підприємств.

Основною метою оцінювання ефективності логістичного управління є виявлення сильних і слабких сторін підприємства за даним напрямом. Аналіз ключових показників дозволяє визначити успішні аспекти діяльності та ті, що потребують негайного вдосконалення, сприяючи розробці стратегій підвищення ефективності логістики [27, с. 315].

Основні цілі оцінювання ефективності управління логістичною діяльністю підприємства наведено на рис. 1.8.



Рис. 1.8. Основні цілі оцінювання ефективності управління логістичною діяльністю підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [26]

Зосередившись на зазначених на рис. 1.8 цілях, підприємство матиме змогу ефективно управляти своїм логістичним потенціалом і досягти конкурентної переваги на ринку.

Ефективність, продуктивність, надійність та гнучкість роботи системи управління логістичною діяльністю підприємства можна оцінити за допомогою низки показників, що наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Показники оцінювання ефективності управління логістичною діяльністю підприємства

Напрямок оцінки	Показники
Продуктивність логістичної системи	- кількість замовлень на одного працівника; - кількість логістичних операцій на одного працівника; - середній час виконання логістичної операції
Надійність логістичної системи	- надійність поставок; - можливість виникнення дефіциту; - якість поставок
Ефективність логістичної системи	- обороти логістичних активів; - завантаження об'єктів логістичної інфраструктури; - рентабельність інвестицій у логістичну інфраструктуру; - оборотність запасів; - тривалість одного обороту; - частка логістичних витрат у структурі загальних витрат підприємства; - рентабельність каналів збуту
Гнучкість логістичної системи	- гнучкість виконання замовлень; - гнучкість оплати послуг

Джерело: сформовано автором на основі [30, с. 245]

У той же час вимірювання якості управління логістичною діяльністю передбачає встановлення ключових показників ефективності (КРІ), які дають змогу ефективно оцінити результативність різних логістичних процесів. Такі показники допомагають визначити напрями для вдосконалення та відстежувати прогрес у часі. Найпоширеніші КРІ для вимірювання ефективності логістичної діяльності підприємства включають [67]:

- коефіцієнт виконання замовлень відображає відсоток тих замовлень, які виконані вчасно та у повному обсязі без затримок і дефіциту товарів:

$$\text{Коефіцієнт виконання замовлень} = \frac{\text{Кількість вчасно виконаних замовлень}}{\text{Загальна кількість замовлень}} \quad (1.1)$$

- оборотність запасів характеризує швидкість оновлення запасів на складі:

$$\text{Оборотність запасів} = \frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Середній рівень запасів}} \quad (1.2)$$

- коефіцієнт точності виконання замовлень показує, наскільки точно компанія виконує замовлення відповідно до специфіки своїх клієнтів:

$$\text{Коефіцієнт точності} = \frac{\text{Коефіцієнт замовлень, виконаних без помилок}}{\text{Загальна кількість замовлень}} \times 100 \quad (1.3)$$

- транспортні витрати на одиницю товару відображають середню вартість транспортування одного товару або партії вантажу:

$$\text{Транспортні витрати на одиницю товару} = \frac{\text{Загальні витрати на транспортування}}{\text{Кількість одиниць товару}} \quad (1.4)$$

- витрати на складування включають всі витрати, пов'язані зі зберіганням продукції, включаючи оренду складів, витрати на електроенергію, заробітну плату та обслуговування обладнання:

$$\text{Витрати на складування} = \frac{\text{Загальні витрати на складування}}{\text{Кількість одиниць товару на складі}} \quad (1.5)$$

- час виконання замовлення – це кількість часу, необхідного для обробки та доставки замовлення клієнту:

$$\text{Час виконання замовлення} = \text{Час доставки} - \text{Час отримання замовлення} \quad (1.6)$$

- час циклу замовлення охоплює повний період від моменту отримання замовлення до його доставки клієнту;

- відсоток повернення – частка товарів, які клієнти повертають через значні дефекти, помилки в комплектації або незадовільну якість обслуговування:

$$\text{Відсоток повернення} = \frac{\text{Кількість повернутих товарів}}{\text{Загальна кількість товарів}} \times 100 \quad (1.7)$$

- задоволеність клієнтів вимірюється через опитування, зворотний зв'язок та відгуки клієнтів:

$$\text{NPS} = \% \text{Приятелів} - \% \text{Критиків} \quad (1.8)$$

- вуглецевий слід – показник екологічного впливу логістичної діяльності, що відображає кількість викидів CO₂, спричинених транспортними і складськими операціями:

$$\text{Вуглецевий слід} = \sum (\text{Кількість спожитої енергії} \times \text{Коефіцієнт викидів CO}_2 \text{ для конкретного виду пального}) \quad (1.9)$$

Регулярне відстеження та аналіз ключових показників ефективності (KPI) дозволяють компаніям оцінити ефективність логістичних процесів і вчасно виявляти слабкі місця. Такі показники, як виконання замовлень, витрати на транспортування, точність постачання, час виконання замовлення та рівень задоволеності клієнтів, дають змогу зібрати важливу інформацію для розробки стратегії оптимізації. У результаті це дозволяє швидко коригувати всі напрями діяльності, зменшувати витрати та покращувати обслуговування своїх клієнтів. Прийняття рішень на основі даних допомагає підвищити ефективність, знизити час очікування та зміцнити конкурентоспроможність.

Отже, ефективне управління логістичною діяльністю є важливим аспектом для забезпечення успіху підприємства та підтримки його конкурентоздатності на ринку. Завдяки стратегічному плануванню, організації та контролю процесів логістики та ланцюга поставок, підприємства можуть оптимізувати свої потоки товарів, послуг та інформації, що, у свою чергу, підвищує рівень задоволеності клієнтів, знижує рівень витрат та покращує загальну продуктивність. Визначення ключових показників ефективності допомагає виявити проблемні сфери, а також служать основою для вдосконалення різних аспектів логістичних операцій.

1.4. Інформаційне та нормативно-правове забезпечення управління логістичною діяльністю підприємства

Управління логістичною діяльністю підприємства є складним процесом, що потребує належного інформаційного та нормативно-правового забезпечення. Для ефективного виконання логістичних операцій необхідно впроваджувати нові сучасні технології для управління інформацією, що дозволяють забезпечити точність, своєчасність і прозорість всіх етапів логістичного процесу. Водночас важливою складовою є дотримання відповідних нормативно-правових актів, які

регулюють логістичні операції, їх правове забезпечення, а також взаємодію з іншими учасниками економічних процесів.

Інформаційне забезпечення логістики включає всі ресурси і системи, що використовуються для збору, обробки, зберігання, а також передачі інформації, необхідної для управління всіма логістичними процесами. Сучасні інформаційні системи допомагають підприємствам здійснювати моніторинг своїх логістичних операцій, контролювати наявні складські запаси, координувати постачання та транспортування, а також взаємодіяти з іншими учасниками ланцюга поставок.

Прикладом інформаційного забезпечення процесу управління логістичною діяльністю підприємства є впровадження автоматизованих систем управління складом (WMS – Warehouse Management Systems) або транспортними засобами (TMS – Transport Management Systems), які дозволяють здійснювати реальний моніторинг запасів, автоматично планувати маршрути для транспортування та оптимізувати витрати. Окрім того, системи типу ERP (Enterprise Resource Planning) допомагають у повній мірі інтегрувати логістичні функції з іншими сферами управління підприємством, такими як фінанси, закупівлі, виробництво та продажі. Вони дозволяють забезпечити централізовану обробку інформації та забезпечують ефективну взаємодію між різними підрозділами компанії [68].

Інформаційне забезпечення управління логістичною діяльністю також інтегрує новітні технології, що дозволяють покращити ефективність логістичних процесів та знизити ризики, пов'язані з ними. Однією з таких є інтернет речей (IoT), що дає змогу відстежувати вантажі в реальному часі. Завдяки IoT, сенсори, встановлені на транспортних засобах, можуть передавати всю інформацію про місцезнаходження товару, температуру, вологість, умови транспортування і навіть про можливі порушення в процесі перевезення. Це дозволяє забезпечити більшу прозорість та контроль над ланцюгами постачань, знижуючи ймовірність виникнення проблем або затримок [25].

Іншою важливою технологією є блокчейн, який забезпечує надійність та прозорість операцій у логістичних ланцюгах. Використання блокчейну дозволяє фіксувати всі транзакції (наприклад, переміщення товару, оплату, зміну

власників) у незмінному, зашифрованому вигляді, що дає можливість легко відстежувати історію поставок і взаємодії з постачальниками та замовниками. Блокчейн значно знижує ймовірність шахрайства, маніпуляцій та помилок, оскільки кожен учасник ланцюга має доступ до загальної інформації в реальному часі, яка є неможливою для зміни без відповідних дозволів [4].

Для забезпечення ефективної роботи логістичної системи, її законодавче регулювання вимагає суттєвого оновлення та розширення. Однак на сьогодні в Україні вже є низка нормативно-правових актів, які хоча й не завжди детально охоплюють всі аспекти транспортної логістики, проте мають важливе значення для регулювання транспортних та логістичних процесів (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Характеристика нормативно-правового регулювання логістичної діяльності в Україні

Нормативно-правовий документ	Характеристика
Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. №436-IV [12]	Визначає загальні принципи ведення господарської діяльності, зокрема у сфері транспорту та логістики. Кодекс регулює права та обов'язки всіх суб'єктів господарювання.
Митний кодекс України від 13.03.2012 р. №4495-VI [41]	Встановлює митні правила, процедури оформлення вантажів, порядок проходження митного контролю та повноваження митних органів.
Закон України «Про транспортно-експедиторську діяльність» від 01.07.2004 р. №1955-IV [22]	Регулює відносини між перевізниками, замовниками та експедиторами, визначає їхні права, обов'язки та всі вимоги до безпеки, а також документального супроводу перевезень.
Закон України «Про транспорт» від 10.11.1994 р. №232/94-ВР [23]	Охоплює в собі питання функціонування транспортної системи України, взаємодію з економічною системою, безпеку, екологічні вимоги та правила перевезень.
Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 р. №959-XII [20]	Визначає правові засади здійснення міжнародної торгівлі, транспортування товарів, митне оформлення та укладання міжнародних контрактів.
Закон України «Про транзит вантажів» від 20.10.1999 р. №1172-XIV [21]	Регламентує умови транзиту вантажів через Україну, встановлює вимоги до перевізників та до забезпечення безпеки перевезень.
Розпорядження КМУ «Про схвалення Транспортної стратегії України на період до 2030 року» [55]	Визначає стратегічні напрями розвитку транспортної системи, модернізацію інфраструктури та інтеграцію в міжнародні мережі.

Джерело: узагальнено автором

Наявні нормативно-правові документи регулюють лише окремі аспекти транспортно-логістичної діяльності, адже значна частина положень є загальними і фрагментарними, тому не містить чітких вказівок щодо розвитку і ефективного функціонування транспортно-логістичних процесів. Саме тому для забезпечення конкурентоспроможності України в глобальній світовій економіці та ефективній організації транспорту і логістики на міжнародному рівні, необхідно здійснити більш глибоке і комплексне законодавче регулювання даної сфери.

Висновки до розділу 1

1. Логістика, еволюціонуючи від простих розрахунків до складної системи управління потоками, стала ключовим елементом сучасного бізнесу, охоплюючи широкий спектр діяльності: від процесу управління матеріальними запасами до оптимізації ланцюгів постачання, і відіграючи вирішальну роль у підвищенні ефективності та конкурентоспроможності підприємства, особливо в умовах цифровізації, що вимагає комплексного підходу, а також інтеграції інноваційних технологій для забезпечення безперебійного руху товарів і послуг.

2. Управління логістичною діяльністю підприємства вимагає комплексного підходу, що поєднує стратегічне планування, ефективне використання ресурсів, інтеграцію новітніх технологій та адаптацію до змін зовнішнього середовища, включаючи цифрову трансформацію, використання ІТ-рішень, автоматизацію, блокчейн, вимоги сталого розвитку, Big Data та інтегроване управління, з метою оптимізації ресурсів, зниження витрат, підвищення ефективності роботи та забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів компанії для гарантування конкурентоспроможності в умовах глобалізації.

3. Сьогодні логістична діяльність вимагає систематичної оцінки, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони компанії, оптимізувати витрати та підвищити конкурентоспроможність, використовуючи для цього різні ключові показники ефективності (KPI), такі як коефіцієнт виконання замовлень, оборотність запасів, транспортні витрати та рівень задоволеності клієнтів, що

сприяє прийняттю лише обґрунтованих управлінських рішень та забезпечує довгострокову стійкість підприємства в умовах високої конкуренції.

4. Управління логістичною діяльністю підприємства вимагає комплексного підходу, що включає як впровадження сучасних інформаційних технологій, так і дотримання нормативно-правового забезпечення. Інформаційні системи, такі як WMS, TMS, ERP, у поєднанні з технологіями IoT та блокчейн, забезпечують прозорість, ефективність та безпеку логістичних процесів. Водночас, хоча в Україні й існує ряд нормативно-правових актів, що регулюють окремі аспекти транспортної логістики, необхідне подальше вдосконалення законодавства для забезпечення конкурентоспроможності та ефективності логістичної системи в цілому.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «НОВА ПОШТА» ТА РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Нова Пошта» – це одна з найбільших логістичних компаній України, яка спеціалізується на експрес-доставці вантажів і посилок по всій країні та за її межами. Заснована у 2001 році, компанія швидко стала лідером ринку завдяки розгалуженій мережі відділень, сучасним технологіям та зручним сервісам для клієнтів. Воно пропонує доставку як для фізичних осіб, так і для бізнесу, що дає змогу забезпечити швидкість, надійність і якісний сервіс. Окрім внутрішніх перевезень, ТОВ «Нова Пошта» в останні роки активно розвиває міжнародну логістику, що дозволяє українцям отримувати та відправляти посилки в різні країни світу [51].

Загальну характеристику ТОВ «Нова Пошта» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «Нова Пошта»

Зміст необхідних відомостей	Інформація
Назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта»
Скорочена назва	ТОВ «Нова Пошта»
ЄДРПОУ	31316718
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Рік заснування	2001 рік
Основний вид діяльності	52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
Офіційна адреса	03026, м. Київ, Столичне шосе, буд. 103, поверх 9
Контактні дані	corp.com@novaposhta.ua
Засновники	Компанія «НП Холдингс Лімітед» (Кіпр) – 90% ПАТ «Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд «Прайд» – 10%
Кінцевий бенефіціарний власник	Попершнюк Володимир Анатолійович Климов Вячеслав Валерійович
Посадова особа	Бульба Олександр Миколайович
Обсяг статутного капіталу	4 654 075 грн

Джерело: сформовано автором на основі [78]

З моменту свого заснування ТОВ «Нова Пошта» пройшло довгий шлях розвитку, перетворившись із невеликої компанії на провідного логістичного оператора України. Завдяки інноваціям, розширенню мережі та орієнтації на потреби клієнтів, компанія змінила уявлення про швидку та зручну доставку, ставши незамінною частиною повсякденного життя мільйонів українців рис. 2.1.



Рис. 2.1. Історія розвитку ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: сформовано автором на основі [51]

Щоб надавати клієнтам швидкий та якісний сервіс в умовах постійного зростання обсягів відправлень, ТОВ «Нова пошта» активно розбудовує власну логістичну інфраструктуру. Компанія має 133 сортувальних терміналів та депо у

кожному обласному центрі країни, у яких автоматизувала процеси сортування. Шість найбільших інноваційних терміналів знаходяться у Києві (KIT), Харкові (ХАІ), Хмельницькому (ХІТ), Львові (ЛЕО), Дніпрі (ДАО) та Запоріжжі (ЗІТ). Також у 2023 році були запуснені в експлуатацію нові термінали під Києвом та Одесі. Сортувальні термінали здатні обробляти від 8 тис. до 50 тис. посилок на годину.

У результаті розширення та розвитку в компанії утворилась група під брендом NOVA, яка надає клієнтам – як бізнесу, так і приватним особам – повний спектр логістичних, фінансових та ІТ-послуг в Україні та за кордоном. До групи входять українські та міжнародні компанії, що наведено на рис. 2.2.

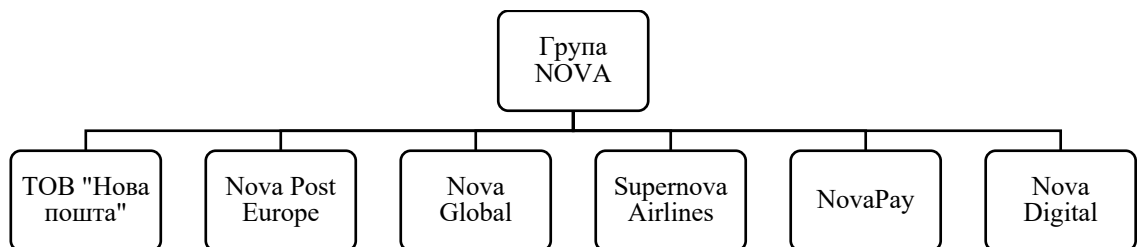


Рис. 2.2. Склад групи компаній NOVA

Джерело: сформовано автором на основі [51]

Nova Global фокусується на глобальному ринку електронної комерції та співпраці з міжнародними онлайн маркетплейсами. З Nova Global Інтернет-магазини у країнах Північної та Південної Америки, в країнах Азіатсько-Тихоокеанського регіону, а також Великобританії стають доступними для українського споживача з доставкою товарів Новою поштою. Для українського середнього та малого бізнесу послуги компанії – це можливість виходити на нові ринки й розвивати експорт своїх товарів.

Щоб гарантувати швидкі терміни доставки своїм клієнтам із будь-якої точки світу, у 2021 році NOVA заснувала авіакомпанію Supernova Airlines. Вона стала першою в Україні, яка отримала сертифікат експлуатанта під час війни.

Supernova вже зробила десятки рейсів між різними країнами Європи. Невдовзі авіакомпанія почала також трансконтинентальні вантажні польоти.

Nova Post Europe забезпечує швидку та надійну доставку документів, посилок і вантажів між європейськими країнами та Україною. Компанія розширює свою присутність в Європі та вже відкрила свої представництва у 11 країнах, таких як: Молдова, Польща, Литва, Латвія, Чехія, Румунія, Німеччина, Словаччина, Естонія, Угорщина, Італія. Клієнти мають можливість відправляти та отримувати посилки і вантажі у відділеннях Nova Post, за будь-якою адресою на території цих країн, а також у 35 000 точках сервісу партнерів

NovaPay – небанківська фінансова установа, яка розвиває міжнародну платіжну систему та надає фінансові послуги клієнтам Нової пошти та бізнесу. У 2021 році NovaPay першою серед приватних небанківських фінансових установ стала повноправним учасником міжнародних платіжних систем (МПС) Visa та MasterCard. Сьогодні NovaPay, за даними НБУ, є лідером ринку переказів України із часткою 35%. У 2023 році компанія запустила бета-версію мобільного застосунку, де клієнти можуть вигідно та зручно оплачувати послуги Нової пошти.

ІТ-компанія Nova Digital – це найпотужніший виробник веб-додатків та програмного забезпечення для архітектур та навантаженості на них. Nova Digital створює та обслуговує програмні продукти, які опрацьовують 30 000 операцій в секунду. Створені нею рішення протестовані на мільйонах приватних та бізнес-користувачів найбільшої компанії з експрес-доставки, 32 млн користувачів.

Місія групи компаній – легкість доставки для життя і бізнесу. Для цього команди впроваджують нові продукти та сервіси, орієнтуючись на міжнародні стандарти й світовий досвід. Усі компанії групи NOVA керуються цінностями, що наведено на рис. 2.3.

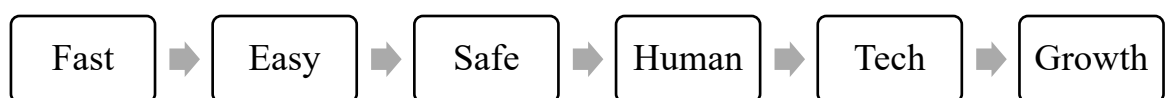


Рис. 2.3. Цінності групи компаній NOVA

Джерело: сформовано автором на основі [51]

У серпні 2014 року ТОВ «Нова Пошта» започаткувала соціальний проєкт «Гуманітарна пошта», що дозволив різним благодійним фондам і волонтерам безкоштовно відправляти та отримувати гуманітарні вантажі у відділеннях України. Під час пандемії COVID-19 даний проєкт забезпечував медичні заклади необхідним обладнанням, а після 24 лютого 2022 року трансформувався в окремий гуманітарний напрям, щомісяця доставляючи близько 1500 т. вантажів для військових і цивільного населення.

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» є дуже розгалуженою. Вона передбачає відносну самостійність кожного підрозділу, але в той же час всі вони є елементами однієї системи, які працюють у єдиному взаємозв'язку (рис. 2.4).

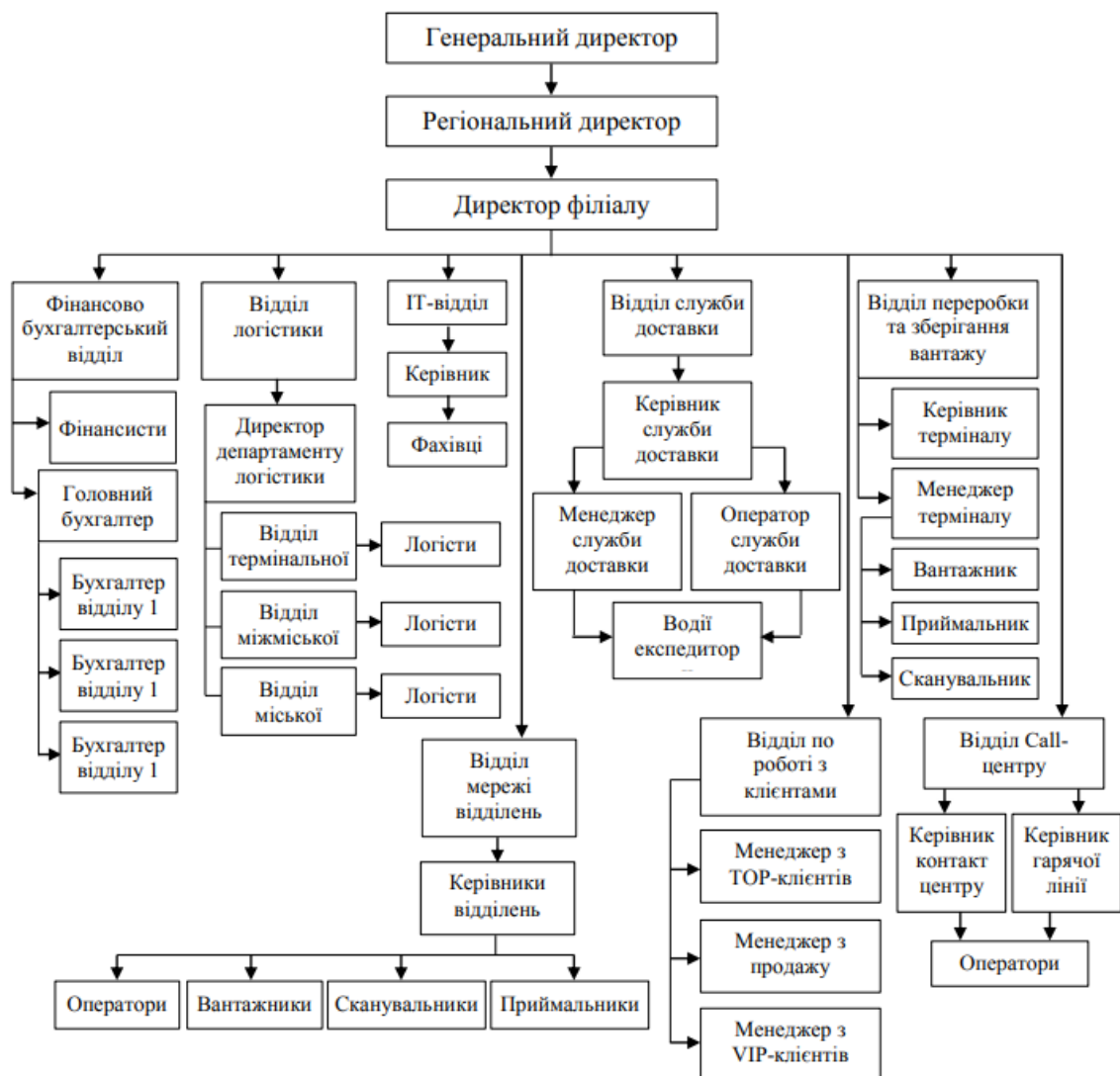


Рис. 2.4. Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: наведено автором на основі [51]

Кожне відділення «Нова Пошта» є окремим підрозділом, який відповідає за прийом і відправку вантажів. До його основних функцій належать [51]:

- приймання, перевірка, зберігання та видача посилок клієнтам – правильне оформлення та облік, перевірку їх відповідності супровідним документам і своєчасну передачу отримувачам;
- забезпечення належної упаковки для безпечного транспортування – важлива складова процесу логістики, що гарантує збереження вантажу під час перевезення та мінімізує ризик пошкодження;
- обробка запитів щодо переадресації, отримання, зміни дати доставки та коригування даних отримувача – забезпечує гнучкість у логістичних процесах, дозволяючи клієнтам змінювати умови доставки відповідно до своїх потреб.

Карту відділень ТОВ «Нова Пошта» наведено на рис. 2.5.

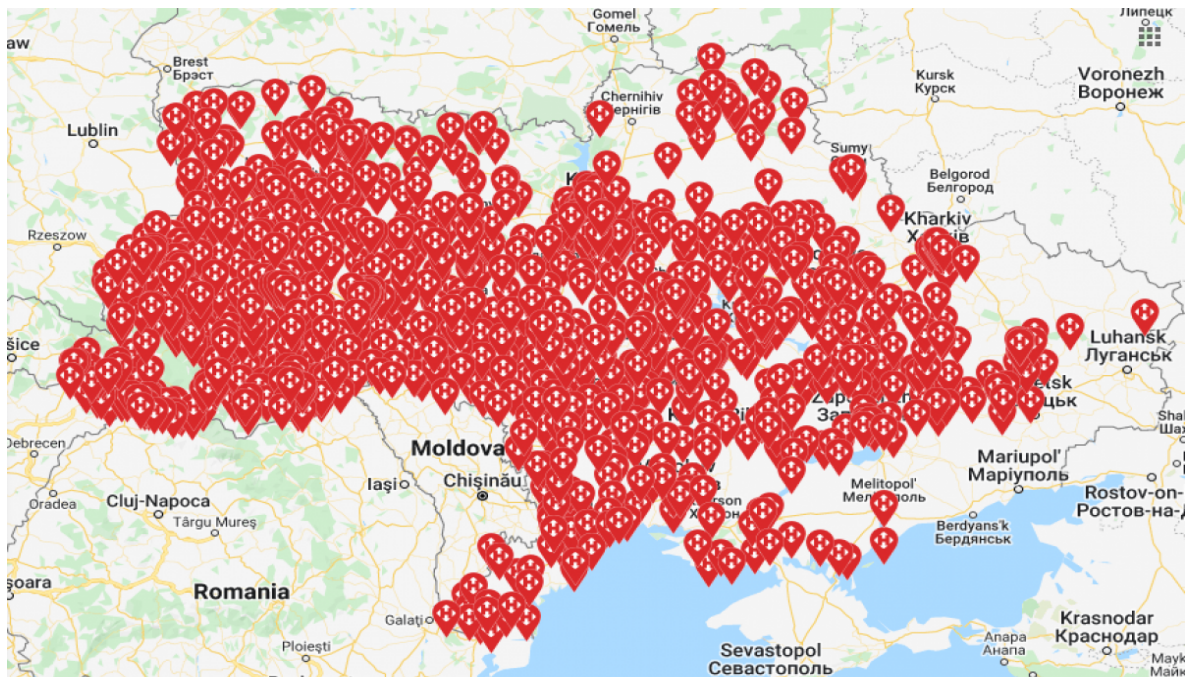


Рис. 2.5. Карта відділень ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: наведено автором на основі [51]

Кадрова політика ТОВ «Нова Пошта» базується на дотримання вимог національного трудового законодавства, 10 принципів Глобального договору ООН, а також стандартів корпоративної соціальної відповідальності, SA 8000 та ISO 26000. Для закріплення даних принципів у компанії затверджено Кодекс

корпоративної етики та укладено Колективний договір між працівниками й керівництвом, що регулюють ключові питання, зокрема взаємовідносини між працівниками та керівництвом всередині компанії, дотримання прав людини, охорону праці та техніку безпеки, конфлікту інтересів, а також правила передачі й отримання подарунків та організації розважальних заходів. Окрім цього, вони визначають принципи взаємодії з усіма контрагентами, клієнтами, державними органами, засобами масової інформації та ринком доставки загалом.

Протягом 2023-2024 рр. ТОВ «Нова Пошта» запустило та вдосконалило низку послуг і проєктів, серед яких ідентифікація клієнтів у відділеннях через додаток «Дія», таргетовані Push-повідомлення та рекламу в цифрових точках контакту, розробку стандартів для NovaPost, а також іміджеві проєкти «Завтра буде», «Доставка казки до вашого міста» та «Різдвяні сюрпризи на відділеннях». Відбулися покращення бізнес-кабінету клієнта, редизайн мобільного додатку Nova Post із доступністю підтримки контакт-центру в Україні та Європі, впроваджено безкоштовну переадресацію в межах міста та переадресування в той самий день, нову послугу «Інший отримувач», а також пункт передачі, отримання та відправки офлайн для поштоматів. Додатково запущено послугу «Легке повернення».

Отже, ТОВ «Нова Пошта» є провідним логістичним оператором України, який завдяки сучасним технологіям, розгалуженій мережі відділень по всій країні, інноваційним послугам та міжнародній експансії забезпечує якісну та швидку доставку вантажів і посилок як в межах країни, так і за її межами. Компанія активно розвиває логістичну інфраструктуру, автоматизує процеси, запроваджує нові сервіси та проєкти, що покращують клієнтський досвід. Важливою складовою діяльності є соціальна відповідальність, що проявляється у кадровій політиці, гуманітарних ініціативах та дотриманні міжнародних стандартів. Завдяки стратегічному розвитку та адаптації до змін ТОВ «Нова Пошта» не лише зміцнює свої позиції на ринку, а й формує нові стандарти у сфері логістики.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Оцінка фінансово-економічного стану ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 рр. є важливим етапом для комплексного розуміння результатів діяльності компанії, її стабільності, ефективності управління ресурсами та здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Аналіз фінансової звітності дозволить не лише оцінити прибутковість, ліквідність, платоспроможність та ділову активність підприємства, але й простежити динаміку основних показників у контексті економічних викликів останніх років.

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта»
за 2022-2024 рр.

№	Показник	Роки			Відхилення	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн	23687034	36468879	44779857	21092823	89,05
2	Валовий прибуток, тис. грн	4410502	7843842	9495148	5084646	у 2,15 р.
3	Чистий прибуток, тис. грн	2135960	3967156	2500331	364371	17,06
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн	14626523	19428313	27284144	12657621	86,54
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн	10312341	15544222	21599160	11286819	у 2,09 р.
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	8628365	3884090	5684984	-2943381	-34,11
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	28804	27073	26918	-1886	-6,55
8	Фондовіддача	3,64	4,51	3,82	0,18	4,95
9	Фондомісткість	0,27	0,22	0,26	-0,01	-3,70
10	Фондоозброєність, тис. грн/ос.	227	298	434	207	91,19
11	Продуктивність праці, тис. грн/ос.	822	1347	1663	841	у 2,02 р.
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,74	9,38	7,87	5,13	х

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності

З табл. 2.2 можна зробити висновок, що у 2022-2024 рр. ТОВ «Нова Пошта» продемонструвало вагоме зростання ключових фінансових показників, що свідчить про успішну реалізацію стратегії розвитку компанії. Чистий дохід підприємства у 2024 р. досяг 44 779 857 тис. грн, що на 21 092 823 тис. грн або на 89,05% більше порівняно з 2022 р. Також значне зростання продемонстрував валовий прибуток, який збільшився на 5 084 646 тис. грн, тобто у 2,15 р., і склав 9 495 148 тис. грн. Чистий прибуток за аналізований період збільшився на 364 371 тис. грн або на 17,6% до рівня 2 500 331 тис. грн.

Аналіз структури активів показує, що середньорічна вартість активів підприємства зросла на 12 657 621 тис. грн або на 86,54%, досягнувши у 2024 р. 27 284 144 тис. грн. При цьому основне зростання припадає на необоротні активи, які збільшилися на 11 286 819 тис. грн або у 2,9 р. і свідчить про активні інвестиції компанії в довгострокові об'єкти, такі як логістичні центри, транспортні засоби та обладнання. Водночас середньорічна вартість оборотних активів значно зменшилася на 2 943 381 тис. грн або на 34,11%, що вказує на оптимізацію обігових коштів та ефективне управління ними.

Щодо кадрової політики компанії, варто відзначити, що середньооблікова чисельність працівників у 2024 р. становила 26 918 осіб, що на 1 886 осіб менше порівняно з 2022 р., або на 6,55%. Незважаючи на зменшення штату, компанії вдалося суттєво підвищити ефективність роботи персоналу. Продуктивність праці зросла на 841 тис. грн на одного працівника, що становить приріст у 2,2 р., і у 2024 р. склала 1 663 тис. грн/особу. Також помітне зростання показника фондоозброєності – на 207 тис. грн/особу.

Щодо ефективності використання основних фондів, фондovіддача у 2024 р. становила 3,82, що більше на 0,18 од. у порівнянні з 2022 р. Це вказує на те, що компанія стала більш ефективно використовувати свої основні засоби для генерування доходів. Показник фондомісткості знизився на 0,01 од., що свідчить про незначне зменшення основних засобів у структурі витрат на виробництво послуг. Значне поліпшення коефіцієнта оборотності оборотних активів, який зріс

на 5,13 одиниці також демонструє високий рівень ефективності операційної діяльності та оптимізацію обігових коштів.

У підсумку можна зазначити, що за 2022-2024 рр. ТОВ «Нова Пошта» продемонструвала стабільне фінансове зростання, підвищення ефективності використання ресурсів та оптимізацію процесів. Компанія інвестувала значні кошти у розвиток інфраструктури та обладнання, що, разом із підвищенням продуктивності праці, дозволило досягти збільшення доходів та прибутків. Усе це свідчить про правильність обраної стратегії розвитку та високий потенціал подальшого зростання.

Характеристику майна ТОВ «Нова Пошта» та джерел його формування за балансом протягом 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика майна ТОВ «Нова Пошта» та джерел його формування
за балансом протягом 2022-2024 рр.

Показники	На 31.12.2022р.		На 31.12.2023р.		На 31.12.2024р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	+, –	%	п.с.
АКТИВИ									
1. Необоротні активи	12319191	78,19	18769254	81,24	24429066	77,63	12109875	98,30	-0,56
2. Оборотні активи	3435729	21,81	4332452	18,76	7037517	22,37	3601788	у 2,04 р.	0,56
БАЛАНС:	15754920	100,00	23101706	100,00	31466583	100,00	15711663	99,72	х
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	6516072	41,35	9508308	41,15	11556424	36,72	5040352	77,35	-4,63
2. Договгостр. зобов'язання і забезпечення	3787630	24,04	5337000	23,10	9130389	29,01	5342759	у 2,41 р.	4,97
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	5451218	34,61	8256389	35,75	10747815	34,27	5296597	97,16	-0,34
БАЛАНС:	15754920	100,00	23101706	100,00	31466583	100,00	15711663	99,72	х

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності

З табл. 2.3 можна зробити висновок, що у 2022-2024 рр. структура активів ТОВ «Нова Пошта» зазнала суттєвих змін, що відображає активну інвестиційну

політику компанії. Станом на 31.12.2024 року загальний обсяг активів зріс до 31 466 583 тис. грн, що на 15 711 663 тис. грн або на 99,72% більше порівняно з показником станом на 31.12.2022 р. Основну частину активів становлять саме необоротні активи, частка яких у загальній структурі балансу складає 77,63%. За аналізований період їхня вартість збільшилася на 12 109 875 тис. грн, що становить приріст на 98,30%. Незважаючи на те, що частка необоротних активів у структурі балансу зменшилася на 0,56 п.с., їхнє абсолютне зростання свідчить про наявність інвестицій в модернізацію матеріально-технічної бази, розвиток інфраструктури та довгострокових проєктів компанії.

Поряд із цим спостерігається активне зростання оборотних активів, обсяг яких збільшився на 3 601 788 тис. грн або у 2,4 р. у порівнянні з 2022 р. Станом на кінець 2024 р. частка оборотних активів у балансі зросла на 0,56 п.п. і становить 22,37%. Це свідчить про те, що компанія прагне забезпечити достатній рівень ліквідності, що дозволяє їй швидко здійснювати розрахунки за поточними зобов'язаннями, забезпечуючи при цьому гнучкість і стійкість до можливих фінансових ризиків.

У пасиві балансу відбулися значні зміни у структурі джерел формування активів. Власний капітал у 2024 р. становить 11 556 424 тис. грн, що на 5 040 352 тис. грн більше, ніж у 2022 р., приріст склав 77,35%. Проте його частка в загальній структурі пасивів знизилася на 4,63 п.с., до 36,72%, що вказує на те, що компанія, поряд із нарощенням суми власного капіталу, все активніше залучає позикові кошти для фінансування свого розвитку.

Особливо динамічним було зростання довгострокових зобов'язань і забезпечень: їхній обсяг збільшився на 5 342 759 тис. грн або у 2,41 р, а частка у балансі зросла на 4,97 п.с. до рівня 29,01%. Така тенденція свідчить про збільшення довгострокових запозичень для фінансування великих інвестиційних проєктів, що відповідає стратегії розвитку компанії. Поточні зобов'язання також зросли на 5 296 597 тис. грн, але темпи їхнього зростання були дещо нижчими порівняно з приростом активів балансу. Частка поточних зобов'язань у загальній

структурі пасивів майже не змінилася, зменшившись лише на 0,34 п.с., що вказує на стабільність поточних фінансових зобов'язань компанії.

Підсумовуючи, можна зазначити, що ТОВ «Нова Пошта» протягом 2022-2024 рр. суттєво зміцнила позиції за рахунок активного залучення інвестицій, зростання обсягів як суми власного капіталу, так і позикових коштів. Структура активів і пасивів свідчить про збалансовану політику управління майном та джерелами його формування, що забезпечує високу стійкість фінансового стану, здатність компанії до подальшого розширення діяльності та підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку логістичних послуг за напрямом експрес-доставки.

Механізм формування фінансових результатів ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Механізм формування фінансових результатів ТОВ «Нова Пошта»
за 2022-2024 рр., тис. грн

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	23687034	36468879	44779857	21092823	89,05
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	19276532	28625037	35284709	16008177	83,04
Валовий прибуток (збиток)	4410502	7843842	9495148	5084646	у 2,11 р.
Інші операційні доходи	696168	581274	785654	89486	12,85
Адміністративні витрати	1673172	2985829	4209338	2536166	у 2,51 р.
Витрати на збут	439130	856282	908227	469097	у 2,06 р.
Інші операційні витрати	463951	774662	755247	291296	62,79
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	2530417	3808343	4407990	1877573	74,20
Інші фінансові доходи	1138698	2706514	2953039	1814341	у 2,59 р.
Фінансові витрати	887690	1248217	2034444	1146754	у 2,29 р.
Інші витрати	391073	857468	2489948	2098875	у 5,36 р.
Прибуток (збиток) до оподаткування	2390352	4438175	2836637	446285	18,67
Витрати з податку на прибуток	254392	471019	336306	81914	32,20
Чистий прибуток (збиток)	2135960	3967156	2500331	364371	17,06

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності

З табл. 2.4 можна зробити висновок, що упродовж 2022-2024 рр. фінансові результати діяльності ТОВ «Нова Пошта» демонстрували позитивну динаміку, незважаючи на деякі коливання прибутковості. Чистий дохід компанії зріс із 23 687 034 тис. грн у 2022 р. до 44 779 857 тис. грн у 2024 р., що становить приріст на 21 092 823 тис. грн або 89,05%. Це свідчить про значне розширення обсягів реалізації послуг компанії. Водночас собівартість реалізованої продукції також зросла на 16 008 177 тис. грн або на 83,04%, що стримувало темпи зростання валового прибутку. Однак валовий прибуток збільшився на 5 084 646 тис. грн або у 2,11 р. і склав 9 495 148 тис. грн у 2024 р., що підтверджує ефективність політики компанії щодо управління витратами та цінової стратегії.

Інші операційні доходи у 2024 р. становили 785 654 тис. грн, що на 89 486 тис. грн або на 12,85% більше, ніж у 2022 р. Проте значно зросли адміністративні витрати – на 2 536 166 тис. грн або на 151,58%, а також витрати на збут – на 469 097 тис. грн або у 2,6 р. Це свідчить про те, що зі зростанням масштабів діяльності компанії збільшилися й витрати на управління та підтримку продажів, що є природним процесом в умовах розширення бізнесу. Інші операційні витрати також зросли на 291 296 тис. грн або на 62,79%, однак у порівнянні з доходами вони залишаються контрольованими.

Прибуток від операційної діяльності за три роки зріс на 1 877 573 тис. грн або на 74,20%, досягнувши 4 407 990 тис. грн у 2024 р., що свідчить про збереження високого рівня операційної ефективності компанії. Значне зростання продемонстрували інші фінансові доходи, які збільшилися на 1 814 341 тис. грн, що обумовлено розміщенням суми вільних коштів або іншими інвестиційними проектами. У той же час фінансові витрати зросли на 1 146 754 тис. грн, що вказує на збільшення боргового навантаження у зв'язку із залученням кредитів чи позик для фінансування розвитку.

Інші витрати компанії різко зросли – на 2 098 875 тис. грн, що суттєво вплинуло на кінцевий фінансовий результат і призвело до того, що прибуток до оподаткування у 2024 р. склав 2 836 637 тис. грн, що лише на 446 285 тис. грн або на 18,67% більше порівняно з 2022 р. Після сплати податку на прибуток, який

також збільшився на 81 914 тис. грн або на 32,20%, чистий прибуток у 2024 р. становив 2 500 331 тис. грн, що на 364 371 тис. грн або 17,06% більше від рівня 2022 р.

Незважаючи на суттєве зростання витрат, особливо адміністративних та інших витрат, ТОВ «Нова Пошта» змогла забезпечити зростання чистого прибутку, що свідчить про правильність стратегії розвитку, спрямованої на розширення частки ринку, зміцнення ефективності та диверсифікацію джерел доходів. У майбутньому оптимізація витрат і контроль за іншими витратами можуть стати основою для подальшого зростання рентабельності підприємства.

Динаміку показників оцінки фінансового стану ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показників оцінки фінансового стану ТОВ «Нова Пошта»
за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.
	2022	2023	2024	
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	0,63	0,79	0,65	0,02
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,12	0,13	0,24	0,12
3. Коефіцієнт автономії	0,41	0,41	0,36	-0,05
4. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,74	0,69	0,58	-0,16
5. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,44	0,43	0,43	-0,01
6. Коефіцієнт оборотності активів	1,50	1,57	1,42	-0,08
7. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,63	3,83	3,86	0,23
8. Рентабельність господарської діяльності, %	13,12	13,30	12,49	-0,63
9. Рентабельність власного капіталу, %	32,77	22,46	21,57	-11,20
10. Рентабельність продукції/послуг, %	22,88	27,40	26,91	4,03

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності

З табл. 2.5 можна зробити висновок, що за 2022-2024 рр. фінансовий стан ТОВ «Нова Пошта» зазнав певних змін, які свідчать про як позитивні, так і насторожуючі тенденції. Коефіцієнт загальної ліквідності, який характеризує здатність компанії покривати свої короткострокові зобов'язання, залишився практично на стабільному рівні: з 0,63 у 2022 р. до 0,65 у 2024 р. Натомість

суттєво покращився коефіцієнт абсолютної ліквідності, який виріс із 0,12 до 0,24, що свідчить про зміцнення можливостей компанії дуже швидко виконувати свої короткострокові фінансові зобов'язання лише за рахунок найбільш ліквідних активів.

Разом із цим спостерігається незначне погіршення фінансової стійкості підприємства. Коефіцієнт автономії, який показує частку власного капіталу в загальній сумі джерел фінансування, знизився з 0,41 до 0,36, що вказує на зростання залежності від залучених коштів. Знизився й коефіцієнт фінансової стабільності з 0,74 до 0,58, що свідчить про зменшення частки довгострокових джерел фінансування в структурі капіталу компанії. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами дещо зменшився, залишаючись на рівні 0,43 у 2024 р., що вказує на обмеженість власних ресурсів для фінансування оборотних активів.

Щодо ділової активності, то коефіцієнт оборотності активів знизився з 1,50 до 1,42, що свідчить про незначне уповільнення швидкості обігу активів у процесі виробничо-господарської діяльності. Водночас коефіцієнт оборотності власного капіталу зріс з 3,63 до 3,86, що демонструє ефективне використання власних фінансових ресурсів у генеруванні доходу.

За напрямом рентабельності спостерігається дещо неоднозначна ситуація. Рентабельність господарської діяльності знизилася з 13,12% до 12,49%, що свідчить про зменшення прибутковості основної діяльності. Значніше зниження зафіксоване за показником рентабельності власного капіталу – з 32,77% до 21,57%, що є наслідком як зростання витрат, так і зменшення чистого прибутку відносно обсягу власного капіталу. Натомість рентабельність продукції/послуг покращилася і склала 26,91% у 2024 р., що свідчить про зростання ефективності реалізації послуг в умовах підвищення вартості їх реалізації.

Отже, слід зазначити, що ТОВ «Нова Пошта» зберігає загальну фінансову стабільність та високу платоспроможність, однак окремі негативні тенденції – зниження рівня автономії, фінансової стабільності та рентабельності власного капіталу вимагають підвищеної уваги до структури капіталу та контролю витрат.

2.3. Оцінка процесу управління логістичною діяльністю підприємства

Ефективне управління логістичною діяльністю є одним із ключових чинників успішного функціонування компаній у сфері транспорту та доставки. У сучасних умовах високої конкуренції та зростаючих вимог клієнтів, здатність підприємства забезпечувати швидке, якісне й надійне переміщення вантажів безпосередньо впливає на його репутацію, прибутковість та стійкість на ринку. Тому оцінка процесу управління логістичною діяльністю ТОВ «Нова Пошта» є важливою для виявлення сильних сторін, зон для вдосконалення та визначення стратегічних напрямків розвитку логістичної системи компанії.

Оскільки ефективність логістичних процесів безпосередньо залежить від чіткої організації роботи всіх підрозділів, важливо розглянути організаційну структуру Департаменту логістики філіалів ТОВ «Нова Пошта», що дозволить краще зрозуміти розподіл функцій між працівниками та загальні принципи процесу управління логістичною діяльністю в компанії. Організаційну структуру Департаменту логістики ТОВ «Нова Пошта» наведено на рис. 2.6.

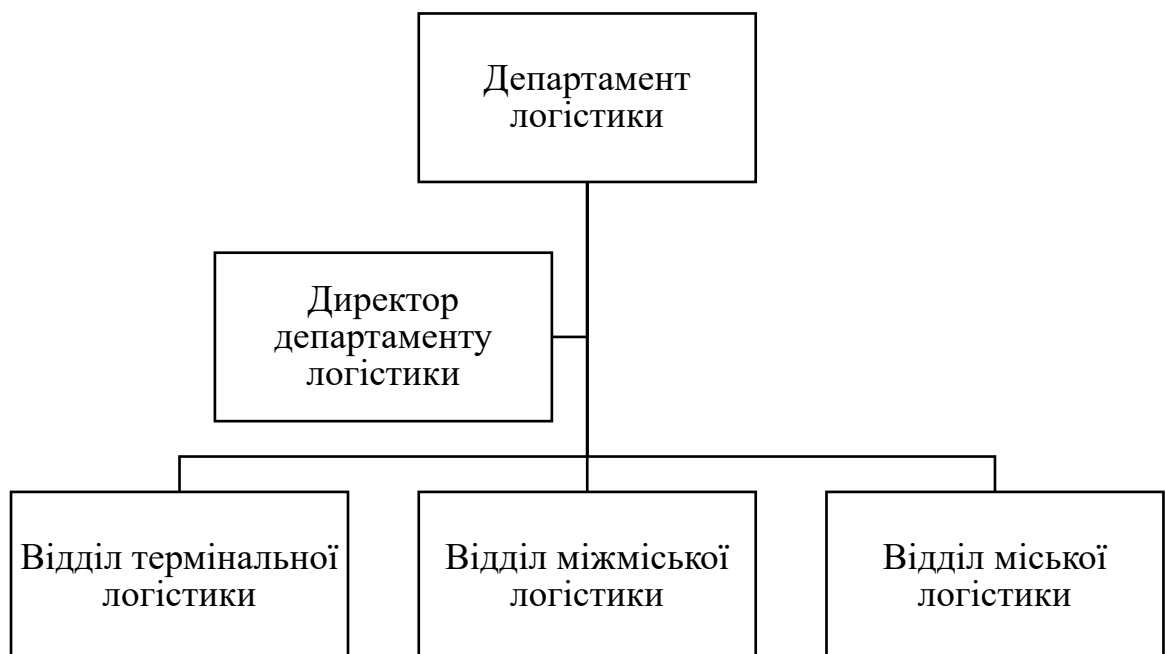


Рис. 2.6. Організаційна структура Департаменту логістики ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: сформовано автором на основі [51]

Департамент логістики є центральною ланкою управління логістичною діяльністю у філіалах ТОВ «Нова Пошта». Він координує та контролює процеси транспортування, сортування та доставки відправлень на етапах логістичного ланцюга. Основними завданнями Департаменту є планування логістичних операцій, розробка стратегій оптимізації перевезень, забезпечення ефективної взаємодії між філіями та контроль за дотриманням корпоративних стандартів якості обслуговування.

Директор Департаменту логістики здійснює безпосереднє керівництво діяльністю департаменту. Він відповідає за стратегічне планування, організацію роботи підпорядкованих відділів, ухвалення ключових рішень щодо розвитку логістичної мережі та оптимізації бізнес-процесів. Директор представляє свій Департамент на рівні вищого керівництва компанії та відповідає за досягнення визначених цілей у сфері логістики.

Відділ термінальної логістики займається організацією та управлінням процесами на терміналах компанії. Основні обов'язки включають приймання, обробку, сортування та відправку вантажів між логістичними центрами. Відділ забезпечує правильність зберігання відправлень, підтримку технічного стану термінальних об'єктів та координацію роботи термінального персоналу.

Відділ міжміської логістики відповідає за організацію перевезень вантажів між різними населеними пунктами України. Він планує маршрути, забезпечує оптимальне використання транспортних засобів, контролює строки доставки та вирішує питання, пов'язані з перевезеннями між містами. Окрім цього, Відділ веде облік вантажопотоків та аналізує ефективність міжміських перевезень для подальшого вдосконалення логістичних процесів.

Відділ міської логістики спеціалізується на доставці відправлень у межах одного міста. Він організовує кур'єрські маршрути, координує роботу місцевих складів і пунктів видачі, а також контролює якість обслуговування клієнтів при доставці в межах міської території. До його функцій входить оптимізація часу доставки, управління міськими транспортними потоками і забезпечення швидкої реакції на зміну логістичної ситуації в місті.

Основні логістичні послуги ТОВ «Нова Пошта» включають в себе такі, що забезпечують процес доставки відправлень від Відправника до Одержувача за всіма технологіями доставки, що наведено на рис. 2.7.

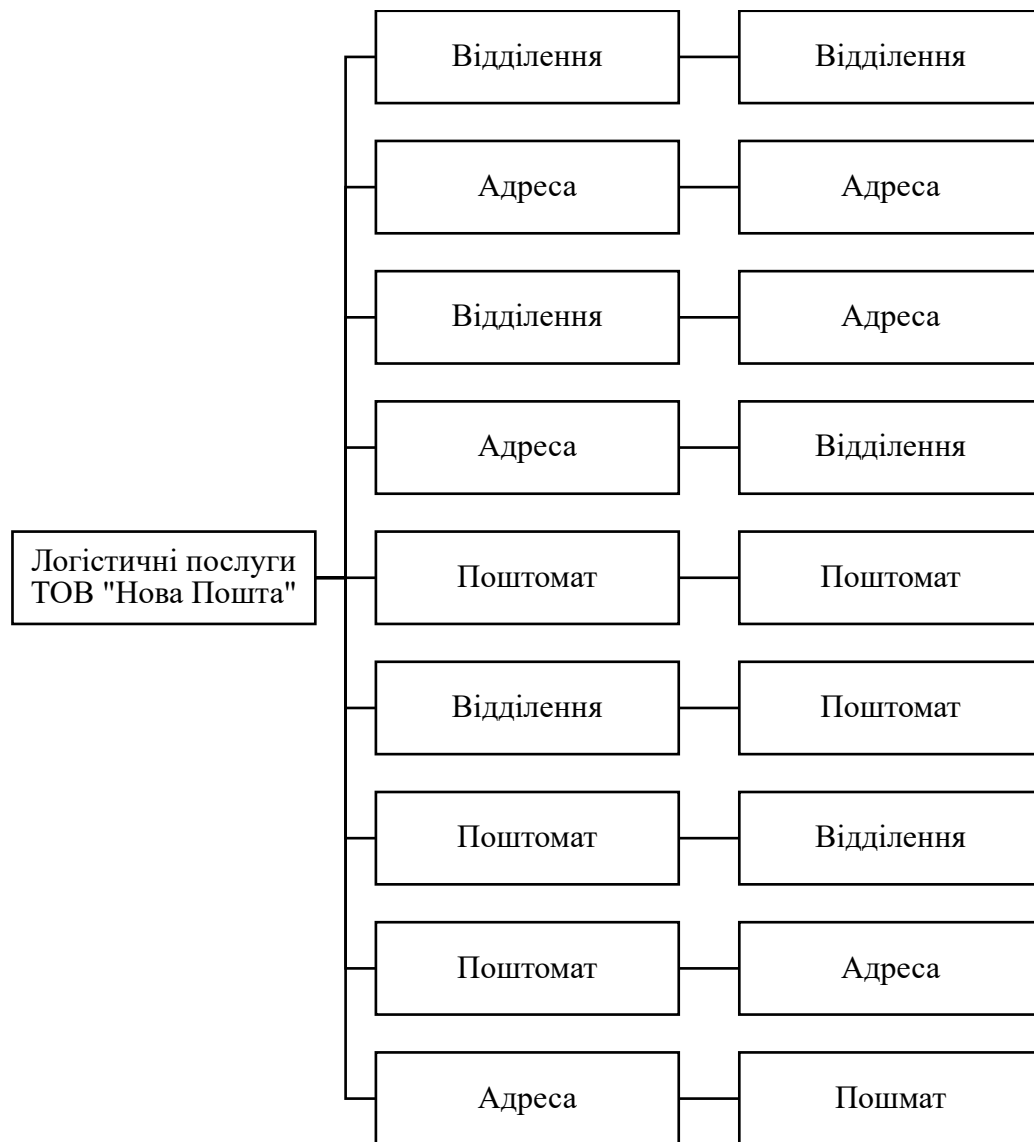


Рис. 2.7. Основні логістичні послуги ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: сформовано автором на основі [51]

Для бізнес-клієнтів ТОВ «Нова Пошта» надає послугу з фуліменту – сервіс, який бере на себе всі рутинні процеси, як: зберігання товару, збір замовлень, пакування, швидка доставка до клієнта, що дозволяє компаніям не витратити кошти на персонал, оренду складів і керування процесами. Перевагами послуги фулфліменту від ТОВ «Нова Пошта» є [51]:

- економія часу – зосередженість на розвитку, а не на пакуванні;

- зменшення витрат – відсутність потреби у складі та додатковому персоналі;
- масштабування без ризиків – зростання без обмежень у логістиці;
- зручність та контроль – керування процесами в режимі онлайн;
- географічна незалежність – можливість продавати з будь-якої точки світу.

Послуга з фулфліменту від ТОВ «Нова Пошта» підходить для таких бізнес-клієнтів, як Інтернет-магазини, малий та середній бізнес, компанії з великим обсягом замовлень, а також маркетплейси. Для реалізації даної послуги ТОВ «Нова Пошта» є надійним партнером у логістиці, адже має 20+ років досвіду, склади по всій Україні, інтеграцію з маркетплейсами, власні ІТ-рішення, швидко та вчасно доставляє замовлення, а також надає -5% знижки на логістику. Станом на сьогоднішній день послугою фулфліменту від ТОВ «Нова Пошта» вже скористалися такі українські компанії, як АТ КБ «ПриватБанк», АТ «Універсал Банк», The Ukrainians Media та ін., а серед міжнародних – JYSK.

ТОВ «Нова пошта» має розвинену сортувальну інфраструктуру у містах-мільйонниках та обласних центрах України, яка включає 110 терміналів і депо. Вони оснащені сучасним автоматизованим обладнанням, здатним обробляти від 8,5 до 50 тисяч посилок на годину. Найпотужніші сортувальні комплекси розташовані у Києві, Львові, Хмельницькому, Харкові та Дніпрі. Компанія активно впроваджує робототехніку для сортування дрібних відправлень, що вже використовується на третині терміналів. Крім того, у 2021 році «Нова пошта» провела успішні випробування безпілотної доставки посилок: спершу на маршруті Київ–Харків (480 км), а згодом Київ–Львів (500 км), демонструючи свій інноваційний підхід у логістиці.

Одночасно компанія активно розширює мережу поштоматів по всій країні, кількість яких наразі – 13 600 одиниць. Поштомати розміщуються у під'їздах, біля магазинів, на автозаправках та в інших зручних місцях, і дозволяють не лише отримувати, а й відправляти посилки. У 2022 році ця функція стала доступною у шести областях – Київській, Львівській, Одеській, Вінницькій, Дніпропетровській та Полтавській. Окрім цього, у 2021 році ТОВ «Нова пошта»

заснувала власну авіакомпанію «Supernova Airlines» для міжнародних вантажних перевезень. Також у 2022 році було впроваджено систему цифрових адрес, що дозволяє унікально ідентифікувати кожне відділення та поштомат, спрощуючи оформлення відправлень і зменшуючи ризики плутанини через однакові назви населених пунктів чи вулиць.

Складові логістичної системи ТОВ «Нова Пошта» наведено на рис. 2.8.

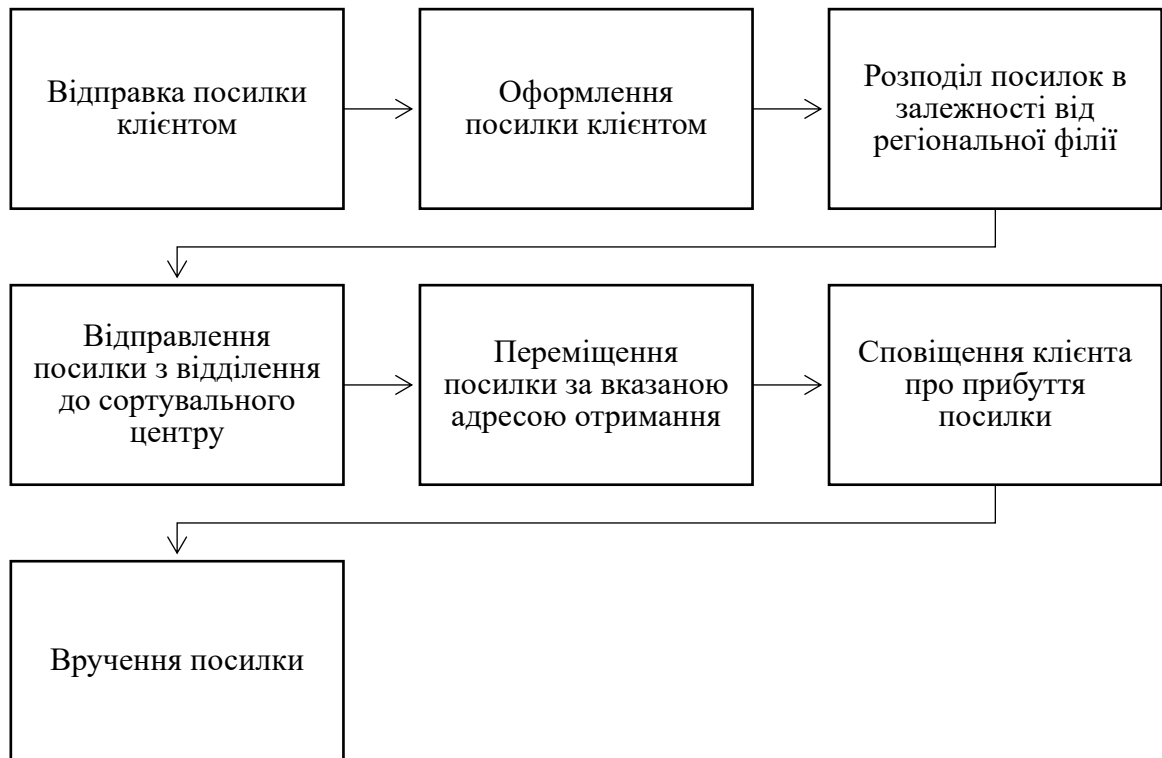


Рис. 2.8. Складові логістичної системи ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

ТОВ «Нова пошта» застосовує різні види транспорту – автомобільний, авіаційний та залізничний для забезпечення ефективної доставки вантажів та посилок по всій території України. Завдяки цьому компанія може оптимізувати логістичні маршрути та гарантувати оперативну доставку в усі регіони. Всі відправлення проходять через спеціалізовані пункти обробки, розташовані у стратегічно важливих місцях, де здійснюється їх сортування, підготовка та відправлення. Для підвищення ефективності роботи «Нова пошта» впровадила нові сучасні інформаційні системи, що дозволяють в режимі реального часу

відстежувати переміщення, автоматизувати ключові процеси обробки замовлень і забезпечувати якісну комунікацію з клієнтами, що сприяє високій швидкості та точності обслуговування.

Існуюча комплексна логістична система ТОВ «Нова Пошта» дозволяє забезпечувати надійну, швидку й ефективну доставку посилок та вантажів по всій Україні та за кордон, що робить її однією з провідних компаній на ринку експрес-доставки. Всі управлінські завдання логістичної системи ТОВ «Нова Пошта» наведено на рис. 2.9.



Рис. 2.9. Управлінські завдання логістичної системи ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Для оптимізації ефективності діяльності компанії ТОВ «Нова Пошта» необхідно провести детальний аналіз складської логістики. Оскільки компанія забезпечує широкомасштабну доставку посилок по Україні та за її межами, важливо вивчити всі аспекти зберігання, обробки та транспортування вантажів, а також ефективність використання складських приміщень і технологій. Такий

аналіз дозволить виявити можливі точки для покращення, знизити витрати та збільшити загальну продуктивність логістичних процесів.

Динаміку складських запасів ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 рр. наведено на рис. 2.10.

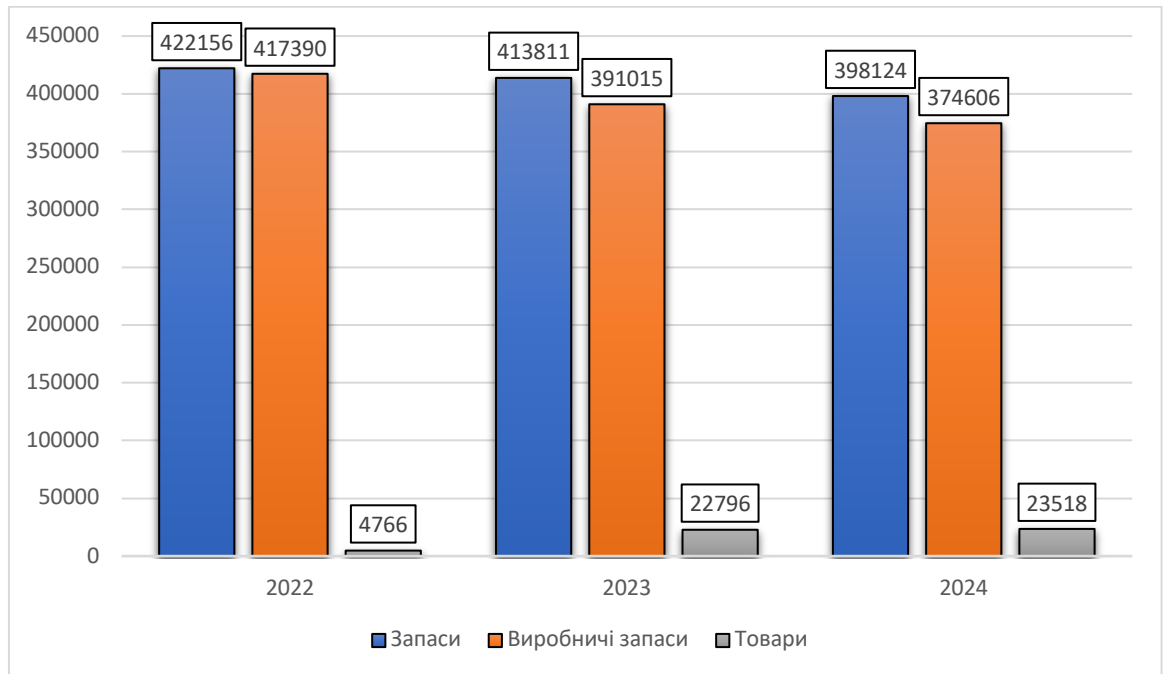


Рис. 2.10. Динаміка складських запасів ТОВ «Нова Пошта»
за 2022-2024 рр., тис. грн

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності

Аналіз динаміки складських запасів ТОВ «Нова Пошта» за період 2022-2024 рр. свідчить про загальне зниження обсягу запасів, зокрема, зменшення виробничих запасів і товарів. Якщо у 2022 р. обсяг запасів складав 422 156 тис. грн, то в 2024 р. він зменшився до 398 124 тис. грн. Зниження виробничих запасів, особливо у 2023 р., свідчить про оптимізацію процесів, однак зростання товарних запасів протягом 2023-2024 рр. вказує на зміни в стратегії забезпечення наявності товарів для кращого рівня обслуговування клієнтів та підготовки до сезонних пікових навантажень.

Кількісну оцінку ефективності управління логістичною діяльністю ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Кількісна оцінка ефективності управління логістичною діяльністю ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення, +/- 2024 р. до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Продуктивність логістичної системи				
Кількість замовлень на одного працівника, шт.	1137	1264	1358	221
Кількість логістичних операцій на одного працівника, шт.	858	909	973	115
Середній час виконання логістичної операції, хв.	17,9	16,3	14,7	-3,2
Ефективність логістичної системи				
Оборотність запасів, об.	71,87	87,24	110,30	38,43
Тривалість одного обороту, дн.	507	418	330	-177
Частка логістичних витрат у структурі загальних витрат підприємства, %	3,87	2,39	4,97	1,10
Рентабельність каналів збуту, %	4,86	4,63	2,75	-2,11

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності

З табл. 2.6 можна зробити висновок, що аналіз показників продуктивності логістичної системи свідчить про поступове зростання кількості замовлень на одного працівника: з 1 137 одиниць у 2022 р. до 1 358 одиниць у 2024 р., що свідчить про збільшення ефективності обробки замовлень, що є результатом впровадження нових технологій та автоматизації процесів. Аналогічно, кількість логістичних операцій на одного працівника зросла з 858 до 973 одиниць, що підкреслює покращення організації робочих процесів та підвищення загальної продуктивності. Водночас середній час виконання однієї логістичної операції зменшився з 17,9 до 14,7 хвилин, що свідчить про більш швидке виконання операцій завдяки оптимізації логістичних процесів і зниженню затрат часу на кожен етап.

Показник оборотності запасів зріс із 71,87 оборотів у 2022 р. до 110,30 оборотів у 2024 р., що свідчить про значне покращення в управлінні запасами, що дозволяє компанії ефективно використовувати ресурси та знижувати витрати на зберігання продукції. Зниження тривалості одного обороту з 507 до 330 днів вказує на значну ефективність у скороченні часу обігу запасів. Проте частка

логістичних витрат у загальних витратах підприємства залишилась відносно стабільною: з 3,87% у 2022 р. до 4,97% у 2024 р., що є невеликим зростанням, але в межах нормальних варіацій, що вказує на ефективне управління витратами, хоча певне зростання витрат на логістику може бути пов'язане із розширенням компанії та збільшенням обсягів операцій.

Показник рентабельності каналів збуту зменшився з 4,86% у 2022 р. до 2,75% у 2024 р. Таке зниження свідчить про зростання конкуренції на ринку або збільшення витрат на утримання та розвиток каналів збуту, що пов'язано з розширенням компанії та необхідністю інвестування в інфраструктуру чи нові канали продажів. Зниження рентабельності каналів збуту вимагає додаткового аналізу та коригування стратегії розподілу.

Якісну оцінку ефективності управління логістичною діяльністю ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Якісна оцінка ефективності управління логістичною діяльністю ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 рр.

Показники	2022	2023	204
Надійність логістичної системи			
Надійність поставок	Середня	Висока	Висока
Можливість виникнення дефіциту	Середня	Низька	Низька
Якість поставок	Середня	Висока	Висока
Гнучкість логістичної системи			
Гнучкість виконання замовлень	Середня	Висока	Висока
Гнучкість оплати послуг	Висока	Висока	Висока

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Протягом 2022-2024 рр. ТОВ «Нова Пошта» покращила ефективність управління логістичною діяльністю, підвищивши надійність та гнучкість своєї системи. У 2023-2024 рр. компанія досягла високих результатів у таких аспектах, як надійність поставок, можливість виникнення дефіциту та якість поставок, що свідчить про ефективну оптимізацію процесів. Гнучкість виконання замовлень і оплати послуг залишалася на високому рівні протягом усього періоду, що

підтверджує здатність компанії оперативно реагувати на потреби клієнтів і надавати зручні умови обслуговування.

Середню частку логістичних витрат ТОВ «Нова Пошта» за 2024 р. у складі різних категорій витрат наведено на рис. 2.11.

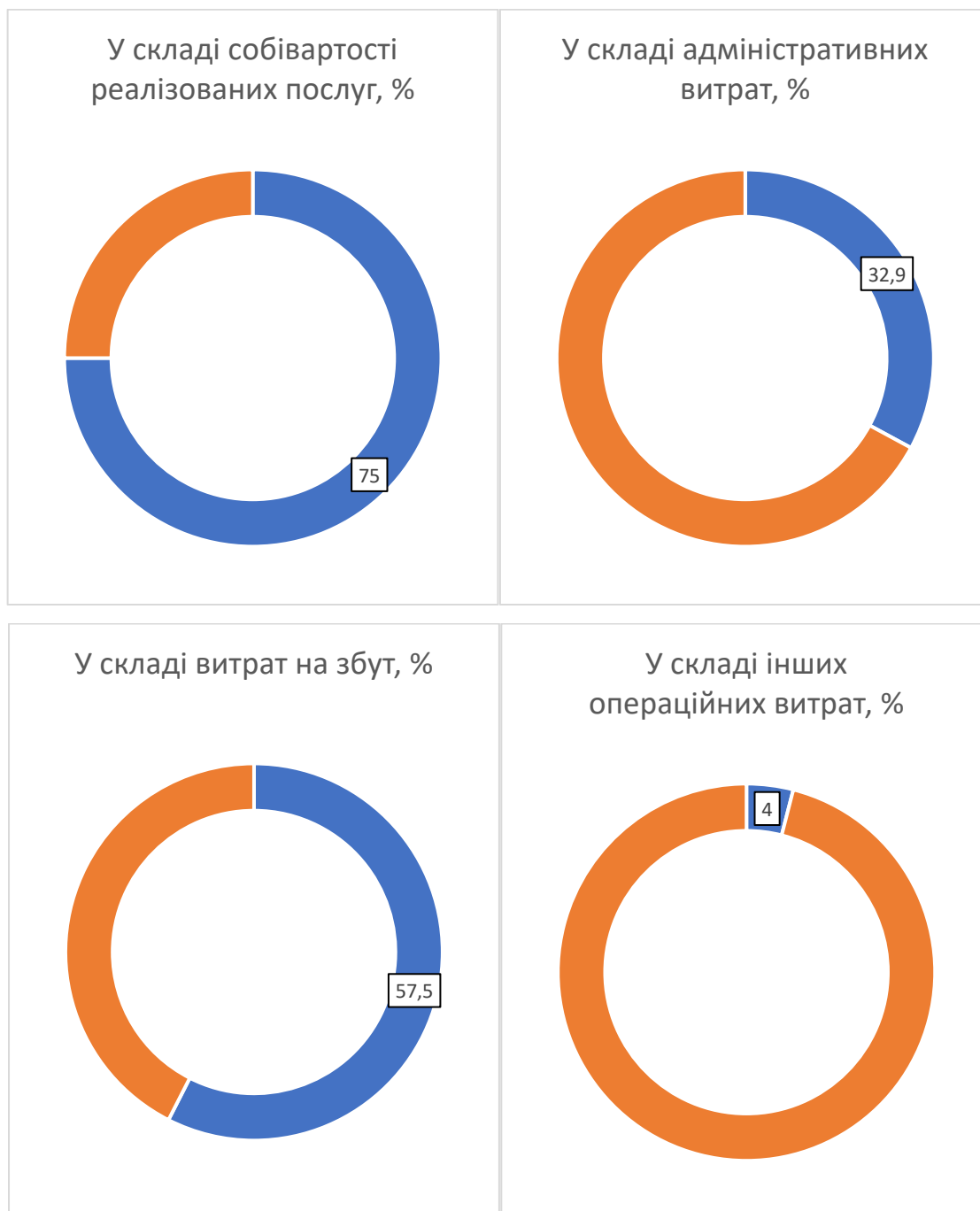


Рис. 2.11. Середня частка логістичних витрат ТОВ «Нова Пошта» у складі інших категорій витрат за 2024 р., %

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності

З рис. 2.11 можна зробити висновок, що найбільшу частку логістичні витрати становлять у структурі собівартості реалізованих послуг – 75%, оскільки основна сфера діяльності ТОВ «Нова Пошта» пов’язана саме з даним процесом. Також вагомою є частка логістичних витрат у структурі витрат на збут – 57,5%, що свідчить про раціональне надання послуг клієнтам. Не менш значущою є частка логістичних витрат у структурі адміністративних витрат – 32,9%, адже компанія вкладає кошти на покращення управління логістичною діяльністю.

На початку 2025 року IT-компанія Nova Digital презентувала новий сервіс RouteStripe, що допомагає оптимізувати маршрути та графіки доставки посилок, дозволяючи бізнесу скоротити логістичні витрати до 30%. Система інтегрується з TMS-системами, аналізує ефективність використання ресурсів, оцінює точність маршрутів та завантаженість автомобілів, коригує маршрути в реальному часі та контролює своєчасність доставки. Тестування на практиці з міжнародною логістичною компанією Nova Post показало досить значне зниження витрат і споживання палива на 33,9%, що також допомогло зменшити викиди CO₂. Система RouteStripe використовує математичні алгоритми для створення найефективніших рішень, оптимізуючи всі етапи процесу доставки.

Оцінка процесу управління логістичною діяльністю ТОВ «Нова Пошта» свідчить про значні досягнення у підвищенні ефективності, надійності та гнучкості логістичних процесів протягом 2022-2024 рр. Завдяки впровадженню інноваційних технологій, автоматизації та оптимізації маршрутизації, компанія змогла зменшити час виконання операцій, покращити оборотність запасів та збільшити продуктивність на одного працівника. Водночас, частка логістичних витрат у загальних витратах зросла, але це пов’язано з розширенням компанії та збільшенням обсягів операцій. ТОВ «Нова Пошта» також продемонструвало високу надійність та гнучкість у виконанні замовлень, забезпечуючи високий рівень обслуговування клієнтів і здатність адаптуватися до змінних умов. Усі ці фактори дозволяють компанії зберігати лідерські позиції на ринку експрес-доставки та вдосконалювати логістичну систему, роблячи її більш ефективною та конкурентоспроможною.

2.4. Розробка напрямів удосконалення управління логістичною діяльністю підприємства

Незважаючи на значні досягнення ТОВ «Нова Пошта» в управлінні логістичною діяльністю, компанії варто зосередити увагу на кількох напрямках, які потребують вдосконалення для подальшого підвищення ефективності. Окремі аспекти, такі як оптимізація процесів обробки вантажів, поліпшення системи взаємодії з клієнтами та покращення доступності послуг у віддалених регіонах, можуть вплинути на загальну продуктивність. Важливим кроком для забезпечення безперервного розвитку є удосконалення інфраструктури компанії, зокрема мережі відділень та складів компанії, а також впровадження новітніх технологічних рішень, які дозволять скоротити час доставки, знизити витрати та підвищити рівень зручності для клієнтів.

Напрями вдосконалення управління логістичною діяльністю ТОВ «Нова Пошта» наведено на рис. 2.12.

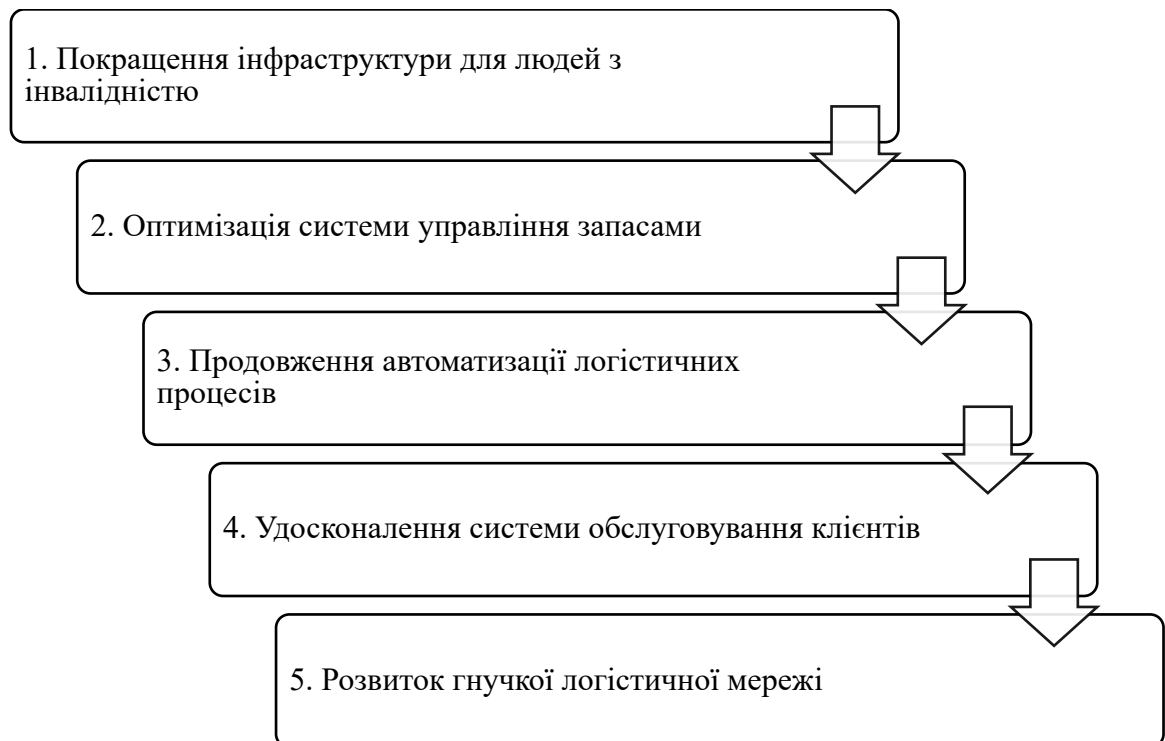


Рис. 2.12. Напрями вдосконалення управління логістичною діяльністю
ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Для забезпечення повного безбар'єрного доступу до послуг ТОВ «Нова Пошта» важливо оновити існуючу інфраструктуру відділень, адаптуючи їх для осіб з інвалідністю. Даний напрям є не лише відповідальністю компанії, але й важливим кроком до створення інклюзивного середовища для всіх клієнтів, що сприятиме підвищенню рівня їх задоволеності. Наразі компанія відкрила лише одне безбар'єрне відділення у м. Київ за адресою: вул. Дорогожицька, 4. З метою реалізації покращення інфраструктури для людей з інвалідністю в рамках «Нової Пошти» можна вжити низку конкретних заходів, що наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

План заходів щодо покращення інфраструктури ТОВ «Нова Пошта» для людей з інвалідністю

Заходи	Очікувані результати
1. Адаптація входу та приміщень відділень: - встановлення автоматичних дверей; - забезпечення рівних підходів/під'їздів без порогів; - оновлення приміщень для зручного пересування.	Покращення доступу для людей з інвалідністю на кріслах колісних.
2. Інформаційні та навігаційні системи: - встановлення тактильних та аудіо-систем; - розміщення зрозумілих табличок; - інтеграція мобільних додатків.	Легша орієнтація для людей, що мають порушення слуху або зору.
3. Покращення доступності обслуговування: - створення інклюзивних робочих місць; - попередній онлайн-запис до відділення.	Швидке та зручне обслуговування для людей з інвалідністю.
4. Покращення зручності для інших груп населення: - зони відпочинку для батьків з дітьми; - зони для людей з тваринами; - зони для людей похилого віку.	Підвищення комфорту для різних груп населення України.
5. Освіта та тренінги для персоналу: - тренінги з інклюзивного обслуговування; - навчання жестової мови.	Покращення якості обслуговування для людей з особливими потребами.
6. Інклюзивний дизайн онлайн-сервісів: - оновлення Веб-сайту та мобільного додатку; - інклюзивні онлайн-послуги.	Полегшення доступу до онлайн-послуг для людей з особливими потребами.
7. Моніторинг та зворотний зв'язок: - впровадження моніторингу доступності; - збір відгуків від людей з інвалідністю.	Постійне вдосконалення послуг та сервісу.

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

В результаті впровадження запропонованих заходів ТОВ «Нова Пошта» зможе значно покращити доступність своїх послуг для людей з інвалідністю,

створивши безбар'єрне середовище, яке враховує потреби всіх груп населення. Це дозволить не лише підвищити рівень обслуговування та задоволення клієнтів, а й зміцнити репутацію компанії як соціально відповідального бізнесу, що сприяє інклюзивному розвитку. Удосконалення інфраструктури, мобільних додатків та навчання персоналу забезпечить комфортне та зручне обслуговування для всіх клієнтів, що в свою чергу сприятиме зростанню лояльності та залученню нових користувачів.

Для забезпечення високої якості в процесі обслуговування клієнтів та конкурентоспроможності на ринку, ТОВ «Нова Пошта» повинне зосередитися на оптимізації всіх операційних процесів, впровадженні новітніх технологій та удосконаленні інфраструктури. Ефективне управління запасами, автоматизація логістичних процесів, вдосконалення обслуговування своїх клієнтів та розвиток гнучкої логістичної мережі є важливими кроками для підвищення ефективності компанії.

Оптимізація системи управління запасами є ключовим фактором для забезпечення безперебійної роботи логістичних процесів та підвищення рівня загальної ефективності компанії. Неефективне управління запасами може призводити до дефіциту товарів, затримок у доставці, зайвих витрат на зберігання надлишкової продукції та зниження рівня задоволеності клієнтів. У сучасних умовах високої конкуренції та швидких змін на ринку для ТОВ «Нова Пошта» особливо важливо впроваджувати інноваційні підходи до управління запасами, що дозволить не лише оптимізувати витрати, але й забезпечити високу швидкість і точність обслуговування клієнтів, підтримуючи репутацію надійного та сучасного логістичного оператора.

З метою оптимізації системи управління запасами ТОВ «Нова Пошта» доцільно запропонувати наступні заходи:

- впровадження програмних засобів для автоматичного прогнозування попиту, аналізу сезонних коливань та актуальних трендів, що дозволяють більш точно планувати закупівлі та запаси;

- автоматизація сортування товарів на складах для зменшення часу на виконання замовлень та підвищення точності;

- впровадження технологій Інтернету речей для моніторингу стану запасів у реальному часі та автоматичного поповнення складів.

Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Нова Пошта» значно підвищити точність планування запасів, скоротити витрати на зберігання товарів, мінімізувати ризики дефіциту або надлишку продукції та прискорити швидкість виконання замовлень. Завдяки впровадженню сучасних технологій прогнозування, автоматизації складів та моніторингу запасів у режимі реального часу компанія зможе ефективніше управляти своїми ресурсами, підвищити якість обслуговування клієнтів і забезпечити стабільний розвиток у динамічному ринковому середовищі.

Автоматизація логістичних процесів є одним із найважливіших напрямів розвитку сучасних компаній, що прагнуть залишатися конкурентоспроможними у швидкоплинному ринковому середовищі. В умовах зростання обсягів обробки посилок та підвищення вимог клієнтів до швидкості й точності доставки для ТОВ «Нова Пошта» критично важливо мінімізувати людський фактор, зменшити час на виконання операцій та забезпечити високу надійність логістичних процесів. Розвиток автоматизації допоможе не лише оптимізувати витрати, а й підвищити якість послуг, що безпосередньо впливає на рівень довіри та лояльності клієнтів.

Для розширення автоматизації логістичних процесів ТОВ «Нова Пошта» доцільно запропонувати наступні заходи:

- інвестиції в сучасні технології автоматичного сортування посилок для зниження часу доставки та підвищення точності;

- впровадження роботизованих систем для сортування та транспортування посилок в межах складів;

- створення інтегрованих платформ для автоматичної обробки запитів клієнтів, що дозволить значно зменшити час на очікування та підвищити рівень обслуговування.

Впровадження запропонованих заходів дозволить ТОВ «Нова Пошта» істотно скоротити час обробки замовлень, підвищити точність сортування посилок і мінімізувати помилки, що виникають через людський фактор. Використання роботизованих систем і інтегрованих платформ для обробки клієнтських запитів сприятиме підвищенню операційної ефективності роботи, зменшенню навантаження на персонал і забезпеченню стабільно високої якості обслуговування навіть при зростанні обсягів доставки. У результаті компанія зможе зміцнити власні позиції на ринку та забезпечити стійке зростання у довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах підвищеної конкуренції та зростаючих очікувань споживачів якість обслуговування клієнтів є визначальним фактором успіху компанії. ТОВ «Нова Пошта» надзвичайно важливо забезпечити максимально зручний, швидкий та інтуїтивно зрозумілий сервіс, який дасть змогу оперативно реагувати на запити клієнтів та надавати їм актуальну інформацію щодо доставки. Використання інноваційних технологій, як чат-боти, інтерактивні трекінгові системи та нові мобільні додатки, дозволить компанії покращити клієнтський досвід і підвищити рівень задоволеності своїми послугами.

Для покращення системи обслуговування клієнтів ТОВ «Нова Пошта» варто розглянути наступні заходи:

- створення інтерактивних чат-ботів на Веб-сайті та в мобільному додатку для оперативних відповідей на запитання клієнтів та вирішення стандартних проблем;
- впровадження інтерактивної системи відстеження посилок в реальному часі, що дозволить клієнтам отримувати точну інформацію про статус доставки;
- оновлення додатку з можливістю онлайн-оплати, оформлення замовлень та налаштування доставки до необхідної точки.

Реалізація запропонованих заходів допоможе ТОВ «Нова Пошта» істотно підвищити якість комунікації з клієнтами, зменшити навантаження на операторів контакт-центрів, скоротити час реагування на звернення та зробити процеси взаємодії з компанією більш зручними й доступними. Завдяки цьому компанія

зможе зміцнити лояльність клієнтів, залучити нову аудиторію, покращити свій імідж на ринку та забезпечити стабільне зростання обсягів послуг.

Сьогоднішні реалії логістичного бізнесу вимагають від компаній високого рівня адаптивності та оперативності в обслуговуванні клієнтів. Непередбачувані фактори, такі як погодні умови, транспортні затори чи зміни у попиті, можуть суттєво впливати на якість доставки. Тому для ТОВ «Нова Пошта» надзвичайно важливо розвивати логістичну мережу, яка дозволить швидко адаптуватися до зовнішніх змін та забезпечувати стабільне, безперебійне надання послуг навіть у складних умовах.

З метою розвитку сучасної гнучкої логістичної мережі ТОВ «Нова Пошта» варто розглянути для себе такі заходи:

- впровадження систем для автоматичного моделювання маршрутів доставки з урахуванням погодних умов, заторів чи інших факторів;
- створення мобільних точок для доставки та відправлення посилок у віддалених чи важкодоступних районах;
- впровадження змінних графіків роботи для забезпечення доступності послуг у непікові години, з урахуванням потреб клієнтів.

Очікуваний економічний ефект від заходів із удосконалення логістичної діяльності ТОВ «Нова Пошта» наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Очікуваний економічний ефект від заходів із удосконалення логістичної діяльності ТОВ «Нова Пошта»

№ з/п	Напрямок удосконалення	Очікуваний економічний ефект	Дохід/економія, тис. грн
1	Інклюзивна інфраструктура	Приріст нових клієнтів (~1,6% від чистого доходу), зростання NPS	71647
2	Управління запасами	Зменшення витрат на зберігання на 4,2%	126183
3	Автоматизація логістики	Оптимізація операційних витрат на 3,1%, скорочення персоналу на 1,5%	139561
4	Сервіс і клієнтський досвід	Підвищення конверсії поточних замовлень на 0,9%	56234
5	Гнучка логістична мережа	Розширення охоплення + покриття віддалених населених пунктів на 5%	89842

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Отже, впровадження заходів із удосконалення логістичної діяльності ТОВ «Нова Пошта» дозволить досягти суттєвого економічного ефекту, сукупний обсяг якого оцінюється приблизно в 483 467 тис. грн на рік. Найбільший внесок у підвищення ефективності забезпечують напрями автоматизації логістики та оптимізації управління запасами, які разом генерують половину загального ефекту. Інвестиції в інклюзивну інфраструктуру, покращення клієнтського сервісу та розвиток логістичної мережі не лише забезпечують додатковий дохід і економію, а й формують конкурентні переваги компанії на ринку, зміцнюючи її соціальну відповідальність і клієнтську лояльність. Такий підхід створює підґрунтя для сталого розвитку та підвищення рівня рентабельності в умовах динамічного середовища.

Висновки до розділу 2

1. ТОВ «Нова Пошта» – це лідер логістичної галузі України, який завдяки постійному розвитку інфраструктури, впровадженню інноваційних технологій, розширенню спектра послуг і високим стандартам обслуговування не лише утримує міцні позиції на внутрішньому ринку, але й активно розвивається на міжнародній арені. Компанія вдало поєднує ефективну бізнес-стратегію з корпоративною соціальною відповідальністю, сприяючи розвитку електронної комерції, підтримці різних гуманітарних ініціатив і дотриманню міжнародних стандартів. Завдяки цьому ТОВ «Нова Пошта» формує нові підходи до логістики, забезпечуючи клієнтам простоту, швидкість і надійність доставки в усьому світі.

2. Протягом періоду 2022-2024 рр. ТОВ «Нова Пошта» продемонструвало стабільне зростання основних фінансово-економічних показників: чистий дохід зріс на 89,05%, валовий прибуток – у 2,11 р., а чистий прибуток – на 17,06%. Активна інвестиційна діяльність призвела до збільшення середньорічної вартості активів на 86,54%, переважно за рахунок необоротних активів. Компанія ефективно оптимізувала управління оборотними коштами, підвищила продуктивність праці на у 2,2 р. при зменшенні чисельності персоналу на 6,55%.

Структура балансу свідчить про активне залучення довгострокових запозичень для фінансування інвестиційних проєктів, що разом із нарощенням власного капіталу забезпечило зростання обсягів діяльності та зміцнення конкурентних позицій на ринку експрес-доставки.

3. Ефективне управління логістичною діяльністю є досить важливою умовою успішного функціонування ТОВ «Нова Пошта», оскільки забезпечує швидке, якісне транспортування вантажів, що впливає на прибутковість та репутацію компанії. Завдяки добре злагодженій роботі Департаменту логістики, впровадженню фулфілменту, розвитку сортувальної інфраструктури, цифрових технологій, авіаційних перевезень, а також мережі поштоматів, «Нова Пошта» демонструє зростання своєї продуктивності, покращення якості обслуговування, оптимізацію обігу складських запасів, хоча зростання логістичних витрат та зниження рентабельності наявних каналів збуту вимагають подальшої уваги до вдосконалення логістичних процесів і стратегії розвитку.

4. Удосконалення управління логістичною діяльністю ТОВ «Нова Пошта» передбачає комплексний підхід, що включає оптимізацію управління запасами, впровадження інноваційних технологій, автоматизацію логістичних процесів та покращення обслуговування клієнтів, зокрема через розвиток інклюзивного середовища для осіб з інвалідністю. Реалізація всіх запропонованих заходів дозволить компанії підвищити ефективність операцій, скоротити обсяги витрат, поліпшити доступність послуг для різних категорій клієнтів і зміцнити свою конкурентоспроможність на ринку. Впровадження новітніх технологій і гнучкої логістичної мережі сприятиме стабільному розвитку в умовах постійних змін на ринку. Всі заходи з удосконалення логістичної діяльності ТОВ «Нова Пошта» дозволять досягти досить суттєвого економічного ефекту, сукупний обсяг якого оцінюється приблизно в 483 467 тис. грн на рік.

ВИСНОВКИ

1. Логістика, еволюціонуючи від простих розрахунків до складної системи управління потоками, стала ключовим елементом сучасного бізнесу, охоплюючи широкий спектр діяльності: від процесу управління матеріальними запасами до оптимізації ланцюгів постачання, і відіграючи вирішальну роль у підвищенні ефективності та конкурентоспроможності підприємства, особливо в умовах цифровізації, що вимагає комплексного підходу, а також інтеграції інноваційних технологій для забезпечення безперервного руху товарів і послуг.

2. Управління логістичною діяльністю підприємства вимагає наявності комплексного підходу, що поєднує стратегічне планування, ефективне використання ресурсів, інтеграцію новітніх технологій та адаптацію до змін зовнішнього середовища, включаючи цифрову трансформацію, використання ІТ-рішень, автоматизацію, блокчейн, вимоги сталого розвитку, Big Data та інтегроване управління, з метою оптимізації ресурсів, зниження витрат, підвищення ефективності роботи та забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів компанії для гарантування високої конкурентоспроможності в умовах глобалізації.

3. Сьогодні логістична діяльність вимагає систематичної оцінки, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони компанії, оптимізувати витрати та підвищити конкурентоспроможність, використовуючи для цього різні ключові показники ефективності (KPI), такі як коефіцієнт виконання замовлень, оборотність запасів, транспортні витрати та рівень задоволеності клієнтів, що сприяє прийняттю виключно обґрунтованих управлінських рішень та забезпечує довгострокову стійкість підприємства в умовах високої конкуренції.

4. Управління логістичною діяльністю підприємства вимагає наявності комплексного підходу, що включає як впровадження сучасних інформаційних технологій, так і дотримання нормативно-правового забезпечення. Інформаційні системи, такі як WMS, TMS, ERP, у поєднанні з технологіями IoT та блокчейн, забезпечують прозорість, ефективність та безпеку логістичних процесів.

Водночас, хоча в Україні й існує ряд нормативно-правових актів, що регулюють окремі аспекти транспортної логістики, необхідне подальше вдосконалення законодавства для забезпечення конкурентоспроможності та ефективності логістичної системи в цілому.

5. ТОВ «Нова Пошта» – це лідер логістичної галузі України, який завдяки постійному розвитку інфраструктури, впровадженню інноваційних технологій, розширенню спектра послуг і високим стандартам обслуговування не лише утримує міцні позиції на внутрішньому ринку, але й активно розвивається на міжнародній арені. Компанія вдало поєднує ефективну бізнес-стратегію з корпоративною соціальною відповідальністю, сприяючи розвитку електронної комерції, підтримці різних гуманітарних ініціатив і дотриманню міжнародних стандартів. Завдяки цьому ТОВ «Нова Пошта» формує нові підходи до логістики, забезпечуючи клієнтам простоту, швидкість і надійність доставки в усьому світі.

6. Протягом періоду 2022-2024 рр. ТОВ «Нова Пошта» продемонструвало стабільне зростання основних фінансово-економічних показників: чистий дохід зріс на 89,05%, валовий прибуток – у 2,11 р., а чистий прибуток – на 17,06%. Активна інвестиційна діяльність призвела до збільшення середньорічної вартості активів на 86,54%, переважно за рахунок необоротних активів. Компанія ефективно оптимізувала управління оборотними коштами, підвищила продуктивність праці на у 2,2 р. при зменшенні чисельності персоналу на 6,55%. Структура балансу свідчить про активне залучення довгострокових запозичень для фінансування інвестиційних проєктів, що разом із нарощенням власного капіталу забезпечило зростання обсягів діяльності та зміцнення конкурентних позицій на ринку експрес-доставки.

7. Ефективне управління логістичною діяльністю є досить важливою умовою успішного функціонування ТОВ «Нова Пошта», оскільки забезпечує швидке, якісне транспортування вантажів, що впливає на прибутковість та репутацію компанії. Завдяки добре злагодженій роботі Департаменту логістики, впровадженню фулфілменту, розвитку сортувальної інфраструктури, цифрових технологій, авіаційних перевезень, а також мережі поштоматів, «Нова Пошта»

демонструє зростання своєї продуктивності, покращення якості обслуговування, оптимізацію обігу складських запасів, хоча зростання логістичних витрат та зниження рентабельності наявних каналів збуту вимагають подальшої уваги до вдосконалення логістичних процесів і стратегії розвитку.

8. Удосконалення управління логістичною діяльністю ТОВ «Нова Пошта» передбачає комплексний підхід, що включає оптимізацію управління запасами, впровадження інноваційних технологій, автоматизацію логістичних процесів та покращення обслуговування клієнтів, зокрема через розвиток інклюзивного середовища для осіб з інвалідністю. Реалізація всіх запропонованих заходів дозволить компанії підвищити ефективність операцій, скоротити обсяги витрат, поліпшити доступність послуг для різних категорій клієнтів і зміцнити свою конкурентоспроможність на ринку. Впровадження новітніх технологій і гнучкої логістичної мережі сприятиме стабільному розвитку в умовах постійних змін на ринку. Всі заходи з удосконалення логістичної діяльності ТОВ «Нова Пошта» дозволять досягти досить суттєвого економічного ефекту, сукупний обсяг якого оцінюється приблизно в 483 467 тис. грн на рік.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко О.В. Визначення показників ефективності логістичного управління на підприємстві. Науковий вісник ХНУ. Серія: Економічні науки. 2017. №25. С. 116-120.
2. Алькема В.Г. Парадигма управління логістичною діяльністю сучасних організацій. Вчені записки Університету «КРОК». №2 (66). 2022. С. 73-86.
3. Білоус М.В., Рижов О.А., Шматенко О.П., Дроздов Д.В. Особливості реалізації логістичної підтримки Збройних сил в історичному аспекті військових операцій. Збірник наукових праць співробітників НМАПО ім. П.Л. Шурика. 2018. №32. С. 54-69.
4. Блокчейн у логістиці: визначення, роль у логістиці та переваги. URL: <https://ua.kapoklogcn.com/info/blockchain-in-logistics-definition-role-in-l-98962595.html>
5. Бойко О.В., Томарева-Патлахова В.В., Бондар Ю.А., Карпуніна М.С. Методичний підхід до забезпечення кластерно-логістичного розвитку ринку послуг транспортних систем України. Економічні інновації. Одеса. 2020. Т.22. Вип. 4(77). С. 29-39.
6. Бурковська А.В., Сизоненко, Ю.С. Напрями вдосконалення логістичної діяльності підприємств. Modern Economics. №30. 2021. С. 52-56.
7. Бутов А. Формування системи управління логістикою на підприємствах. Галицький економічний вісник. 2012. №3(36). С. 161-166
8. Васелевський М., Білик І., Дейнега О., Крикавський Є., Якимишин Л. та ін. Економіка логістичних систем: Монографія. Львів: Видавн. Національного університету Львівська політехніка, 2018. С.534-549.
9. Воронко О.С., Кравець О.В. Сутність та місце логістичної діяльності в системі управління підприємством. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. №68. 2022. С. 28-34.

10. Горбенко О.В. Термінологічний апарат вітчизняної логістики. Управління проектами, системний аналіз і логістика. К. : НТУ. 2012. №10. С. 420-427
11. Городко М.В. Методичні підходи до оцінки ефективності управління логістичною системою молокопереробних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2019. №5. С. 63-67.
12. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. №436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
13. Грицишин А.В., Задорожний З.В. Логістичні витрати та їх класифікація. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2017. №2(84). С. 109-117.
14. Гусарок О.С. Логістична діяльність підприємств в кризових умовах: аналіз і стратегії виживання. XI Всеукраїнська науково-практична конференція Форум молодих економістів-кібернетиків «Моделювання економіки: тенденції, досвід» 24-25 листопада 2023 року, Львів. 2023. С. 159-161.
15. Денисенко М.П., Левковець П.Р., Михайлова Л.І. Організація та проектування логістичних систем: Підручник. Київ: Центр учбової літератури. 2014. 336 с.
16. Дубінчук Н.П., Мохонько Г.А. Логістична система підприємств меблевої промисловості в умовах посилення конкуренції. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. №68. 2023. С. 159-165.
17. Ерфан В.Й., Андришин В.П., Васирина В.Ю. Принципи логістики в менеджменті: класифікація методів. Науковий вісник УжНУ. 2023. №1(61). URL: <http://visnykekon.uzhnu.edu.ua/article/view/278384>
18. Жалдак Г.П., Дем'ян А.Л. Шляхи удосконалення логістичної діяльності підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент. Матеріали I міжнар. науково-практичної конференції. м. Київ, 23 квітня 2020. Київ. 2020. С. 208-209.
19. Жарська І.О. Логістика: навч. посіб. Одеса: ОНЕУ, 2019. 209 с
20. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 р. №959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>

21. Закон України «Про транзит вантажів» від 20.10.1999 р. №1172-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1172-14#Text>
22. Закон України «Про транспортно-експедиторську діяльність» від 01.07.2004 р. №1955-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1955-15#Text>
23. Закон України «Про транспорт» від 10.11.1994 р. №232/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-%D0%B2%D1%80#Text>
24. Ільченко Т. Формування системи логістичного менеджменту у сфері реалізації продукції підприємства. №67. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-35>
25. Інтернет речей в транспорті та логістиці. URL: <https://pandateam.net.ua/razrazrabotka-it/>
26. Іртищева І.О., Барабанова Ю.Є., Іщенко О.А., Тубальцева Н.П., Сіренко І.В. Оцінка ефективності логістичного менеджменту. Ефективна економіка. 2020. №4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/12.pdf
27. Іщенко О.А. Методичні підходи до оцінювання інфраструктурного забезпечення транспортно-логістичних систем. Економічний аналіз. 2018. №4. С. 313-320.
28. Карвовський Я.І., Блонський К.М. Логістика в управлінні стосунками з клієнтами. Вісник НУ «ЛП». Логістика. 2016. №552. С. 35-39.
29. Кісіль Р. Як війна в Україні змінює світову логістику. Українська правда. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/06/24/688538/>
30. Ковбаса О.М., Холохоренко Д.С., Чалий Д.Р. Аспекти визначення ефективності логістичної діяльності підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. №3(20). С. 242-248.
31. Коновалова І.В. Інтеграція бізнес-процесів у ланцюгах поставок: сутність та переваги. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: праці І між нар. наук.-практ. конф., м. Київ, 23 квітня 2020 р. Київ, Політехніка, 2020. С. 210-211.
32. Кочубей Д.В. Формування системи показників логістичних процесів підприємства. Бізнес Інформ. 2016. №10. С. 261-266.

33. Кривов'язюк І.В., Смерічевський С.Ф., Кулик Ю.М. Ризик-менеджмент логістичної системи машинобудівних підприємств: монографія. К.: Видавничий дім «Кондор», 2018. 200 с.
34. Криворучко О.М. Модель аналізу результативності логістичної діяльності. Економіка транспортного комплексу. 2020. №36. С. 129-140.
35. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії: Підручник. Львів: Львівська політехніка, 2004. 416 с.
36. Мартинова Л.Б., Шарко В.В. Показники оцінки логістичних технологій промислового підприємства. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. №31(70). №2. С. 222-228.
37. Марчук І.П. Індекс ефективності логістики (LPI) та його зв'язок з основними економічними показниками. Вчені записки Університету «КРОК». 2021. № 1(61). С. 48-57.
38. Марченко В.М., Шутюк В.В. Логістика: Підручник. 2–ге вид., доповн. Київ: НУХТ. 2022. 334 с.
39. Матвієнко-Біляєва Г.Л., Ляліна Н.С., Котельникова Ю.М. Основні напрями розвитку логістики підприємств та її основні концепції. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. № 24, ч. 2. С. 119-124.
40. Матвієнко Г.Л. Логістична система підприємства. Інфраструктура ринку. №41. 2020. С. 108-111.
41. Митний кодекс України від 13.03.2012 р. №4495-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>
42. Михайлик Н.І., Кузяк В.В. Аналіз логістичних процесів: економічний аспект. Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: Логістика. 2018. №892. С. 160-164.
43. Міщук І.П. Система логістики торговельного підприємства: напрями та інструменти інноваційного розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. Серія Економічні науки. 2011. №6, Т. 2. С. 182-187.

44. Молнар О.С., Палійчук Є.С., Ковтюк Ю.І. Методологія визначення логістичної ефективності. Інвестиції: практика та досвід. 2017. №19. С. 34-37.
45. Мухаровська І.О., Жалдак Г.П. Забезпечення логістичного розподілу продукції в кризових умовах. Матеріали III міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». С.86-87.
46. Наказ Міністерства транспорту України та Міністерства освіти України «Про затвердження Типової програми підготовки та підвищення кваліфікації фахівців» від 07.05.1998 р. №172/244. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0478-98#Text>
47. Нікішина О.В. Теоретико-методологічне забезпечення діагностики ефективності логістичних ланцюгів товарних ринків. Економіка харчової промисловості. 2020. Т. 12. Вип. 2. С. 3-14.
48. Овчаренко А.Г. Оцінювання якості логістичного обслуговування споживачів. Економіка транспортного комплексу. 2020. №35. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2020.35.0.160>
49. Озарко К.С., Челомбитько В.В. Особливості управління логістикою за кризових умов господарювання. Економіка та суспільство. 2022. №45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-17>
50. Орлова-Курилова О.В., Мірошніченко О.А. Логістичне управління підприємством. Тези доповідей IX Міжнар. наук.-практ. конфер. «Пріоритети розвитку фінансів, менеджменту та маркетингу: моделі, перспективи» 11-12 жовтня 2022 р. Київ: вид-во СНУ ім. В. Даля. 2022. С. 247-249.
51. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://novaposhta.ua/>
52. Павлова В.Є., Бабій І.В., Воловик Д.В. Становлення логістики на рівні міжнародних економічних відносин. Innovation and Sustainability. 2022. № 2. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/download/49/58>.
53. Пальчик І.М. Logistics resource management: impact on cost reduction and productivity increase. Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. №37. 2023. С. 225-229.

54. Пилипенко А.А. Логістичний потенціал підприємства: обмеження, методика оцінювання та організація управління. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 21. С. 60-64.

55. Постанова КМУ «Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках» від 27.12.2024 р. №1550. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-2024-%D0%BF#Text>

56. Потапова Н.А. Перспективи впровадження інформаційних технологій у логістиці. Міжнародна науково-практична конференція «Відновлення України у повоєнні часи: виклики, стратегічні пріоритети, ресурсне забезпечення, потенціал майбутнього розвитку», 10-11 жовтня 2024 року (м. Вінниця). 2024. С. 41-43.

57. Резнік Н.П. Логістика: навчальний посібник. Національний університет біоресурсів і природокористування України. Київ, 2021. 146 с.

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

59. Росола У.В., Гладинець Н.Ю., Нестерова С.В. Функція логістики в організації виробництва підприємства. Міжнародний науковий журнал «Освіта і наука». №2. 2022. С. 303-309.

60. Сапотніцька Н.Я. Трансформація логістики «від війни до війни». Трансформаційні процеси в економіці: від конкуренції та кооперації. Матеріали І Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Хмельницький, 26 жовтня 2023 р. Хмельницький: ХКТЕІ. 2023. С. 266-267.

61. Сисоєв В.В., Корінь М.В. Логістична підтримка управління збутовою діяльністю підприємства. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2024. №1. С. 87-98.

62. Смирнова Н.В. Сутність і значення логістичної діяльності в системі менеджменту організації. Науковий вісник УжНУ. 2018. №20. С. 54-59

63. Сорока О.Ю. Складові логістичного менеджменту енергопідприємства. Збірка матеріалів всеукраїнської наукової конференції (із зарубіжною участю). Актуальні проблеми розвитку менеджменту, фінансів та фінансової науки: ідеї та їх впровадження». №25. 2020. С. 365-372.
64. Струнін В.В., Селівончик А.В. Комплексний аналіз логістичної системи підприємства та визначення ефективності впровадження. Ефективна економіка. 2017. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5386>
65. Тюріна Н.М., Назарчук Т.В., Карвацка Н.С., Шкодін Н.С. Управління логістичними процесами на промислових підприємствах. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. №5. Том 1. С. 161-169.
66. Хвищун Н.В. Логістичні складові підвищення конкурентоспроможності підприємства. Логістика: теорія та практика. 2016. №1. С. 126-134.
67. Хмарська І.А., Сігаєва Т.Є., Бачинська О.М. Оцінки ефективності та якості управління логістичним потенціалом. Економіка та суспільство. 2023. №49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2299/222>
68. Цифрові технології у логістиці. URL: <https://blog.youcontrol.market/tsifrovi-tiekhnologhiyi-u-loghistitsi/>
69. Чернега І.І., Хахалін М.В. Логістична діяльність та підходи до оцінки ефективності логістичного управління підприємством. С. 191-194.
70. Чернописька Н.В. Методичні підходи до оцінки логістичної діяльності підприємства. Вісник НУ «ЛП»: Логістика. 2015. №608. С. 265-271.
71. Шалева О., Карпик О. Можливості застосування процесу логістики в підприємницькій діяльності. Матеріали конференцій МЦНД. №7. 2022. С. 28-30.
72. Шацька З.Я., Стужний О.О. Сутність поняття «логістика» та етапи її розвитку. Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості : матеріали IV Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Київ, 17 листопада 2023 року. Т. 2. Київ : КНУТД, 2023. С. 295-299.
73. Шкригун Ю.О. Теоретичні підходи до визначення поняття «цифрова логістика». Економічний вісник Донбасу. 2021. №3. С. 137-146.

74. Шкуренко О., Комар О. Інноваційні технології в складській логістиці підприємств. Економіка і організація управління. №3(51). 2023. С. 96-104.

75. Шостак Л. Перспективи цифровізації логістики. Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства. №5. 2020. С. 748-749.

76. Юденко А.В. LPI як показник конкурентоспроможності та потенціалу логістичного забезпечення України стосовно країн Європейського Союзу. Бізнес інформ. 2018. №1. С. 54-59.

77. Mnykh O., Kostiuk O., Sapotnitska N. Formation and development of innovative economy in the age of business globalization based on implementation of Industry 4.0 and logistics 4.0 concepts. Economic security at risks: findings from the digitalization of National economy: collective monography. Vol. 5. Bydgoszcz, Poland: University of Economy in Bydgoszcz, Publishing House. 2019. P. 136-164.

78. Opendatabot: сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній. ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://opendatabot.ua/c/31316718>

Додатки

Додаток А

Додаток 1
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку
1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»

Підприємство <u>Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта»</u> Територія <u>КИЇВСЬКА</u> Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u> Вид економічної діяльності <u>52.29 Інша допоміжна діяльність у галузі транспорту</u> Середня кількість працівників ¹ <u>26 327</u> Адреса <u>03026, м. Київ, Столичне шосе, буд. 103, корпус 1, поверх 9</u>	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ за КОАТУУ за КОПФГ за КВЕД	КОДИ		
		2023	01	01
		31316718		
		8036100000		
		240		
		52.29		

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на грудень 2022 р.**

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи		104 440	76 808
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001	223 320	222 084
накопичена амортизація	1002	(118 000)	(145 276)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 544 921	1 660 949
Основні засоби	1010	6 171 683	6 840 742
первісна вартість	1011	8 426 565	10 178 235
знос	1012	(2 254 882)	(3 337 493)
інші фінансові інвестиції	1035	314 176	3 564 861
Відстрочені податкові активи	1045	142 680	128 083
Інші необоротні активи	1090	27 591	47 748
Усього за розділом I	1095	8 305 491	12 319 191
II. Оборотні активи		236 988	422 156
Запаси	1100		
Виробничі запаси	1101	224 395	417 390
Товари	1104	12 593	4 766
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	704 235	968 844
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	100 979	146 103
з бюджетом	1135	24 360	48 136

з нарахованих доходів	1140	809 390	588 549
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 473 319	502 922
Поточні фінансові інвестиції	1160		73 263
Гроші та їх еквіваленти	1165	827 839	673 522
Рахунки в банках	1167	666 911	461 620
Витрати майбутніх періодів	1170	15 526	11 952
Інші оборотні активи	1190		282
Усього за розділом II	1195	5 192 636	3 435 729
Баланс	1300	13 498 127	15 754 920
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал		4 654	4 654
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Додатковий капітал	1410	27 301	27 301
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 459 269	6 484 117
Усього за розділом I	1495	4 491 224	6 516 072
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1510	1 456 288	1 454 745
Довгострокові кредити банків			
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 441 012	2 332 885
Усього за розділом II	1595	3 897 300	3 787 630
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			76 000
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 554 797	2 368 731
товари, роботи, послуги	1615	1 037 757	1 259 484
розрахунками з бюджетом	1620	484 647	570 842
у тому числі з податку на прибуток	1621	61 519	92 053
розрахунками зі страхування	1625	77 886	77 644
розрахунками з оплати праці	1630	380 330	419 219
за одержаними авансами	1635	46 774	49 736
за розрахунками з учасниками	1640	10 000	6 500
Поточні забезпечення	1660	390 237	435 264
Інші поточні зобов'язання	1690	127 205	187 798
Усього за розділом III	1695	5 109 603	5 451 218
Баланс	1900	13 498 127	15 754 920

Керівник операційний Трафійчук Євген Олександрович

Головний бухгалтер Шевченко Аліна Іванівна

Продовження Додатку А

Підприємство ТОВ «Нова Пошта»

(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

КОДИ		
2023	01	01
31316718		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2022 р.

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

І. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23 687 034	20 843 502
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(19 276 532)	(16 441 004)
Валовий: прибуток	2090	4 410 502	4 402 498
Інші операційні доходи	2120	826 191	202 834
Адміністративні витрати	2130	(1 673 172)	(1 923 703)
Витрати на збут	2150	(439 130)	(561 844)
Інші операційні витрати	2180	(593 974)	(508 990)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 530 417	1 611 195
Інші фінансові доходи	2220	1 138 698	1 814 806
Фінансові витрати	2250	(887 690)	(630 813)
Інші витрати	2270	(391 073)	(255)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 390 352	2 794 933
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(254 392)	(194 613)
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 135 960	2 600 320

Керівник операційний Графійчук Євген ОлександровичГоловний бухгалтер Шевченко Аліна Іванівна

Додаток Б**Додаток 1****до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку
1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»**

Підприємство <u>Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта»</u> Територія <u>КИЇВСЬКА</u> Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u> Вид економічної діяльності <u>52.29 Інша допоміжна діяльність у галузі транспорту</u> Середня кількість працівників ¹ <u>26 327</u> Адреса <u>03026, м. Київ, Столичне шосе, буд. 103, корпус 1, поверх 9</u>	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ за КОАТУУ за КОПФГ за КВЕД	КОДИ		
		2024	01	01
		31316718		
		8036100000		
		240		
		52.29		

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на грудень 2023 р.**

Форма № 1 Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи		76 808	63 849
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001	222 084	235 471
накопичена амортизація	1002	(145 276)	(171 622)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 660 949	2 765 733
Основні засоби	1010	6 840 742	9 327 238
первісна вартість	1011	10 178 235	13 852 844
знос	1012	(3 337 493)	(4 525 606)
інші фінансові інвестиції	1035	3 564 861	6 297 444
Відстрочені податкові активи	1045	128 083	157 041
Інші необоротні активи	1090	47 748	157 949
Усього за розділом I	1095	12 319 191	18 769 254
II. Оборотні активи		422 156	413 811
Запаси	1100		
Виробничі запаси	1101	417 390	391 015
Товари	1104	4 766	22 796
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	968 844	1 138 305
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	146 103	160 436
з бюджетом	1135	48 136	53 902
з нарахованих доходів	1140	588 549	1 307 722

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	502 922	155 631
Поточні фінансові інвестиції	1160	73 263	3 784
Гроші та їх еквіваленти	1165	673 522	1 079 267
Рахунки в банках	1167	461 620	714 068
Витрати майбутніх періодів	1170	11 952	24 544
Інші оборотні активи	1190	282	
Усього за розділом II	1195	3 435 729	4 332 452
Баланс	1300	15 754 920	23 101 706
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал		4 654	4 654
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Додатковий капітал	1410	27 301	27 301
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6 484 117	9 476 353
Усього за розділом I	1495	6 516 072	9 508 308
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1510	1 454 745	1 912 643
Довгострокові кредити банків			
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 332 885	3 424 357
Усього за розділом II	1595	3 787 630	5 337 000
III. Поточні зобов'язання і забезпечення		76 000	
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 368 731	3 393 971
товари, роботи, послуги	1615	1 259 484	1 857 488
розрахунками з бюджетом	1620	570 842	655 332
у тому числі з податку на прибуток	1621	92 053	113 522
розрахунками зі страхування	1625	77 644	85 122
розрахунками з оплати праці	1630	419 219	595 758
за одержаними авансами	1635	49 736	64 885
за розрахунками з учасниками	1640	6 500	883 928
Поточні забезпечення	1660	435 264	695 705
Інші поточні зобов'язання	1690	187 798	24 209
Усього за розділом III	1695	5 451 218	8 256 398
Баланс	1900	15 754 920	23 101 706

Керівник операційний Трафійчук Євген Олександрович

Головний бухгалтер Шевченко Аліна Іванівна

Продовження Додатку Б

Підприємство ТОВ «Нова Пошта»

(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2024	01	01
31316718		

за ЄДРПОУ

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2023 р.

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

І. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	36 468 879	23 687 034
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(28 625 037)	(19 276 532)
Валовий: прибуток	2090	7 843 842	4 410 502
Інші операційні доходи	2120	581 274	826 191
Адміністративні витрати	2130	(2 985 829)	(1 673 172)
Витрати на збут	2150	(856 282)	(439 130)
Інші операційні витрати	2180	(774 662)	(593 974)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3 808 343	2 530 417
Інші фінансові доходи	2220	2 706 514	1 138 698
Інші доходи	2240	29 003	
Фінансові витрати	2250	(1 248 217)	(887 690)
Інші витрати	2270	(857 468)	(391 073)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4 438 175	2 390 352
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(471 019)	(254 392)
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3 967 156	2 135 960

Керівник операційний Трафійчук Євген ОлександровичГоловний бухгалтер Шевченко Аліна Іванівна

Додаток В

Додаток 1
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку
1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»

Підприємство <u>Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта»</u>	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Територія <u>КИЇВСЬКА</u>	за ЄДРПОУ	2025 01 01
Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОАТУУ	31316718
Вид економічної діяльності <u>52.29 Інша допоміжна діяльність у галузі транспорту</u>	за КОПФГ	8036100000
Середня кількість працівників ¹ <u>26 327</u>	за КВЕД	240
Адреса <u>03026, м. Київ, Столичне шосе, буд. 103, корпус 1, поверх 9</u>		52.29

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	
за міжнародними стандартами фінансової звітності	V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на грудень 2024 р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи		63 849	78 381
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001	235 471	274 050
накопичена амортизація	1002	(171 622)	(195 669)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 765 733	2 230 261
Основні засоби	1010	9 327 238	14 269 099
первісна вартість	1011	13 852 844	20 300 793
знос	1012	(4 525 606)	(6 031 694)
інші фінансові інвестиції	1035	6 297 444	7 445 582
Відстрочені податкові активи	1045	157 041	224 993
Інші необоротні активи	1090	157 949	299 960
Усього за розділом I	1095	18 769 254	24 548 276
II. Оборотні активи		413 811	398 124
Запаси	1100		
Виробничі запаси	1101	391 015	374 606
Товари	1104	22 796	23 518
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 138 305	1 640 041
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	160 436	191 580
з бюджетом	1135	53 902	54 495

з нарахованих доходів	1140	1 307 722	1 679 191
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	155 631	10 615
Поточні фінансові інвестиції	1160	3 784	90 032
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 079 267	2 902 009
Рахунки в банках	1167	714 068	2 774 315
Витрати майбутніх періодів	1170	24 544	71 430
Усього за розділом II	1195	4 332 452	7 037 517
Баланс	1300	23 101 706	31 585 793
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал		4 654	4 654
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Додатковий капітал	1410	27 301	27 301
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	9 476 353	11 556 424
Усього за розділом I	1495	9 508 308	11 588 379
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1510	1 912 643	5 074 709
Довгострокові кредити банків			
Інші довгострокові зобов'язання	1515	3 424 357	4 151 093
Усього за розділом II	1595	5 337 000	9 225 802
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			20 000
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	3 393 971	5 179 333
товари, роботи, послуги	1615	1 857 488	2 019 060
розрахунками з бюджетом	1620	655 332	1 004 547
у тому числі з податку на прибуток	1621	113 522	256 879
розрахунками зі страхування	1625	85 122	121 389
розрахунками з оплати праці	1630	595 758	728 202
за одержаними авансами	1635	64 885	111 013
за розрахунками з учасниками	1640	883 928	896 791
Поточні забезпечення	1660	695 705	682 720
Інші поточні зобов'язання	1690	24 209	8 557
Усього за розділом III	1695	8 256 398	10 771 612
Баланс	1900	23 101 706	31 585 793

Керівник операційний Трафійчук Євген Олександрович

Головний бухгалтер Шевченко Аліна Іванівна

Продовження Додатку В

Підприємство ТОВ «Нова Пошта»
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2025	01	01
31316718		

за ЄДРПОУ

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2024 р.

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	44 779 857	36 468 879
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(35 284 709)	(28 625 037)
Валовий: прибуток	2090	9 495 148	7 843 842
Інші операційні доходи	2120	785 654	581 274
Адміністративні витрати	2130	(4 209 338)	(2 985 829)
Витрати на збут	2150	(908 227)	(856 282)
Інші операційні витрати	2180	(755 427)	(774 662)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	4 407 990	3 808 343
Інші фінансові доходи	2220	2 593 039	2 706 514
Інші доходи	2240		29 003
Фінансові витрати	2250	(2 034 444)	(1 248 217)
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	(2 489 948)	(857 468)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 836 637	4 438 175
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(336 306)	(471 019)
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 500 331	3 967 156

Керівник операційний Трафійчук Євген Олександрович

Головний бухгалтер Шевченко Аліна Іванівна