

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПЗВО «МІЖНАРОДНИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
Навчально-науковий інститут «Європейська школа бізнесу»
Кафедра менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри
менеджменту, фінансів та
бізнес-адміністрування

_____ Наталія ПРИЙМАК
«___» _____ 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

ТЕМА: «Логістичні стратегії в управлінні організацією»

Виконавець: **Якуба Наталія Романівна**

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент»

Науковий керівник: **Боярко Ірина Миколаївна**

Київ-2024

МІЖНАРОДНИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут «Європейська школа бізнесу»
Кафедра менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Менеджмент»

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри
менеджменту, фінансів та
бізнес- адміністрування
_____Наталія ПРИЙМАК
«_____» _____2024 року

ЗАВДАННЯ НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «БАКАЛАВР»

Якуби Наталії Романівни

1. Тема роботи **«Логістичні стратегії в управлінні організацією»**, науковий керівник роботи Боярко Ірина Миколаївна, затверджені наказом поуніверситету № 19-С від «29» січня 2024 р.
2. Термін виконання роботи: з 20.05.2024_по 23.06.2024.
3. Вихідні дані до роботи:_звітність підприємства за 2021-2023 рр., нормативні та внутрішні документи.
4. Зміст пояснювальної записки: 1) дослідити теоретичні аспекти логістичної системи в управлінні організацією; 2) провести аналіз діяльності підприємства та його стану, здійснити діагностику логістичної системи, логістичної стратегії та ключових показників ефективності; 3) розробити шляхи вдосконалення підприємством логістичної системи.
5. Перелік графічного матеріалу: аналітичні таблиці, графічні схеми.
6. Консультанти роботи із зазначенням розділів, які вони консультують:

Розділ	Консультант (посада, ПІБ)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	Професор кафедри Боярко І.М		
Розділ 2	Професор кафедри Боярко І.М		
Розділ 3	Професор кафедри Боярко І.М		

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1.	Визначення мети та завдання, опрацювання літературних джерел		Виконано
2.	Складання плану роботи та погодження його з керівником, підготовка вступу та першого розділу роботи		Виконано
3.	Збір і обробка економічної та статистичної інформації, підготовка другого розділу роботи		Виконано
4.	Підготовка третього розділу роботи та висновків; перевірка роботи на антиплагіат		Виконано
5.	Попередній захист роботи на кафедрі		Виконано
6.	Одержання відгуку від наукового керівника, зовнішнє рецензування роботи		Виконано
7.	Здача роботи на кафедру		Виконано
8.	Захист кваліфікаційної роботи		Виконано

Здобувач вищої освіти _____ ЯКУБА Наталія Романівна

Керівник
кваліфікаційної роботи _____ БОЯРКО Ірина Миколаївна

РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до кваліфікаційної роботи «Логістичні стратегії в управлінні організацією» складає 82 сторінок та містить 6 рисунків, 14 таблиці, 51 використаних джерел.

ЛОГІСТИЧНА СТРАТЕГІЯ, ТОВ «НОВА ПОШТА», ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА, УПРАВЛІННЯ, ЛОГІСТИЧНИЙ ПРОЦЕС, ОРГАНІЗАЦІЯ.

Кваліфікаційна робота присвячена проблемі логістичної в управлінні організацією.

Перший розділ кваліфікаційної роботи присвячено досліджень теоретичним аспектам логістичної систему в управлінні організацією. Підсумовуючи дослідження логістичного менеджменту, було зазначено, що його концепція спрямована на цілеспрямований вплив на потоки, які взаємодіють один з одним, синхронізацію їх на основі логістичних принципів і методів для надання потокам певного напрямку, не тільки досягаючи економічних результатів, а й надаючи соціальний вплив.

Другий розділ кваліфікаційної роботи присвячено аналізу логістичної стратегії на прикладі ТОВ «Нова Пошта». Досліджено фінансовий стан підприємства за 3 роки, систему логістичної стратегії, організаційну структуру.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи розроблені запропоновано рекомендації та шляхи вдосконалення логістичної стратегії на підприємстві ТОВ «Нова Пошта» для ефективного плану побудови логістичної системи.

Матеріали кваліфікаційної роботи рекомендується використовувати під час проведення наукових досліджень, у навчальному процесі та в практичній діяльності підприємств.

ABSTRACT

The total volume of the explanatory note for the qualification work " Logistics strategies in organization management " is 82 pages and contains 6 figures, 14 tables, 51 references to used sources.

LOGISTICS STRATEGIES, LOGISTICS STRATEGY SYSTEM,
LOGISTICS STRATEGIES, LOGISTICS SYSTEM, LOGISTICS RELATIONS,
PERFORMANCE INDICATORS.

The qualification work is dedicated to the problem of logistics in the management of the organization.

The first section of the qualification work is devoted to theoretical studies of the logistics system in the management of the organization. Summarizing the research on logistics management, it was found that its concept is aimed at purposefully influencing the flows that interact with each other, synchronizing them based on logistics principles and methods to give the flows results in a certain direction, not only achieving economic results, but also providing social impact.

The second section of the qualification work is devoted to the analysis of logistics strategy on the example of Nova Poshta LLC. The financial condition of the enterprise for 3 years, the logistics strategy system, and the organizational structure were studied.

In the third section of the qualification work, recommendations and ways to improve the logistics strategy at the LLC "Nova Poshta" enterprise for an effective plan for building a logistics system are proposed.

The materials of the qualification work are recommended for use in scientific research, in the educational process, and in the practical activities of enterprises.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ	
В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	12
1.1. Сутність та основні види логістичних стратегій	12
1.2. Місце логістичних стратегій в управлінні організацією	19
1.3. Формування логістичної стратегії вітчизняних підприємств	26
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ НА	
ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»	34
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Нова Пошта»	34
2.2. Оцінка логістичної діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта»	49
2.3. Логістична стратегія ТОВ «Нова Пошта»	56
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ	
СТРАТЕГІЇ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»	62
3.1. Проблеми застосування логістичної стратегії ТОВ «Нова Пошта»	62
3.2. Шляхи адаптування логістичної стратегії в умовах війни	64
3.3. Формування логістичної стратегії ТОВ «Нова пошта»	69
ВИСНОВОК	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77

Актуальність теми дипломної кваліфікаційної роботи. У сучасному глобальному бізнес-середовищі ефективне управління логістикою в організації є ключовим фактором успіху та конкурентоспроможності. Стратегії логістики стали невід'ємною частиною управління організацією, спрямованої на оптимізацію ресурсів, забезпечення ефективного постачання, виробництва та доставки продукції чи послуг кінцевому споживачеві.

Логістика, як важлива складова ланцюга поставок, забезпечує координацію всіх процесів, починаючи від замовлення сировини і закінчуючи доставкою готової продукції чи послуг. Це стосується не тільки фізичного руху товарів, а й управління інформацією, фінансами, складськими запасами та іншими аспектами, що впливають на виробничий процес.

У контексті організаційного менеджменту стратегії логістики спрямовані на досягнення стратегічних цілей, таких як зниження витрат, підвищення ефективності виробництва та доставки, забезпечення якості продукції та задоволення потреб клієнтів. Використання логістичних стратегій дозволяє підприємствам стати більш гнучкими та конкурентоспроможними в мінливому ринковому середовищі.

Розробка логістичної стратегії передбачає поглиблене вивчення та аналіз поточних процесів в економіці з метою оцінки потенційних можливостей розвитку.

Вибір логістичної стратегії визначається як комплекс заходів, спрямованих на досягнення оптимізації логістичних витрат і підвищення якості послуг, що надаються, з урахуванням аналізу ситуації, коли обрана стратегія вважається найбільш прийнятною.

Реалізація стратегії охоплює управління поточними процесами, зокрема планування та облік матеріальних і фінансових ресурсів, а також

вдосконалення інформаційної складової логістичного процесу та організаційної структури.

Інтеграційне дослідження логістичних систем – це стратегічний аналіз, який передбачає вивчення основних тенденцій і факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливають на розвиток логістичної системи. Це сприяє формуванню логістичної стратегії, яка враховує сучасні підходи до управління логістичною діяльністю підприємства у сфері торгівлі.

Проведення економічних реформ в Україні, як свідчить досвід багатьох науковців і практиків, пов'язане з ефективним використанням управлінського, маркетингового та матеріально-технічного інструментарію на різних рівнях управління.

Хоча ці інструменти успішно використовуються в економіках розвинутих країн, просте їх копіювання не завжди є ефективним в українських умовах. Стало зрозуміло, що розширення кола завдань, функцій і об'єктів логістики збільшує можливості підприємства, але ускладнює об'єктивну оцінку ефективності та доцільності застосування конкретних форм логістичних систем і методів.

Актуальним стає дослідження взаємозв'язків між логістичною системою підприємства та його загальною системою управління та маркетингу, а також вплив цих взаємозв'язків на підвищення конкурентоспроможності. У зв'язку з цим актуальним є дослідження перспектив використання логістичних стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Логістичні стратегії є ключовою силою для досягнення стратегічних цілей компанії та забезпечення її конкурентоспроможності на ринку. Вони взаємодіють з іншими функціональними стратегіями та охоплюють усі аспекти операцій, включаючи постачання та виробництво.

Правильне застосування логістичних стратегій призводить до зниження загальних витрат і підвищення рівня обслуговування клієнтів. Це сприяє

підвищенню ефективності діяльності підприємства та досягненню його стратегічних цілей. Крім того, відкриваються нові перспективи для розвитку та зростання підприємства.

Логістична система - це складна і добре організована економічна структура, яка охоплює виробництво, обіг матеріальних ресурсів, управління матеріалами і пов'язаними з ними потоками. Основною метою логістики є оптимізація логістичних функцій і операцій, створених у ланцюзі поставок товарів. Актуальним завданням є формування ефективного зв'язку торгово-логістичної системи.

Логістичний транспортний ланцюг може приймати різні форми, наприклад прямий транзит, продаж через складську систему або створення складальних підприємств у країні призначення. При оцінці логістичних витрат важливо враховувати не тільки прямі транспортні витрати на доставку, але й вартість збуту, конкурентоспроможність, поточні операційні витрати в галузі та витрати на складальні підприємства.

Повномасштабна війна стала великим випробуванням для українського суспільства, що призвело до багатьох трагедій і створило серйозні проблеми для функціонування багатьох галузей промисловості, в тому числі й логістики. Логістика, як ключовий елемент управління матеріальними потоками, відчула на собі руйнівний вплив війни, перетнувшись з іншими галузями економіки та однією з перших постраждала від наслідків конфлікту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій у галузі логістики значну увагу приділили українські вчені, зокрема Р. Ларіна та О. Тридід. Їхні публікації зосереджені на розгляді логістичних стратегій, пов'язаних із впровадженням концепцій управління підприємством. Крім того, М. Портер зробив значний внесок у дослідження стратегій конкуренції. Серед зарубіжних авторів слід виділити польського вченого Чесельського М., який досліджував взаємозв'язок конкурентних стратегій з основними логістичними стратегіями. Аспектами формування логістичних систем займалися: Б.М. Андрушківа, А.В.

Євдокимова, Є.В. Крикавський, Т.В. Косаревої, Г.І. Михайліченко та інші. Не дивлячись на значні наукові доробки вітчизняних та зарубіжних учених, на сьогодні суттєвої актуальності набувають дослідження нових напрямків формування логістики, адже ситуація в країні є вкрай нестабільною.

Проте, незважаючи на значну кількість наукових публікацій з даної тематики, проблема обґрунтування впровадження логістичних стратегій у практику діяльності підприємств залишається недостатньо розкритою. Є. В. Крикавський пропонує певні розробки щодо реалізації логістичної концепції в управлінні підприємством, але цей аспект потребує подальшої уваги та дослідження для повного розуміння та практичного застосування логістики в управлінні підприємством.

Мета дослідження дипломної кваліфікаційної роботи – дослідити теоретичні і практичні аспекти застосування логістичної стратегії в управлінні організацією і розробити пропозиції щодо її покращення. дослідити місце логістичних стратегій в управління організацією.

Завдання дипломної кваліфікаційної роботи:

1. Встановити сутність та основні види логістичних стратегій;
2. Охарактеризувати місце логістичних стратегій в управління організацією;
3. Дослідити формування логістичної стратегії вітчизняних підприємств;
4. Дати загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «Нова Пошта»;
5. Оцінити логістичну діяльність підприємства ТОВ «Нова Пошта»;
6. Дослідити логістичну стратегію ТОВ «Нова Пошта»;
7. Виявити проблеми застосування логістичної стратегії ТОВ «Нова Пошта»;
8. Обґрунтувати етапи впровадження логістичної стратегії на підприємстві;

9. Сформувати логістичну стратегію ТОВ «Нова пошта».

Об’єкт дипломної кваліфікаційної роботи – логістична стратегія ТОВ «Нова пошта».

Предмет дипломної кваліфікаційної роботи – теоретичні і практичні аспекти логістичних стратегій в управління організацією.

Методами дослідження, які були використанні при виконанні дипломної роботи, є такі: наукової абстракції та логічного узагальнення; порівняльного аналізу, а також експертних оцінок.

Структура дипломної кваліфікаційної роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновок та список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Сутність та основні види логістичних стратегій

Логістична стратегія визначає розвиток логістики, охоплюючи форми і засоби її реалізації на підприємстві шляхом міжфункціональної та міжорганізаційної координації та інтеграції.

Ця стратегія є однією з функціональних стратегій підприємства поряд із виробничою, фінансовою, маркетинговою та стратегіями розвитку. Вона ідентифікується в логістичних системах і базується на таких цілях, як оптимізація рівня запасів, мінімізація часу руху матеріалів і продукції, забезпечення високого рівня логістичного обслуговування та зниження загальних витрат у логістичному каналі [2, 89].

Таблиця 1.1.

Визначення логістичної стратегії

Автор	Визначення
О.М. Родникова	Логістична стратегія є довгостроковим планом, що визначає розміщення капітальних інвестицій у транспортну мережу, складське господарство та іншу інфраструктуру, як на рівні окремого підприємства, так і на рівні окремого району чи регіону. Вона також включає в себе формування тривалих господарських зв'язків, розробку методик розрахунку для оптимізації логістичних операцій та інші аспекти економічного механізму на перспективу.
А.І. Семененко	Логістична стратегія розглядається як стратегія економічної або підприємницької структури, що представляє собою загальну модель дій, необхідних для досягнення основних довгострокових цілей шляхом координації та розподілу ресурсів у структурі, такі як компанія чи фірма.

Продовження табл. 1.1

Д. Уотерсом	Логістична стратегія включає всі довгострокові рішення, пов'язані з логістичною діяльністю. Вона охоплює всі стратегічні рішення і плани, спрямовані на управління ланцюгом постачання, і встановлює зв'язок між вищими
-------------	---

	абстрактними стратегіями та конкретними операціями, що виконуються в ланцюзі постачання.
Є. В. Крикавський	Логістичні стратегії схожі на інші функціональні стратегії і пов'язані з конкурентними стратегіями.

Джерело: сформовано автором [10, 11, 5, 8]

З нашої точки зору, логістичну стратегію можна розглядати як систему дій, рішень і методів ефективного управління підприємством, зокрема, управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками.

На думку О. М. Тридіда та К. М. Танкова [14], формування логістичної стратегії підприємства передбачає системний підхід і потребує обережності у прийнятті рішень. Цей процес складається з наступних етапів [11, 45]:

1. Визначення логістичної місії підприємства, тобто чітке визначення того, як логістика сприяє досягненню стратегічних цілей.
2. Формування стратегічних цілей і завдань логістичної діяльності, що визначається на основі місії підприємства.
3. Аналіз логістичного середовища підприємства, включаючи оцінку зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на логістичні процеси.
4. Проведення логістичного аудиту для оцінки поточних ресурсів, процесів та ефективності логістичних систем.

Прийняття стратегічних логістичних рішень на основі вищезазначених аналізів та оцінок, спрямованих на досягнення стратегічних цілей компанії шляхом оптимізації логістичних процесів і ресурсів.

Є. В. Крикавський наголошує на важливості системного підходу до розробки логістичних стратегій, які повинні бути взаємопов'язані з іншими функціональними стратегіями та відповідати оптимальній реалізації конкурентної стратегії підприємства, охоплюючи всі сфери його діяльності. Реалізація логістичної стратегії передбачає створення таких умов [5]:

1. Наявність загальної корпоративної стратегії та супутніх стратегій.

2. Вміння формувати обсяги та структуру виробництва (реалізації) з урахуванням потреб логістики.
3. Наявність вертикальної інтеграції в сферах логістики підприємства.
4. Наявність структури постачання, виробництва та розподілу, орієнтованої на матеріальні потоки.
5. Відповідність систем управління та інформаційних потоків.
6. Здійснення заходів щодо підвищення ефективності.
7. Дотримання рівнів автоматизації підприємства, руху товарів та інформації.

Головною сутністю логістичної стратегії є її цілеспрямованість, а її метою є створення організації, здатної ефективно працювати в умовах невизначеності, конкурентних викликів, внутрішніх проблем, завойовуючи нові позиції на ринку [3].

Традиційна класифікація логістичних стратегій визначає два основних види, що відрізняються за спрямованістю [8]:

1. «тонка» (або «бережлива») стратегія логістики, орієнтована на витрати, базується на принципах управління витратами. Її мета полягає в тому, щоб виконувати операції з мінімальною кількістю ресурсів, таких як люди, простір, запаси, обладнання та час.
2. «динамічна» стратегія логістики, орієнтована на рівень обслуговування, спрямована на забезпечення високої якості обслуговування споживачів шляхом оперативного реагування на зміну умов.

Сучасні дослідники включають до цієї класифікації ще один вид логістичної стратегії. Наприклад, О.А. Рудьківський[12] виділяє третій тип – стратегію логістики, орієнтовану на продуктивність. Він поєднує необхідність скорочення витрат на логістику з підтриманням необхідного рівня обслуговування клієнтів компанії.

У своїй монографічній праці Н.Б. Ільченко[15] відзначає ще один вид логістичних стратегій – стратегічні альянси між постачальниками та клієнтами. Ці стратегії базуються на інтеграції для підвищення ефективності ланцюга поставок.

Однією з виділених логістичних стратегій є стратегія низьких витрат, яка спрямована на стандартизацію процесів для зменшення витрат виробництва. Стандартизація охоплює не лише продукцію, але й документацію, процедури та організаційні структури для оптимізації логістичних систем [11].

Іншою важливою стратегією є логістична стратегія диференціації, що спрямована на формування потреб споживачів через точне розміщення товарів у потрібному часі і місці. Ця стратегія є співзвучною з маркетинговою стратегією розвитку і сприяє оптимізації логістичних систем для задоволення унікальних потреб ринку.

При моделюванні логістичних стратегій важливо враховувати різні чинники [7:

1. Зовнішні чинники:
 - Зростання конкуренції.
 - Міжнародна співпраця.
 - Розвиток сучасних інформаційних технологій.
 - Рівень транспортно-складської інфраструктури.
 - Екологічні обмеження.
2. Внутрішні чинники (згідно з ключовими компетенціями успіху):
 - Стратегічна співпраця з контрагентами.
 - Відповідний організаційно-технічний рівень, включаючи використання сучасних інформаційних технологій.
 - Власна транспортно-складська інфраструктура.
 - Ефективне управління запасами.
 - Розвиток логістичної мережі.

- Якість і рівень логістичного обслуговування.
- 3. Похідні чинники:
 - Застосування сучасних концепцій управління.
 - Унікальність у моделюванні стратегії.
 - Спрямування на досягнення стратегічних цілей функціонування торговельної фірми.
 - Участь керівництва фірми у моделюванні логістичної стратегії.
 - Реальність моделі з урахуванням ринкових фактів.
 - Врахування можливостей розвитку, зокрема інтеграції в логістичні ланцюги.
 - Еластичність моделі.

Різноманітність умов та форм логістичного управління ускладнює класифікацію типів логістичних стратегій, але їх можна розділити за вирішенням базових логістичних проблем:

- Стратегія інтеграції функцій і процесів.
- Стратегія консолідації (транспорту, складів, запасів).
- Стратегія зменшення запасів.
- Стратегія скорочення циклу.
- Стратегія диференціації обслуговування клієнта.
- Стратегія кооперації у відносинах "постачальник-споживач".
- Логістичний аутсорсинг.
- Стратегія логістичних інновацій.

Розробка логістичних стратегій включає багато етапів, таких як збір вихідних даних для визначення вантажопотоків, оцінка впливу бізнесу на рівень логістичного сервісу, врахування вимог клієнтів та обґрунтування рівня технологій для задоволення потреб ринку.

У бізнесі існують чотири основні напрями розвитку логістичних стратегій:

- Традиційні договірні логістичні стратегії.

- Логістичний аутсорсинг.
- Логістичне партнерство.
- Напрямки зі швидкими циклами та інтеграцією ланцюга поставок.

Розглядаючи підходи до розробки стратегії управління логістичною діяльністю підприємств у науковій літературі, можна зауважити на недостатнє увагу, що приділяється застосуванню аналітичних і математичних методів під час формування логістичних стратегій.

Зараз основним є структурно-логічний підхід, де логістична стратегія формується на основі стратегічного аналізу зовнішніх і внутрішніх середовищ і логічного прогнозу змін цих чинників. Цей підхід широко застосовується для розробки стратегій підприємства і є досить обґрунтованим з практичної точки зору.

Для створення ефективної системи управління необхідно визначити її об'єкт. У нашому випадку цим об'єктом є логістичний процес. Під логістичним процесом розуміють «взаємообумовлений, цілеспрямований рух сукупності потоків ресурсів і їх перетворення при задоволенні платоспроможного попиту на готовий продукт або послугу». Це охоплює всі види ресурсів, такі як матеріальні, фінансові, інформаційні та ін. Логістичний процес підприємства також включає логістичні операції та функції, такі як планування логістичних процесів, їх організація, стимулювання, контроль і регулювання.

Сучасні умови змушують вітчизняні підприємства оперативно вирішувати проблеми управління логістичними процесами через невизначеність зовнішнього середовища, ризики та загрози, які воно створює. Управління логістичними процесами є складною системою, яка включає економічні, функціональні та соціальні аспекти. Логістичні процеси тісно пов'язані з функціонуванням підприємства. Ефективне управління логістичними процесами відкриває значні можливості для раціоналізації витрат у різних ланках ланцюга [6].

Важливим елементом оптимізації логістичних процесів є взаємодія з усіма зацікавленими сторонами, включаючи конкурентів, особливо в умовах війни. Мінімізація ризиків можлива шляхом їх розподілення, що є одним із методів забезпечення виживання в надзвичайно складних умовах. Для ефективного функціонування під такими умовами необхідно реалізовувати всі можливі заходи захисту [5].

Створення високоефективної системи управління логістичними процесами призведе до значного зниження логістичних витрат, рівня ризиків у логістиці та в економічній діяльності загалом, а також до підвищення фінансових показників [5].

Саме тому специфіка систем управління логістичними процесами на підприємстві полягає не лише в створенні розподільчих логістичних систем, але й у постійному моніторингу, контролі витрат, необхідних для їх обслуговування, а також у регулюванні при виникненні потреб (відхилень від плану, аварійних ситуацій тощо).

Реалії війни суттєво обмежили всі сфери життя, зокрема постачання товарів та зв'язок стали особливо критичними. Одним із ключових викликів, з яким стикаються українські компанії, є необхідність переорієнтування логістики та постачання.

Умови воєнного конфлікту вимагають оперативного реагування на будь-які зміни у ринковому середовищі, бізнес-процесах тощо. Ефективність управління логістичними процесами на підприємстві визначатиметься здатністю мінімізувати непередбачуваність, загрози та ризики, що можуть впливати на функціонування всієї логістичної системи [12].

У зв'язку з цим українська логістика повинна стати більш інтегрованою, оскільки саме такий підхід є єдиним способом виживання у кризових умовах. Реорганізація систем зберігання, аналіз ризиків та розробка нових маршрутів стануть важливими кроками для подальшого відновлення логістики після завершення конфлікту.

Однак логістична система має бути характеризована конкретними числовими показниками, які є властивими саме їй. Тому виникає питання про можливість розвитку аналітичних кількісних методів оцінки впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на базові характеристики логістичної системи.

Отже, логістика є важливим елементом управління підприємством, особливо в умовах війни та кризи. Для ефективного функціонування логістичних процесів потрібно постійно моніторити та контролювати витрати, а також шукати шляхи їх оптимізації.

Українським компаніям варто переглянути та адаптувати свої логістичні стратегії під впливом змін у ринковому середовищі та в умовах воєнного конфлікту. Реорганізація систем зберігання, аналіз ризиків та розробка нових маршрутів стануть ключовими кроками у відновленні та розвитку логістики після завершення конфлікту.

1.2. Місце логістичних стратегій в управлінні організацією

Логістична стратегія є важливою складовою логістичного менеджменту, яка спрямована на досягнення стратегічних цілей підприємства шляхом оптимізації логістичних процесів та ресурсів.

Логістичний менеджмент базується на загальній теорії менеджменту та теоретико-методологічних засадах логістики.

Методи управління логістикою характеризуються системним підходом до створення матеріально-фінансових ланцюжків, спрямованих на визначення оптимального рівня логістичних витрат.

Термін «логістичний менеджмент» має багато тлумачень, які, хоча принципово схожі, мають певні відмінності в деталях і підходах до трактування.

Узагальнюючи наведені трактування, можна стверджувати, що логістичний менеджмент – це процес управління, який складається з двох частин: адміністративної та матеріально-технічної [11].

Адміністративна частина включає управління, моніторинг і мотивацію, тоді як логістична частина охоплює логістичні процеси та операції, спрямовані на досягнення організаційних та економічних цілей. Таким чином, логістичний менеджмент визначається не тільки конкретними процесами, але також є загальним терміном для персоналу, який працює в логістичних системах і ланцюгах поставок [12].

Під функцією логістичного менеджменту розуміється комплекс управлінських заходів, спрямованих на досягнення цілей і завдань конкретної логістичної системи. Кількість функцій логістичного менеджменту збільшується, а їх взаємозв'язки стають все більш складними. Це ускладнення має еволюційний характер і гарантує якість у прийнятті рішень. Найважливішим і необхідним комплексом засобів реалізації управлінських рішень є комплекс підходів і методів управління матеріально-технічним забезпеченням [13].

Режими логістичного менеджменту різноманітні і пов'язані з логістичними функціями, що забезпечують їх виконання. Важлива частина застосовуваних на практиці методів управління відноситься до логістики. Придатність методів управління матеріально-технічним забезпеченням визначається специфікою методів і методів впливу, а також специфікою об'єктів управління, що визначаються економічними потоками.

Основною метою логістичного менеджменту є оптимізація роботи торговельних систем, мінімізація загальних витрат на транзакції, логістику та процесинг, а також ефективна організація конкретних форм впливу на поточний стан товарного ринку [14, 90].

Діагностика маркетингового середовища підприємства здійснюється за такими етапами: моніторинг основних факторів макросередовища

підприємства, дослідження мікросередовища підприємства, аналіз внутрішнього середовища підприємства.

Традиційно компанія працює у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Зовнішнє середовище включає економічні, соціальні, природні та інші фактори, які діють у глобальному контексті. Макросередовище охоплює фізичні, технічні, економічні та соціальні умови, які опосередковано впливають на бізнес-операції [11].

До них належать демографічні, економічні, політичні та інші фактори, які постійно змінюються, вимагаючи від підприємства постійної адаптації. Мікросередовище, у свою чергу, безпосередньо впливає на бізнес, включаючи постачальників, посередників, конкурентів, споживачів тощо [17, 24].

Зовнішнє середовище складається з сил, які включають демографічні, економічні, природні, технічні, політичні та культурні фактори, які впливають на саму компанію та її внутрішнє середовище. При моніторингу впливу економічного середовища рекомендується враховувати різні фактори, такі як поточна економічна ситуація, податкова система, ринкова кон'юнктура, розмір і темпи ринкових змін, інвестиційні процеси та ін. [18, 66].

Логістичне управління економічними потоками характеризується комплексністю, в тому числі систематичністю фінансових і товарних потоків по відношенню до грошових, інформаційних та інших потоків.

Завдяки ефективним економіко-математичним методам, заснованим на оптимізації планування та взаємозв'язку попиту та пропозиції, досягається ефективне управління логістикою з урахуванням інтересів усіх учасників ланцюга поставок [14].

При визначенні показників, що характеризують та оцінюють ефективність логістики, виділяють дві категорії: показники характеристики логістичної системи та показники, що відображають функціонування цієї системи.

До першої категорії відносяться логістичні об'єкти, такі як склади, транспорт, обладнання та зберігання. Логістичні активи можуть становити значну частину активів компанії, а для дистриб'юторів, наприклад, можуть перевищувати 90% усіх активів. Оцінка управління активами свідчить про те, наскільки швидко повертаються ліквідні кошти (резерви) і як окупається віддача від інвестицій.

Основними показниками, що відображають потужність матеріально-технічного забезпечення, є площа (м²), місткість (куб.м або т), продуктивність (т на добу), маса вантажу.

До другої категорії відносяться такі показники, як ефективність, надійність і гнучкість логістичної системи. Показники ефективності визначають вплив і ефективність процесів і проєктів і розраховуються за формулою:

Результативність = результати / витрати, які забезпечують ці результати.

Ці показники свідчать про ефективність спільної діяльності в логістичному процесі.

Функціонування всіх складових логістичного процесу забезпечується їх взаємодією та взаємозалежністю. Такий підхід важливий для чіткої координації діяльності складських служб і дозволяє ефективно планувати і контролювати рух товарів на складі з мінімальними витратами.

Складська логістика включає управління всіма видами запасів на підприємстві та їх рух (облік і розподіл). Складська логістика компанії є частиною системи доставки вантажів і тісно співпрацює з транспортною логістикою. Основною функцією складів з точки зору логістики є накопичення запасів, матеріалів, сировини та інших ресурсів для безперебійного та ритмічного постачання споживачам [20].

При виборі місця зберігання слід орієнтуватися на зниження витрат на транспортування. Кожен склад повинен нести витрати абсолютно самостійно,

тому витрати на транспортування вантажів для компанії не повинні збільшуватися.

Використання систем оцінки логістичного менеджменту допомагає вирішити основні завдання: моніторинг логістичних процесів, контроль та оперативне управління. Функціонування всіх елементів логістичного процесу слід розглядати як систему, що дозволяє чітко координувати діяльність складських підрозділів і забезпечує планування і контроль руху товарів на складі з найменшими витратами [22, 78].

Інтегрований метод управління має переваги перед традиційним методом, організованим за принципом управління окремими частинами компанії. Практика показує, що в ланцюгах поставок витрати, пов'язані з економічними потоками, значно нижчі, ніж при звичайних методах управління потоками, завдяки координації дій усіх учасників ланцюга поставок. Метою координації діяльності вздовж ланцюга постачання є краще задоволення різноманітних потреб на операційному рівні [21, 67].

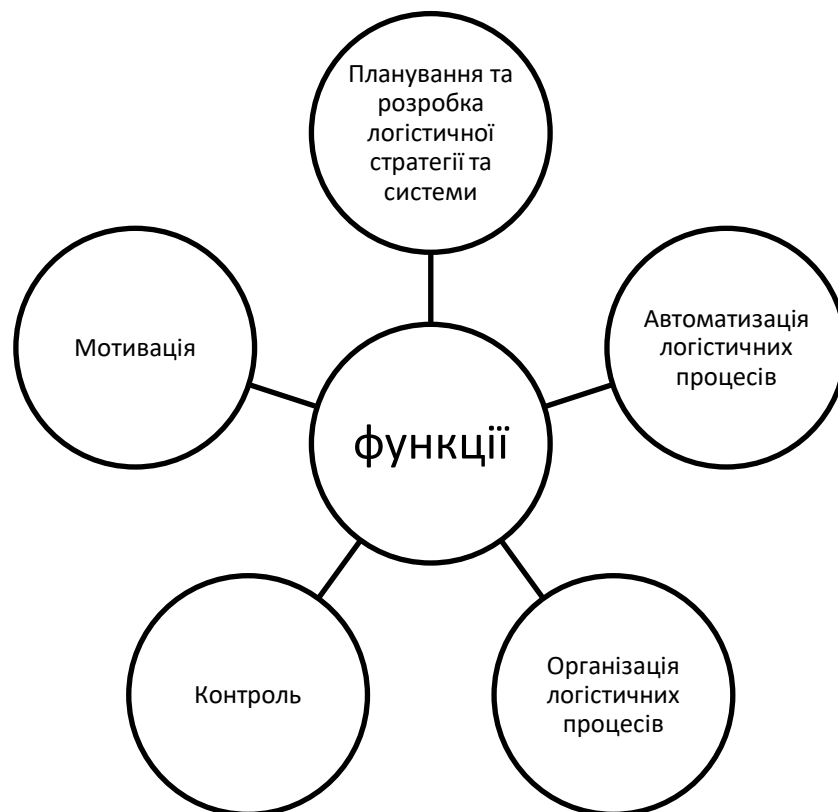


Рис. 1.1. Функції менеджменту [12]

Виходячи з найважливіших функцій менеджменту, виділено найважливіші напрями управлінського впливу на логістичну діяльність [26]:

1. Планування та розробка логістичної стратегії та системи: Це є основним елементом управління, оскільки розробка ефективної мережі логістичних систем підпорядкована ринковим умовам та законодавству з метою збільшення прибутку. Організація логістичних процесів визначає правильний розподіл ресурсів, які є основою реалізації логістичних стратегій та побудови системи.

2. Організація логістичних процесів: Це практичний аспект, що передбачає правильний розподіл матеріальних, людських та інформаційних ресурсів. Це є основою для успішної реалізації стратегій логістики та побудови системи.

3. Контроль: Основна суть контролю полягає в забезпеченні ефективності та організації всіх процесів, запланованих під час стратегічного планування. Контрольне керівництво допомагає вдосконалювати операційні процеси.

4. Мотивація працівників: Забезпечення ефективного використання робочих ресурсів є ключовим аспектом управління.

5. Автоматизація логістичних процесів: Використання автоматизації дозволяє скоротити час, зусилля та витрати на контроль праці та оплату.

З розвитком автоматизації, цифровізації та роботизації у виробництві, логістиці та інших сферах, майбутнє управління логістикою буде характеризуватися:

- Зменшенням використання трудових ресурсів з метою ефективного управління операціями.
- Зростанням значення знань про автоматизацію та керування процесами для ефективного реагування на проблеми.

- Потребою у людях з аналітичними навичками для обробки та аналізу великих обсягів даних.
- Створенням нових стратегій логістики на основі розвитку транспортних технологій та інших інноваційних напрямків.

У сучасному бізнес-середовищі багато компаній використовують стратегічне управління логістикою, щоб зменшити витрати на логістичні канали та забезпечити високий рівень конкурентоспроможності.

У цьому контексті стратегія може бути корисною для розробки ефективної системи управління логістикою як компонента процесу управління, потоку інформації та продукту між постачальниками, компаніями та споживачами. Умови нестабільності ринку та недостатньо розроблені моделі створення оптимальних стратегій логістичних систем часто призводять до їх стихійного та неефективного розвитку.

У жорсткому конкурентному середовищі компаніям доводиться застосовувати нові підходи до планування та контролю потоків товарів від виробника до споживача та впроваджувати логістичні стратегії, засновані на принципах логістики та зростаючій важливості для забезпечення конкурентоспроможності оптимізованих компаній.

Логістичні стратегії в управлінні організацією відіграють важливу роль. Вони дозволяють оптимізувати процеси постачання, виробництва та дистрибуції, забезпечуючи ефективне використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей компанії. Логістичні стратегії враховують складність ланцюга постачання та вимоги ринку, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню задоволення потреб клієнтів.

Отже, управління логістикою в сучасному світі стає все більш складним і вимагає глибокого розуміння стратегічного планування, організації процесів, контролю, мотивації співробітників і впровадження автоматизації. Важливо розробляти нові стратегії з використанням сучасних технологій і знань.

Майбутнє управління логістикою базуватиметься на оптимізації ресурсів, підвищенні продуктивності за рахунок автоматизації та цифровізації, а також на аналізі великих обсягів даних для прийняття стратегічних рішень. Інтеграція нових технологій і підходів дозволить підприємствам підвищити ефективність, надійність і гнучкість логістичних систем, щоб успішно конкурувати на ринку.

1.3. Формування логістичної стратегії вітчизняних підприємств

Вибір та обґрунтування стратегії розвитку підприємства потребує розробки економіко-математичних транспортних моделей, що враховують логістичну інфраструктуру, розміщення потенційних споживачів, поточні та плановані ринки збуту.

Розробляючи ефективну логістичну стратегію для компаній, необхідно дотримуватися трьох теоретичних вимог:

- Врахування зовнішньої та внутрішньої бізнес-ситуації компанії при розробці стратегії. Це означає аналіз ринкового середовища, конкурентного тиску, внутрішніх можливостей і обмежень компанії.
- Відповідність логістичної стратегії організаційно-логістичній структурі компанії. Стратегія повинна відповідати структурі, ресурсам і специфіці діяльності компанії.
- Врахування поточного та прогнозованого фінансового стану підприємства при розробці стратегії. Ефективність стратегії слід оцінювати в контексті витрат на її реалізацію та досягнення цілей логістичної діяльності.

Незалежно від розміру компанії, досягнення цілей логістичної стратегії може бути досягнуто лише шляхом вибору, розробки та реалізації відповідних ринкових стратегій, керівних принципів, програм і планів [12].

Забезпечення стабільних ресурсів для потреб розвитку інфраструктури можливе лише за умови збалансованої діяльності закупівельної, виробничої та розподільчої сфер.

Своєчасне ресурсне забезпечення підприємств сприятиме формуванню логістичної інфраструктури в різних регіонах та дозволить активізувати механізми державно-приватного партнерства під час реалізації інноваційних проектів.

Розробляючи логістичну стратегію в умовах військового конфлікту, доводиться стикатися з численними труднощами та викликами. Основні питання, які слід розглянути [28]:

1. Умови військової нестабільності ускладнюють створення загальної стратегії, що призводить до проблеми узгодженості логістичної стратегії.
2. Для підприємств, які спеціалізуються на виготовленні продукції оборонного та медичного призначення, визначення обсягів і структури виробництва стає складним завданням, що впливає на закупівельну, складську та збутову логістику.
3. Ускладнюється вертикальна інтеграція управління логістичними процесами на підприємстві.
4. Значна частина постачальників сировини може перебувати на територіях, що знаходяться під окупацією або внаслідок військового конфлікту, що ускладнює ланцюжок постачання-виробництво-збут.
5. Для підприємств, які переїхали із зони активних бойових дій, формування стратегії логістики можливе лише на короткий проміжок часу, оскільки тривалість перебування на новому місці невідома, що ускладнює довгострокове планування.

Наша думка полягає в тому, що під час формування логістичної стратегії підприємства в умовах воєнного конфлікту слід звернути увагу на найбільш вагомні критерії:

- **Можливість взаємозамінності постачальників:** У разі обмежень або перешкод у роботі зі звичайними постачальниками необхідно мати альтернативні джерела постачання.
- **Формування асортименту товарів з урахуванням потреб фронту та окупованих територій:** Важливо планувати виробництво товарів, які відповідають потребам та специфіці фронту та зон, які перебувають під окупацією.
- **Якість продукції для життєво важливих сфер:** Особлива увага має бути приділена якості продукції, особливо у випадках, коли вона використовується у важливих галузях, таких як медицина чи оборона.
- **Оптимізація циклу виробництва:** Необхідно планувати і оптимізувати виробничі процеси з метою забезпечення ефективності та швидкості.
- **Формування резервного транспорту:** Варто мати підготовлений парк транспортних засобів для термінового вивезення матеріалів та продукції у разі необхідності.
- **Використання цифрових засобів для оперативного реагування:** Цифрові технології дозволяють швидко адаптуватися до змін у замовленнях, цінах та транспортних маршрутах [30].

Умови воєнного конфлікту створюють численні виклики для формування та реалізації логістичної стратегії. Деякі з них включають:

- **Витрати:** Виробництво продукції, яка є стратегічно важливою для військових, може вимагати значних витрат, які не можна мінімізувати в умовах воєнного конфлікту.
- **Обслуговування споживачів:** Важко передбачити та контролювати час доставки продукції споживачам у воєнний період.

- Час: Необхідно ураховувати нестабільність та непередбачуваність у термінах поставок у зони бойових дій.
- Якість: Забезпечення високої якості продукції у воєнний період є викликом для виробників.
- Гнучкість зміни асортименту: Важливо бути гнучкими у відповіді на зміни вимог та ситуації на фронті.
- Коригування обсягу пропонованої продукції: Планування обсягів виробництва потребує гнучкості та здатності до швидкої адаптації до змін.
- Локація є важливим аспектом логістичної стратегії, орієнтованої на географічно-сегментаційні потреби споживачів. Зазвичай для швидкої доставки продукції споживачам обирають клієнтів, які знаходяться близько до підприємства або логістичних складів. Однак умови воєнного часу ускладнюють цю можливість, оскільки не завжди можна прив'язатись до конкретного регіону споживачів. Виробництво та доставка продукції здійснюються по мірі її замовлення, незважаючи на труднощі доставки до споживача [31].

Логістична стратегія компанії є важливою складовою загальної стратегії компанії, оскільки всі елементи загальної стратегії мають відношення до логістичної стратегії. При розробці логістичної стратегії необхідно враховувати різні об'єктивні фактори, які можуть обмежити її можливості, включаючи як зовнішні, так і внутрішні фактори [47, 67].

Проведення об'єктивного аналізу логістичної стратегії дозволяє уникнути помилок на початкових етапах стратегічного планування та управління логістикою.

Стратегія логістики спрямована на розробку логістичної політики, яка включає планування та управління внутрішніми та зовнішніми операційними процесами з метою досягнення довгострокових конкурентних переваг [48].

Ця стратегія встановлює зв'язок між корпоративною стратегією компанії та окремими логістичними функціями, реалізованими в логістичній системі компанії.

Діяльність по створенню та реалізації логістичної стратегії розглядається як один із видів діяльності органів управління компанії і являє собою певну послідовність дій, що здійснюються в рамках загальної системи управління компанією.

У ситуаціях, коли вплив зовнішнього середовища на функціонування підприємства є невизначеним, ефективним інструментом формування та розвитку логістичної стратегії є адаптивний метод. Цей метод базується на принципі подвійності, де управлінські впливи на процес формування стратегії є подвійними.

З одного боку, адаптивний метод спрямований на ефективне використання наявного виробничо-логістичного потенціалу підприємства. З іншого боку, це передбачає активне вивчення об'єкта логістичного менеджменту з метою використання отриманих знань при розробці управлінських рішень і подальшій розробці стратегії.

Основною ідеєю двоїстості процесу створення логістичної стратегії є поєднання стратегічного та операційного підходів до створення системи управління логістикою [17].

Стратегічний режим визначає архітектуру системи, включаючи виробничі потужності, організаційну структуру та методи управління. Оперативний режим дозволяє швидко виявляти відхилення та реагувати на них, забезпечуючи адаптацію стратегії до змін зовнішнього середовища [18, 34].

Структурна перебудова процесу формування логістичної стратегії полягає в цілеспрямованій зміні її структури з урахуванням мінливих умов діяльності компанії.

Вдалими прикладами логістичних стратегій є стратегії компанії Nestlé Food, які орієнтовані на постійні інвестиції в логістичну систему. Ці стратегії включають розширення виробництва, пошук оптимального асортименту продукції, використання інформаційних технологій (ERP) і постійне дослідження смаків споживачів. Логістика товарів організована через регіональні склади [18].

Основною метою логістичної стратегії Nestlé Food є максимізація та покращення логістичних послуг, а також підвищення конкурентних переваг компанії.

У сучасних умовах, коли компанії мають мережеву структуру та конкурують на національному та міжнародному ринках, розробка ефективної логістичної стратегії стає невід'ємною складовою досягнення конкурентоспроможності. Логістичні процеси стають одним із ключових факторів економічного розвитку компаній з мережевою структурою [19, 45].

Сучасна логістика охоплює концепцію організації управління ефективним і рентабельним рухом об'єктів у системах структури витрат підприємств мережевих структур з урахуванням культурної складової.

Розробка логістичної стратегії не обмежується окремими функціями компаній з мережевими структурами, а включає всі аспекти та процеси системи створення вартості. Організаційно-економічне застосування логістичних стратегій характеризується високим ступенем організованості, системності, структурованості та чіткості.

Стратегічне управління матеріально-технічним забезпеченням корпоративного розвитку дозволяє спроектувати та організувати раціональне використання корпоративного потенціалу. Для підвищення ефективності цих процесів необхідно вибрати та адаптувати відповідні механізми управління логістичним розвитком компанії [20].

Сучасні умови характеризуються переходом від управління окремими функціями та операціями до наскрізного управління бізнес-процесами в ланцюгах поставок [20].

Управління логістичними бізнес-процесами є складним завданням, яке вимагає високого рівня організації та підтримується відповідними інтегрованими логістичними стратегіями.

Раціонально вибрані та структуровані логістичні стратегії підприємства спрямовані на поєднання та вдосконалення взаємодії між основними функціональними напрямками логістики, такими як постачання, виробництво, дистрибуція тощо.

Особливо важливо, щоб логістична стратегія сприяла ефективній підтримці корпоративного стратегії шляхом зменшення внутрішніх протиріч між функціональними філіями та оптимізації взаємовідносин з іншими учасниками ланцюгів поставок, що дозволить отримати в результаті синергетичний ефект.

Для досягнення цих цілей логістична стратегія повинна бути тісно інтегрована із загальною стратегією підприємства. Вона повинна бути спрямована на координацію дій і оптимізацію роботи різних відділів і відділів компанії з метою поліпшення потоку матеріалів та інформації, що впливає на виробничий процес і обслуговування клієнтів [21, 67].

Крім того, логістична стратегія повинна забезпечувати оптимальну взаємодію з іншими учасниками ланцюга поставок, такими як постачальники, партнери з дистрибуції та інші зацікавлені сторони. Це дозволяє створювати спільні стратегічні плани та досягати взаємної вигоди за рахунок підтримки поставок і логістичних послуг.

Тому логістична стратегія підприємства повинна бути спрямована на забезпечення оптимальної координації між усіма внутрішніми та зовнішніми процесами, що є запорукою успішної оптимізації логістичних бізнес-процесів та досягнення конкурентних переваг на ринку [30].

Існують різні види логістичних стратегій, серед яких:

1. Стратегія оптимізації запасів: спрямована на мінімізацію запасів матеріалів і готової продукції, забезпечуючи при цьому безперебійність виробництва та вчасну поставку.
2. Стратегія вирівнювання попиту: спрямована на зменшення коливань попиту на продукцію, що дозволяє зменшити витрати на складське утримання та збільшити ефективність виробництва.
3. Стратегія глобальної логістики: передбачає оптимізацію логістичних процесів на міжнародному рівні, включаючи поставки з-за кордону, міжнародний транспорт та митні процедури.

Отже, логістична стратегія відіграє важливу роль в управлінні організацією, оскільки вона сприяє забезпеченню ефективного використання ресурсів, зниженню витрат і підвищенню конкурентоспроможності компанії. Головні засади формування логістичної стратегії включають аналіз потреб ринку, оцінку логістичних можливостей, визначення стратегічних цілей та розробку конкретних планів і дій.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Нова Пошта»

Поштовий зв'язок є одним із ключових компонентів інфраструктури держави, оскільки сприяє єдності суспільства та виконує важливу економічну функцію в кожній країні.

Незважаючи на швидкий розвиток електронних засобів зв'язку, фінансових технологій та логістичних послуг, поштова система залишається надійним засобом зв'язку для багатьох українців. У зв'язку з цим виникає потреба у поглибленому аналізі ринку поштових послуг України та розробці стратегії його подальшого розвитку [40].

До Групи входять українські та зарубіжні компанії, зокрема «Нова Пошта», «НП Логістик», «NovaPay» і «Нова Пошта Глобал». «Нова Пошта» є лідером на логістичному ринку, забезпечуючи легку доставку кожному клієнту – до відділення, поштомату або за адресою, що дозволяє підприємцям створювати та розвивати бізнес не лише в Україні, а й за кордоном.

Група компаній «Нова Пошта» є лідером на ринку поштових послуг та має сформовану мережу підприємств, що працюють у сфері логістики, зокрема на ринку експрес-перевезень. Однією з ключових компаній цієї групи є «НП Логістик», яка забезпечує зберігання товарів на власних складах, їх комплектацію та подальше відвантаження. Загальна потужність складів цієї компанії становить до 50 000 замовлень на добу.

Крім того, до складу групи входить «NovaPay» - небанківська фінансова установа, через яку здійснюються всі платежі, перекази та інші фінансові операції групи компаній «Нова Пошта».

«Нова Пошта Глобал» відповідає за представництво інтересів групи компаній за кордоном і допомагає розвивати міжнародні ринки збуту товарів за допомогою міжнародної експрес-доставки. Він надає простий API для підключення своїх служб до онлайн-магазинів. Цей сервіс спрямований на автоматизацію обробки замовлень та їх доставки, що зручно як для покупців, так і для власників бізнесу.

Історія компанії "Нова Пошта" розпочалася в лютому 2001 року, коли двоє університетських друзів, В'ячеслав Климов і Володимир Поперешнюк, вирішили заснувати спільний бізнес. На той момент їм було по 25 років. Володимир займався невеликим кондитерським бізнесом і шукав способи

транспортування товару з Полтави по всій Україні. Це надихнуло молодих підприємців на ідею запропонувати українцям нову послугу - швидку і зручну доставку.

Початковий капітал компанії "Нова Пошта" становив 7000 доларів, а на початку команда складалася з 7 осіб. В'ячеслав Климов і Володимир Поперешнюк стали основними співзасновниками бізнесу, а Інна Поперешнюк - міноритарним учасником проекту.

Однією з основних мет цього підприємства є підвищення ефективності своїх процесів. Компанія постійно розширює свою мережу, вдосконалює систему логістики і сортування вантажів, а також оновлює свій автопарк. Завдяки роботі цього складного, але добре злагодженого механізму, "Нова Пошта" гарантує своїм клієнтам легкість, своєчасність і надійність обслуговування.

У цей період "Нова Пошта" активно розвиває співпрацю зі зростаючим сегментом e-commerce і стає ключовим партнером для багатьох інтернет-магазинів. Пропозиція клієнтам "логістики під ключ" дозволяє їй міцно закріпитися на ринку B2C.

Під час повномасштабної війни компанія «Нова Пошта» почала активну експансію на ринки Європейського Союзу, щоб надати українцям за кордоном можливість підтримувати зв'язок із рідними та отримувати послуги доставки, які вони звикли отримувати в Україні.

Це розширення призвело до об'єднання закордонних відділень під єдиним брендом «Нова пошта». Станом на серпень 2023 року відкрито 59 відділень Нової Пошти в Європі, що свідчить про інтенсивний розвиток компанії за межами України та зміцнення її позицій на ринку міжнародної доставки.

У 2021 році компанія "Нова пошта" створила авіакомпанію під назвою Supernova Airlines з метою забезпечення швидкої та своєчасної доставки міжнародних посилок своїм клієнтам. Починаючи з травня, Supernova Airlines

запровадила рейси по маршруту Рига-Жешув у Європі. До кінця осені 2023 року авіакомпанія планує впровадити свій перший трансконтинентальний рейс за допомогою власного далекомагістрального літака, що дозволить компанії розширити свої можливості та підвищити ефективність доставки міжнародних відправлень [35].

Компанія пропонує широкий спектр логістичних послуг:

1. Доставка та повернення товару в мережі магазинів: Забезпечує доставку товару покупця в будь-які торгові мережі (супермаркети, відділення, дочірні підприємства) та повертає товар відправнику.
2. Доставка вантажів на палетах: Формування та транспортування палет з окремих вантажів за зниженими тарифами.
3. Доставка автомобільних шин і дисків: Перевезення шин і дисків на особливих умовах.
4. Повернення: Повернення документів відправнику для відправлення.
5. Післяплата товару: оплата фрахту, яку перевізник отримує від одержувача і зараховує на банківський рахунок відправника.
6. Виклик автомобіля: Передача відповідного автомобіля відправнику в узгоджений час для завантаження.
7. Експедирування: Зміна виду послуги або адреси доставки вже обробленого вантажу за бажанням відправника.
8. Підйом вантажу на поверх: Підйом вантажу на певний поверх під час доставки за адресою.
9. Зберігання вантажу: Зберігання вантажу у відділенні 1 місяць безкоштовно. Після цього терміну стягується додаткова плата.
10. Упаковка вантажу: Упаковка вантажу відповідно до потреб клієнта, включаючи різні види упаковки для захисту від пошкоджень та впливу навколишнього середовища.

Ці послуги дозволяють оптимізувати процес доставки та забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів, враховуючи їх індивідуальні потреби та вимоги.

Крім цього комплексу послуг, важливо звернути увагу на комплекс специфічних послуг, які надає ТОВ «Нова пошта». Компанія надає поштово-транспортні, фінансові та додаткові послуги.

Основними послугами, які надає ТОВ «Нова пошта» є відправлення та отримання посилок.

Аналіз фінансово-економічного стану підприємства, зокрема ТОВ «Нова Пошта», здійснюється за допомогою різноманітних коефіцієнтів, які дозволяють оцінити взаємозв'язок між різними фінансовими показниками. Світова практика виділяє кілька груп показників, які відображають різні аспекти фінансового стану підприємства:

- Майновий стан підприємства: Ця група показників описує загальний рівень активів підприємства та його структуру. До таких показників можна віднести загальну суму активів, власний капітал, оборотні та необоротні активи.
- Ліквідність підприємства: Ці показники оцінюють здатність підприємства своєчасно виконувати фінансові зобов'язання. Вони можуть включати коефіцієнти ліквідності, включаючи коефіцієнт поточної ліквідності та коефіцієнт швидкої ліквідності.
- Рентабельність: Ці показники відображають здатність підприємства отримувати прибуток від своєї діяльності. Це може включати показники прибутковості, такі як чиста прибутковість, рентабельність активів та інші.
- Фінансова стійкість (платоспроможність) підприємства: Ці показники оцінюють фінансову стійкість і здатність підприємства протистояти фінансовим труднощам. Сюди можуть входити показники

заборгованості, співвідношення власного та позикового капіталу, коефіцієнт фінансової незалежності тощо.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники підприємства за 2021-2023 роки
ТОВ «Нова Пошта»

Показники	Значення показників, тис. грн			Відхилення, %	
	2021	2022	2023	2023/2022	2023/2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	13 453 318,00	16 902 857,00	20 843 502,00	23,31	54,93
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	10 504 342,00	12 877 086,00	16 441 004,00	27,68	56,52
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	782 954,00	991 292,00	2 600 320,00	162,32	232,12

Продовження табл. 2.1

Інші фінансові доходи	493 080,00	687 882,00	1 814 806,00	163,83	268,06
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	1 327 835,50	2 730 239,00	4 761 591,50	74,40	258,60
Середньорічна вартість активів підприємства, тис. грн	4 141 884,00	6 234 231,00	10 399 255,00	66,81	151,08
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	879 933,00	1 729 157,00	3 339 064,00	93,10	279,47
Чисельність працівників, осіб	28 843	30 687	28 537	-7,01	-1,06
Рентабельність активів підприємства, %	18,90%	15,90%	25,00%	-	-
Рентабельність власного капіталу підприємства, %	88,98%	57,33%	77,88%	-	-
Балансова вартість нових основних засобів, тис. грн.	2 195 831,00	2 080 421,00	3 244 246,00	-	-

Коефіцієнт оновлення основних засобів, %	70,79%	40,14%	38,50%	-	-
Величина власного капіталу, тис. грн.	1 127 410,00	2 186 904,00	4 491 224,00	105,37	298

Джерело: сформовано автором на основі [18]

Загальна динаміка фінансових показників підприємства за період 2021-2023 років є позитивною. Значне зростання чистого доходу та чистого прибутку, при збільшенні витрат на виробництво, свідчить про ефективне управління бізнесом. Покращення рентабельності активів та власного капіталу свідчить про позитивну динаміку і перспективи подальшого розвитку підприємства.

Таблиця 2.2

Аналіз активів підприємства ТОВ «Нова Пошта»

Показники	Значення показників, тис. грн			Відхилення, %	
	2021	2022	2023	2023/2022	2023/2021
Незавершені капітальні інвестиції	437 370	701 136	1 544 821	120,33	253,21
Основні засоби	2 108 977	3 351 500	6 171 683	84,15	192,64
Інші фінансові інвестиції	100 639	100 639	314 176	212,18	212,18
Відстрочені податкові активи	89 651	131 634	142 680	8,39	59,15
Запаси	96 635	188 871	236 988	25,48	145,24
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	29 833	5 722	809 390	14045,23	2613,07
Інша поточна дебіторська заборгованість	587 721	848 238	2 473 319	191,58	320,83

Джерело: сформовано автором на основі [18]

Фінансовий стан підприємства за аналізований період показує загальне покращення інвестиційної активності, зростання основних засобів та запасів, що відображає активний розвиток підприємства.

Проте, великі відхилення в окремих показниках (наприклад, дебіторська заборгованість) вимагають уваги та контролю для підтримання стійкості і ефективності фінансових показників у майбутньому.

Таблиця 2.3

Структура витрат ТОВ «Нова пошта»

Елемент витрат	Сума, тис. грн				Структура витрат, %		
	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення, тис. грн	Абсолютне відхилення, %	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення, тис. грн
Матеріальні витрати	1 439 947	2 133 966	694 019	48,20%	9,27%	10,98 %	1,71%
Витрати на оплату праці	4 529 567	5 742 731	1 213 164,00	26,78%	29,16%	29,55 %	0,38%

Продовження табл. 2.3

Відрахування на соціальні заходи	951 549	1 213 180	261 631	27,50%	6,13%	6,24%	0,12%
Амортизація	930 615	1 406 127	475 512	51,10%	5,99%	7,23%	1,24%
Інші витрати	7 679 615	8 939 137	1 259 522	16,40%	49,45 %	45,99 %	-3,45%

Джерело: сформовано автором на основі [18]

Загалом у 2023 році операційні витрати компанії зросли майже на 4 мільярди гривень, що на 25% більше. Чистий дохід також зріс на 23%, що свідчить про зниження ефективності надання послуг і, відповідно, зниження прибутковості.

Структура витрат суттєвих змін не зазнала, проте найбільша зміна структури витрат відбулася за рахунок зменшення інших витрат на 3,45%. На цей елемент витрат також припадає найбільша частка в загальній структурі витрат підприємства, оскільки для надання своїх послуг підприємство використовує додаткові послуги інших компаній (дочірніх компаній).

Матеріальні витрати підприємства у 2023 році зросли на 48,2%, що може викликати сумніви щодо стабільності та ефективності роботи підприємства. Для оцінки ефективності використання матеріалів можна розрахувати співвідношення темпів зростання обсягів виробництва і витрат матеріалів. Цей коефіцієнт визначається як відношення індексу валового прибутку до індексу матеріальних витрат.

Для оптимізації надання послуг у ТОВ «Нова Пошта» використовується дивізіональна структура управління, що є логічним вибором, оскільки компанія має багато відділень по всій Україні.

Таблиця 2.4

Аналіз ліквідності активів ТОВ «Нова Пошта»

Показники	Нормативне значення	Значення по роках			Відхилення			
					Абсолютне		Відносне, %	
		2021	2022	2023	2021 /2022	2022 /2023	2021 /2022	2022 /2023
Коефіцієнт поточної ліквідності	>2,5	0,809	0,782	1,016	-0,027	0,234	-3,34	29,92
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,483	0,459	0,3	-0,024	-0,159	-4,97	-34,64
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,1-0,2	0,326	0,264	0,162	-0,062	-0,102	-19,02	-38,64

Джерело: сформовано автором на основі [18]

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» побудована на відділах, кожен з яких відповідає за певний напрямок роботи та має певні завдання та географічне розташування. Залежно від цих факторів формуються філії компанії.

Використання дивізійної структури дозволяє підвищити швидкість прийняття управлінських рішень в умовах великої розгалуженості та великої кількості філій. Кожен відділ спеціалізується на певній діяльності або географічній області, що сприяє ефективному управлінню. Швидкість прийняття рішень підвищує загальну продуктивність підприємства та сприяє підвищенню конкурентоспроможності послуг, що надаються.

Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта» складається з кількох рівнів, з вищою ланкою – Радою директорів. Рада директорів є вищим органом управління акціонерним товариством у період між загальними зборами акціонерів.

Основним завданням Ради директорів є розробка стратегії підвищення прибутковості та забезпечення стабільного фінансово-економічного стану товариства, а також контроль за діяльністю виконавчих органів.

Рада директорів поділяється на Полтавську та Київську. Регіональні директори знаходяться найближче до Ради директорів і мають можливість вільного контакту та надання необхідної інформації для покращення якості послуг. Вони визначають, формують, планують, реалізують і координують всю діяльність регіональних структурних підрозділів.

Регіональні директори представляють регіональні структурні підрозділи у взаємодії з державними установами, організаціями та громадянами на основі повноважень, визначених Радою директорів. Вони також контролюють роботу директорів філій, які відповідають за досягнення планових показників роботи філій на закріпленій території.

Директори філій керують конкретною мережею філій і забезпечують підтримку та розвиток позитивної репутації компанії. Вони координують

роботу територіальних керівників, які керують відділеннями та забезпечують підвищення якості обслуговування.

Територіальні менеджери спілкуються з менеджерами диспетчерської служби, які забезпечують своєчасну доставку вантажу з терміналів до відділень. Завдяки такій структурі управління забезпечується ефективна координація діяльності всіх рівнів компанії та забезпечується своєчасне та якісне надання послуг [42, 78].

Наступним і останнім рівнем в організаційній структурі управління «Нова Пошта» є посада начальника відділу. В обов'язки цієї посади входить безпосереднє керівництво відділом, підтримка його команди, зокрема стимулювання продуктивної роботи, підвищення якості обслуговування шляхом зменшення черг, вирішення скарг, а також конфліктних ситуацій між клієнтами та співробітниками.

Про результати своєї роботи начальник відділу звітує перед територіальним керуючим. Таким чином, інформаційний ланцюг має таку послідовність: керівник філії або начальник диспетчерської служби - територіальний керівник - директор філії - регіональний директор - Рада директорів.

Така структура забезпечує ефективний обмін інформацією та координацію дій на різних рівнях управління, що сприяє успішному функціонуванню та розвитку компанії «Нова Пошта».

Послуги, які надає «Нова Пошта», були унікальними та інноваційними на українському ринку на момент заснування компанії. На загальному ринку поштових та кур'єрських доставок в Україні ТОВ «Нова Пошта» вважається лідером завдяки своїй популярності, простоті надання послуг та швидкості доставки.

Компанія працює з різними сегментами, такими як електронна комерція (B2C), бізнес-бізнес (B2B експрес) і доставка клієнт-клієнту (C2C). У сфері

логістики компанія є популярним вибором для малих і середніх відправлень (до 2 тонн або кубічних метрів), але для великих або масових відправлень її обмеження та ціни не завжди роблять її першим вибором.

На українському ринку станом на 2024 рік немає конкурентів, які б могли конкурувати з ТОВ "Нова Пошта" одночасно в усіх сегментах ринкової ніші логістичних перевезень та доставок. "Нова Пошта" є абсолютним лідером у сегментах С2С та eCommerce (B2C). Для порівняння візьмемо п'ять основних конкурентів на українському ринку:

1. Акціонерне товариство "Укрпошта" - національна пошта України;
2. Товариство з обмеженою відповідальністю "Торговий Дім «МІСТ ЕКСПРЕС»";
3. Товариство з обмеженою відповідальністю "Джаст Ін";
4. Товариство з обмеженою відповідальністю "Делівері";
5. Служби доставки інтернет-магазинів "Епіцентр" та "Розетка".

"Нова Пошта" виявляється лідером у сфері доставки між клієнтами (С2С) та електронної комерції (В2С), здатна конкурувати із зазначеними конкурентами на різних ринкових сегментах.

Таблиця 2.5

Порівняльна характеристика ТОВ «Нова пошта» та його основних Конкурентів

Характеристики для порівняння	«Нова Пошта»	«Укрпошта»	«Міст Експрес»	«Джаст Ін»	«Делівері»	Служби доставки інтернет магазинів
Найрозвиненіші сегменти	B2C, C2C;	B2C, C2C.	B2C.	B2C, C2C	B2B	B2C
Кількість відділень та поштоматів	>20 000;	>11 000;	>3 000;	>500;	>300;	>500;
Популярність в B2C сегменті	97%	33%	8%	9%	18%	19%
Рейтинг довіри клієнтів (макс. 5)	3,3	2,7	2,1	2,8	2,9	2,1

Заявлена швидкість доставки	До 2 днів	До 3 днів (без урахування дня відправлення)	До 6 днів	24 години	До 4 днів	До 2 днів
Мінімальна ціна за міжобласну доставку, грн.	70	40	45	38	45	безплатно

Джерело: сформовано автором на основі [18]

Компанія «Нова Пошта» займає лідируюче місце за кількістю відділень і поштових відділень, що забезпечує високу доступність для клієнтів без необхідності витратити час на пошуки місця отримання або видачі вантажу. Крім того, компанія є лідером у виборі онлайн-замовлень, що свідчить про високий рівень довіри клієнтів. Це підтверджує рейтинг довіри ТОВ «Нова Пошта».

Що стосується швидкості доставки, то компанія посідає друге місце за заявленою швидкістю, але з практичних знань відомо, що терміни доставки надзвичайно короткі. Крім того, «Нова Пошта» має на сьогодні найвищі мінімальні тарифи серед інших логістичних компаній.

Після проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, автором було здійснено SWOT-аналіз діяльності компанії. У цьому аналізі враховані всі зазначені раніше аспекти внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Детальніше про SWOT-аналіз: SWOT-аналіз є стратегічним інструментом, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства (Strengths - сильні сторони, Weaknesses - слабкі сторони) та зовнішнього середовища (Opportunities - можливості, Threats - загрози).

Цей аналіз допомагає виявити ключові фактори, які впливають на ефективність підприємства і розробити стратегію для досягнення конкурентних переваг.

Таблиця 2.6.

SWOT-аналіз компанії ТОВ «Нова пошта»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висока впізнаваність бренду. 2. Стабільне фінансове становище. 3. Кваліфікований персонал. 4. Програма заохочень та мотивації для співробітників. 5. Налагоджена електронна система документообігу та передачі даних. 6. Зручний та доступний інтерфейс. 7. Швидкий час виконання послуги. 8. Налагоджені партнерські відносини. 9. Поява інновацій (термінал КІТ2). 10. Фулфілмент.	1. Високі ціни на послуги. 2. Низька кваліфікація обслуговуючого персоналу. 3. Відсутня прив'язаність до бренду, система заохочень для постійних клієнтів.

Продовження табл. 2.6

Можливості	Загрози
1. Розвиток Інтернет-тогівлі. 2. Поява нових партнерів. 3. Вихід конкурентів з ринку.	1. Цінова конкуренція. 2. Ріст частки конкурентів на ринку. 3. Конкуренти на міжнародному ринку. 4. Зростання цін на технології.

Джерело: сформовано автором на основі [20]

Таблиця 2.7.

Екологічний SWOT-аналіз ТОВ «Нова пошта»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Відомий бренд і значні фінансові ресурси для впровадження значних екологічних ініціатив.	Відсутність системи стимулювання споживачів для їх участі у екологічних проектах, а також недостатня комунікація з персоналом у цій сфері. Малий відсоток електротранспорту у автопарку компанії.

Використання сучасного обладнання і автоматизація більшості процесів, а також наявність власних інновацій. Отримання сертифікатів за міжнародними стандартами якості і безпеки праці. Персонал використовує енергоефективне обладнання, 75% автопарку організації відповідає стандарту Євро 4 та вище, крім того, частина працює на електротранспорті. Маються значні досягнення і успішні проекти у сфері управління екологічними ініціативами.	Недостатньо ефективна система збору вторинної сировини у відділеннях. Обмежена співпраця у сфері екологічних проектів з громадськими організаціями, державними структурами та іншими зацікавленими сторонами.
Можливості	Загрози

Продовження табл. 2.7

Підвищення екологічної свідомості та відповідальності персоналу. Перехід на альтернативні види транспорту для зменшення вуглецевого викиду. Покращений роздільний збір побутових відходів та їх подальше використання в потребах компанії. Використання механізмів співпраці з партнерами, громадськими організаціями та державними структурами для впровадження спільних масштабних екологічних проектів.	Економічна нестабільність та руйнування, з повномасштабним вторгненням Росії. Зростання цін на нові матеріали та технології. Недоліки у законодавчих та нормативно-правових актах. Погіршення конкурентних переваг через недостатню комунікаційну політику у сфері екологічних проектів. Низький рівень екологічної культури населення.
--	--

Джерело: сформовано автором на основі [20]

У компанії значні перспективи. Перш за все, важливо продовжувати розвивати сегмент B2C (business to consumer). Розширення сфери поштово-кур'єрських послуг в Україні також є перспективною можливістю, оскільки компанія може інтегрувати в цю галузь передові іноземні технології, наприклад, запровадивши складську логістику чи нові системи автоматизації сортування, що підвищить її конкурентоспроможність.

Основними загрозами для компанії є її діяльність в Україні, де зараз нестабільна політична та економічна ситуація. Така нестабільність зовнішнього середовища змушує підприємство витратити значні ресурси на моніторинг та аналіз ситуації. Раптові зміни, викликані кризовими явищами, змушують підприємство постійно адаптуватися до нових умов.

Крім того, на ринку поштово-кур'єрських перевезень почали з'являтися нові гравці, які можуть стати серйозними конкурентами ТОВ «Нова Пошта». Щоб оцінити стійкість фірми до таких загроз, необхідно діагностувати ймовірність кризи в компанії.

Проведений аналіз показує, що ТОВ «Нова Пошта» успішно утримує лідерські позиції на українському ринку поштових послуг та стрімко розвиває свою мережу, постійно доповнюючи наявні досягнення новими послугами, прискореними термінами доставки та обробки замовлень, інноваційними логістичними рішеннями та екологічними проектами. Екологічна діяльність групи компаній включає численні успішні та інноваційні ініціативи, такі як будівництво інноваційних терміналів та інші природоохоронні заходи, які вже реалізовані або плануються до реалізації в майбутньому.

2.2. Оцінка логістичної діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта»

ТОВ «Нова пошта» є провідним лідером на ринку експрес-доставки завдяки своїй гнучкості та високим технологічним можливостям, що підтверджено численними інноваціями, впровадженими компанією за останні роки.

Серед цих нововведень можна виділити наступні [48]:

1. Автоматизація складів: компанія «Нова пошта» відкрила п'ять інноваційних терміналів, які є найбільшими сортувальними центрами в Україні. Ці термінали майже повністю автоматизовані і можуть обробляти до 400 тис. одиниць товару на добу, тобто 8-10 тис. посилок на годину. Вони майже повністю уникли ручного сортування завдяки системі сканування та прийняття рішень за допомогою комп'ютерних алгоритмів. Така автоматизація дозволила компанії значно скоротити кількість працівників на нових складах.

2. Безпілотні посылки (дрони): Нова Пошта також впроваджує поштові дрони для ефективної доставки. Ці безпілотні автомобілі розроблені спеціально для перевезення посилок і знаходяться на фінальній стадії випробувань. Вони здатні транспортувати вантаж до 4 кг (від 20 до 50 поштових конвертів) на відстань до 350 км. Крім того, розробники працюють над дроном, який зможе перевозити до 400 кг вантажу, а в перспективі – навіть до 1 тонни.

ТОВ «Нова пошта» активно розвиває новітні технології у сфері експрес-доставки, приділяючи особливу увагу розробці поштових автоматів. Ця тенденція відповідає сучасним вимогам до безконтактної кур'єрської доставки, особливо у зв'язку з уникненням громадських місць під час пандемії.

У багатьох країнах існує значний попит на доставку до поштових автоматів. Наприклад, в Естонії цим методом користуються 85% інтернет-покупців, а також половина споживачів у Литві та Латвії. У скандинавських

країнах, Франції, Німеччині та Польщі також досить популярна доставка до відділень і поштових відділень, охоплюючи близько 40% усіх посилок [47, 26].

Однак розсилки ще потребують подальшого розвитку. Лише 5 із 28 країн Євросоюзу досягли показника 10 поштоматів на 10 тис. населення. Україна також не має достатньої кількості відділень та поштових відділень для задоволення сучасних потреб споживачів та ринку експрес-доставки.

Останніми роками українська компанія «Нова Пошта» активно розширює свою мережу в міжнародному напрямку, особливо зважаючи на військовий конфлікт з Росією, після якого понад 6 мільйонів українців емігрували за кордон.

Перший напрямок розвитку – це створення власних філій на міжнародному ринку, що вже активно реалізується, а другий – співпраця з міжнародними компаніями з доставки відправлень.



Рисунок 2.1. Інфографіка основних логістичних послуг компанії «Нова Пошта»

Джерело: сформовано автором на основі [20]

У компанії «Нова Пошта» також існують додаткові логістичні послуги, які задовольняють неосновні Клієнтські потреби. Варто відзначити, що логістичні витрати складають значну частину собівартості реалізованої продукції у розмірі 75%, оскільки доставка товарів та послуг є основною сферою діяльності фірми.

Також важливою є частка логістичних витрат у складі витрат на збут, яка становить 57,5%. Це свідчить про важливість раціонального постачання послуг і оптимізацію процесів збуту.

Доцільно розглянути основні логістичні послуги компанії "Нова Пошта". Це послуги, які забезпечують основний процес доставки відправлення від Відправника до Одержувача за всіма доступними технологіями доставки.

Таблиця 2.8

Додаткові логістичні послуги компанії «Нова Пошта»

Назва додаткової логістичної послуги	Характеристика послуги
Переадресування	Зміна за бажанням Відправника адреси доставки відправлення після його забору представником компанії

Продовження табл. 2.8

Автоматичне повернення відправлення	Автоматичне повернення відправлення, яке зберігалось у відділенні компанії згідно встановлених індивідуальних строків зберігання
Пакування / палетування	Розміщення відправлення в найбільш придатний вид упаковки, який забезпечить його надійне транспортування / формування палети представниками компанії
Зберігання	Зберігання відправлення у відділенні 60 календарних днів
Модуль доставки для Інтернет-покупок	Онлайн-сервіс у бізнес-кабінеті постачання, який завантажує онлайн-замовлення клієнтів із торгових майданчиків та Інтернет-магазинів
Зворотня доставка документів	Повернення Відправнику документів, перелік яких заздалегідь погоджено з Одержувачем
Передача відправлень за реєстром	Можливість швидко та зручно оформити та передати велику кількість відправлень
Доставка в мережі супермаркетів	Доставка документів, посилок, вантажів, партій товару, палет до мережі супермаркетів у будь-яку точку України
Доставка особисто в руки/підйом на поверх	Видача відправлення лише особі, що зазначена як Одержувач згідно з відповідної експрес-накладної
Пункт передачі	Послуга дозволяє відправнику залишити відправлення у будь-якому відділенні «Нова Пошта» з подальшою передачею відправлення Одержувачу у цьому відділенні

Джерело: сформовано автором на основі [18]

Безпека дорожнього руху є важливим аспектом логістичної діяльності компанії в цілому, і компанія «Нова Пошта» уважно ставиться до цього питання. Показники безпеки дорожнього руху свідчать про серйозність підходу до цієї проблеми.

Оцінка поведінки на дорозі RBI становить 0,0098, де 0 означає безпечну поведінку. Крім того, індекс поведінки TVAR для загальної кількості ДТП на 1 000 000 км дорівнює 1,08.

У 2020 році через інноваційні термінали пройшло 257 979 555 відправлень. Одним із найбільш інноваційних терміналів є Київський інноваційний термінал (KIT), який було відкрито в Києві в березні 2018 року, а друга черга почала працювати в січні 2021 року. Після запуску другої черги термінал став здатний обробляти до 50 000 посилок на годину. Обладнання голландської компанії «Vanderlande» дозволяє швидко сортувати посилки, зокрема завдяки сканеру штрих-кодів, який може сканувати штрих-коди з будь-якого боку посилки.

Окрім KIT, якісним обладнанням оснащені й інші термінали. Наприклад, Харківський інноваційний термінал (KIT) має потужність 8500 посилок на годину та використовує конвеєри та автоматичне сортувальне обладнання української компанії SMS. Друга лінія сортування, запроваджена у квітні 2022 року, збільшила загальну потужність терміналу до 36 тис. посилок на годину.

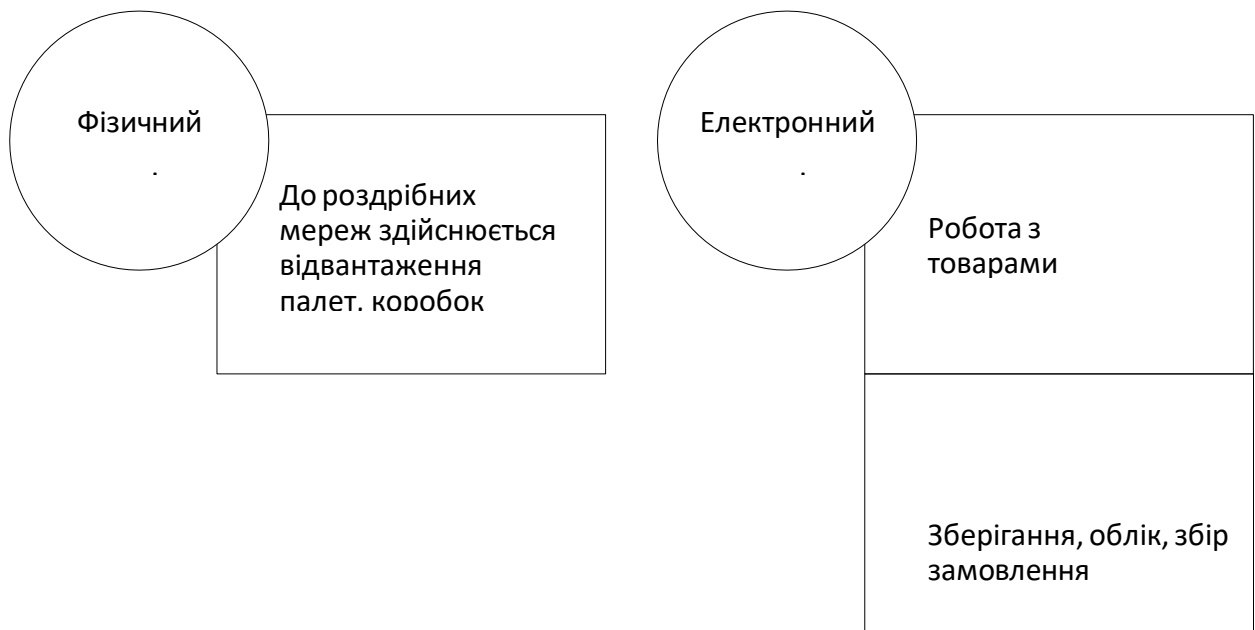


Рисунок 2.2. Ключовий функціонал фулфілменту «Нової Пошти» складено на основі [19]

Ключовий функціонал фулфілменту «Нова Пошта» полягає в можливості роботи з піддонами та ящиками, які безпосередньо відправляються в торгові мережі.

Однак особливістю електронної комерції є те, що робота з товарами повинна проводитися індивідуально, що ускладнює підтримку товаропотоку.

Загалом можна відзначити, що частка e-commerce серед клієнтів «НП Логістик» є значною і продовжує безперервно зростати, особливо з часів пандемії, яка підштовхнула розвиток e-commerce в Україні.

Таблиця 2.8.

Показники логістичної діяльності ТОВ «Нова Пошта» 2021- 2023 рр.

Показник	Рік		
	2021	2022	2023
Середній запас на складі, шт	18000	22000	25000

Швидкість товарообігу	2	2	2
Час обігу товарів	5	5	5
Готовність до поставки	0,99	0,99	0,99
Доля запасів в обігу	50	52	60

Джерело: сформовано автором на основі [18]

За даними з таблиці 2.8 можна зробити висновок, що товар на складах практично ніколи не затримується більше 2-3 днів під час нормального функціонування і до 5 днів у випадках нештатних ситуацій.

Крім того, існує добре налагоджена система обробки повернень, переадресацій та змін дат доставок. Всі ці фактори у поєднанні забезпечують високу якість обслуговування на рівні понад 98% і вчасність доставки на рівні 93%.

Таблиця 2.9

Показники ефективності логістичної діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Показник	2021	2022	2023
Показники, що характеризують ефективність ЛС			
Оборот логістичних активів	25,00%	25,10%	22,20%
Рентабельність інвестицій в логістичну систему	6,00%	8,10%	9,90%
Надійність поставок	0,98	0,985	0,99
Готовність до здійснення поставки:	0,96	0,97	0,98
Показники, що характеризують продуктивність логістичної системи			
Кількість розвантажень/відвантажень на 1 робітника	120	130	200
Показники, що характеризують гнучкість ЛС			
Гнучкість виконання, замовлення	0,99	0,99	0,99
Гнучкість оплати	1	1	1

Джерело: сформовано автором на основі [18]

Загальний висновок до таблиці 2.9, що характеризує ефективність логістичної діяльності ТОВ «Нова Пошта» за період з 2021 по 2023 роки, свідчить про наступне:

Оборотність логістичних активів знизилася з 25,00% у 2021 році до 22,20% у 2023 році. Це може свідчити про зміни в управлінні логістичними ресурсами або структурні зміни в компанії.

Рентабельність інвестицій у логістичну систему значно зросла з 6,00% у 2021 році до 9,90% у 2023 році. Це свідчить про позитивні результати інвестування в покращення логістичної інфраструктури компанії.

Надійність постачання показує постійне покращення з 0,98 у 2021 році до 0,99 у 2023 році, що свідчить про підвищення надійності процесу постачання.

Готовність до постачання також зросла з 0,96 у 2021 році до 0,98 у 2023 році, що свідчить про підвищення готовності компанії до ефективної доставки замовлень.

Кількість розвантажень/відвантажень на 1 працівника значно зросла з 120 у 2021 році до 200 у 2023 році, що свідчить про підвищення продуктивності праці працівників у логістичних процесах.

Гнучкість виконання замовлень і гнучкість платежів залишаються стабільними на рівні близько 0,99 і 1 відповідно протягом усього періоду, що розглядається.

У цілому можна зробити висновок, що протягом розглянутого періоду компанія «Нова Пошта» показала позитивну динаміку в багатьох аспектах логістичної діяльності, зосередившись на підвищенні ефективності, надійності та продуктивності своїх процесів.

2.3. Логістична стратегія ТОВ «Нова Пошта»

Сучасні компанії мають дві основні стратегії, що відрізняються спрямованістю логістичних дій:

Логістична стратегія, орієнтована на витрати, спрямована на мінімізацію витрат на логістику, особливо менш продуктивних, забезпечуючи при цьому достатній рівень обслуговування за нижчої вартості. Основними критеріями є найменші витрати на логістику та забезпечення рівня сервісу не нижче конкурентів.

Сервісно-орієнтована логістична стратегія спрямована на задоволення потреб клієнтів за «розумними» витратами. Основними критеріями є ефективність логістики на рівні вимог клієнта та оптимальні логістичні витрати[31].

При виборі стратегії логістики компанія стикається з важливим вибором між цими двома підходами, які відрізняються один від одного. Диференціація логістичної стратегії дозволяє компанії виділитися серед конкурентів. Одним із варіантів є розробка «середніх» стратегій, які поєднують характеристики обох підходів і мають додаткову спрямованість, що найкраще відповідає корпоративній стратегії та цільовому ринку. Наприклад, стратегія логістики, орієнтована на результат [31].

Згідно з вказаною логістичною стратегією, компанія не прагне до мінімізації витрат і досягнення максимальної логістичної ефективності, а намагається досягти максимуму в оперативності своєї логістичної системи в цілому, включаючи окремі зв'язки та операції.

Ця стратегія працює за принципом "роби все якнайкраще": якщо споживач бажає отримати товар із мінімальними витратами, компанія має забезпечити це; а якщо споживач вимагає високого рівня обслуговування, компанія має запропонувати його за відповідну ціну та оптимально.

Основним критерієм відстеження в цьому підході є рівень логістичної продуктивності, що вимірює ставлення результатів логістичної системи до

витрат на логістику. Метою є досягнення оптимального співвідношення між рівнем логістичної продуктивності та логістичними витратами, забезпечуючи при цьому високу ефективність системи в цілому.

Переваги логістичної стратегії, орієнтованої на продуктивність, такі:

Зосередьтеся на постійному вдосконаленні та підвищенні продуктивності шляхом впровадження перевірених інновацій.

Гнучкість по відношенню до клієнтів та їх потреб, що дозволяє охопити більш широке коло споживачів.

Розробка гнучкої високоадаптивної логістичної системи, здатної ефективно адаптуватися до мінливих умов ринку.

Розвиток кадрового та управлінського потенціалу для забезпечення оптимального функціонування логістичної стратегії.

Недоліками логістичної стратегії, орієнтованої на продуктивність, можуть бути:

Неспроможність забезпечити найкраще логістичне обслуговування, оскільки пріоритетом є максимізація продуктивності.

Неможливість забезпечити мінімальні логістичні витрати, оскільки інвестиції в продуктивність можуть призвести до додаткових витрат.

Необхідність постійних інвестицій у розвиток гнучкості та адаптивності системи.

Для успішної реалізації логістичної стратегії, орієнтованої на продуктивність, як і будь-якої іншої стратегії, необхідно впровадити спеціальну систему показників. Ця система дозволяє ефективно контролювати процеси реалізації стратегії і повинна бути інтегрована в загальну інформаційну систему компанії або логістичну інформаційну систему [40].

Служба доставки оцінюється на основі планового товарообігу, визначеного на основі попереднього місяця та сезонних факторів.

Також система оцінює ефективність співробітників за займаною посадою. Основним показником залишається якість обслуговування, яка

вимірюється рівнем доставки вантажу, кількістю пошкоджень, відмов клієнтів і недоставлених вантажів.



Рис. 2.3. Стратегічні цілі логістики відповідно до корпоративної стратегії

Джерело: сформовано автором на основі [22]

Фінансовий аспект орієнтованої на ефективність логістичної стратегії включає такі стратегічні цілі:

Зростання продажів: однією з ключових цілей є збільшення продажів товарів або послуг. Цього можна досягти шляхом вдосконалення логістичних

процесів, що призведе до швидшого терміну доставки та скорочення часу очікування клієнтів.

Оптимізація витрат на логістику: ця мета спрямована на зниження загальних витрат на логістику, включаючи витрати на управління складом, транспортування та інші операційні витрати. Оптимізація витрат дозволяє підвищити ефективність діяльності компанії та забезпечити більшу прибутковість [44].

Ці стратегічні цілі фінансової складової логістичної стратегії спрямовані на досягнення загальної мети підвищення прибутковості компанії. Вони відображають основні напрямки вдосконалення логістичних процесів, спрямовані на підвищення продуктивності та ефективності управління ресурсами. Цей аспект є стандартним для різних логістичних стратегій, оскільки фінансові показники важливі для визначення успіху та ефективності стратегії [44].

Використання індикаторної системи є необхідною передумовою сучасного логістичного менеджменту, орієнтованого на розвиток компанії на ринку. Перелік логістичних стратегій не обмежується лише двома основними напрямками – орієнтацією на вартість і рівнем обслуговування.

Застосування логістичної стратегії, орієнтованої на ефективність, враховує необхідність зниження логістичних витрат і забезпечення необхідного рівня сервісу, що сприяє залученню широкого кола клієнтів компанії.

Ефективна реалізація будь-якої логістичної стратегії потребує системи показників, які визначають стан реалізації, ідентифікують проблеми та дозволяють вжити коригувальні дії. Використання системи індикаторів дає можливість системно та комплексно оцінити стан реалізації конкретної логістичної стратегії підприємства [45, 89].

Логістична стратегія, орієнтована на ефективність, має свої конкретні стратегічні цілі, які відповідають певним показникам з метою оцінки реалізації логістичної стратегії компанії.

У нашому випадку має сенс поєднати стратегію продуктивності з мінімальними витратами та диференціацією обслуговування клієнтів. Незважаючи на домінуючі позиції на ринку, компанії вдалося завоювати їх завдяки високому рівню сервісу. Таким чином, наша робота передбачає постійний пошук «золотої середини» для досягнення успіху.

Отже, логістична стратегія, орієнтована на витрати, спрямована на мінімізацію логістичних витрат і може призводити до зниження обслуговування. З іншого боку, стратегія, орієнтована на обслуговування, ставить на перший план задоволення потреб клієнтів, але може бути витратнішою [12].

Стратегія, орієнтована на продуктивність, прагне досягти балансу між ефективністю і витратами, шукаючи оптимальні рішення для забезпечення максимальної продуктивності за розумних витрат.

Для успішної реалізації будь-якої логістичної стратегії необхідно використовувати систему показників, яка дозволяє контролювати реалізацію стратегії, виявляти проблемні ситуації та приймати вчасні коригувальні заходи.

Залежно від ринкових умов, конкурентного середовища та стратегічних цілей компанії вибір оптимальної логістичної стратегії може варіюватися. Гнучкість і можливість адаптації є ключовими складовими успішної логістичної стратегії, яка дозволяє підприємству досягати своїх цілей та забезпечувати конкурентоспроможність на ринку.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Проблеми застосування логістичної стратегії ТОВ «Нова Пошта»

Типовими проблемами логістичних ланцюгів поставок є багатоетапність процесів і відсутність прозорості на різних етапах. Розглянемо ці проблеми більш детально для можливості діагностики та перспективи їх вирішення:

Відсутність прозорості в ланцюгах постачання: імпортери, покупці та органи громадського транспорту зацікавлені у відстеженні ланцюгів постачання від точки виробництва до отримання кінцевим споживачем. Для ефективного контролю важливо зробити ці ланцюжки максимально прозорими та відкритими для коригування маршруту в реальному часі.

Обмежений доступ до місцезнаходження вантажу: можливість відстежувати місцезнаходження вантажу важлива для раціонального управління підприємствами. Забезпечення доступу до цієї інформації вирішується за допомогою сучасних технологій GPS стеження, але потребує розширення доступу до цієї інформації для зацікавлених осіб та державних органів.

Складний документообіг на паперовій основі: більшість компаній переходять на цифрові технології, але паперовий документообіг все ще існує.

Це призводить до втрати часу на оформлення та обмін документацією. Впровадження сучасних технологій допоможе мінімізувати час на оформлення документів та спростити процедури.

Неправильна система датчиків стану продукту: втрата або пошкодження вантажу під час транспортування залишається проблемою. Вирішити цю проблему може сенсорна система, яка збирає та передає інформацію про стан вантажу.

Ризик втрати вантажу/коштів: безпека ділових відносин між покупцем і продавцем має вирішальне значення. Схеми акредитива через банк-гарант можуть гарантувати безпеку операцій і знизити ризик втрати вантажу або коштів.

Вирішити ці проблеми можна шляхом впровадження сучасних технологій, розширення доступу до інформації та створення ефективних систем контролю на різних етапах логістичного ланцюга.

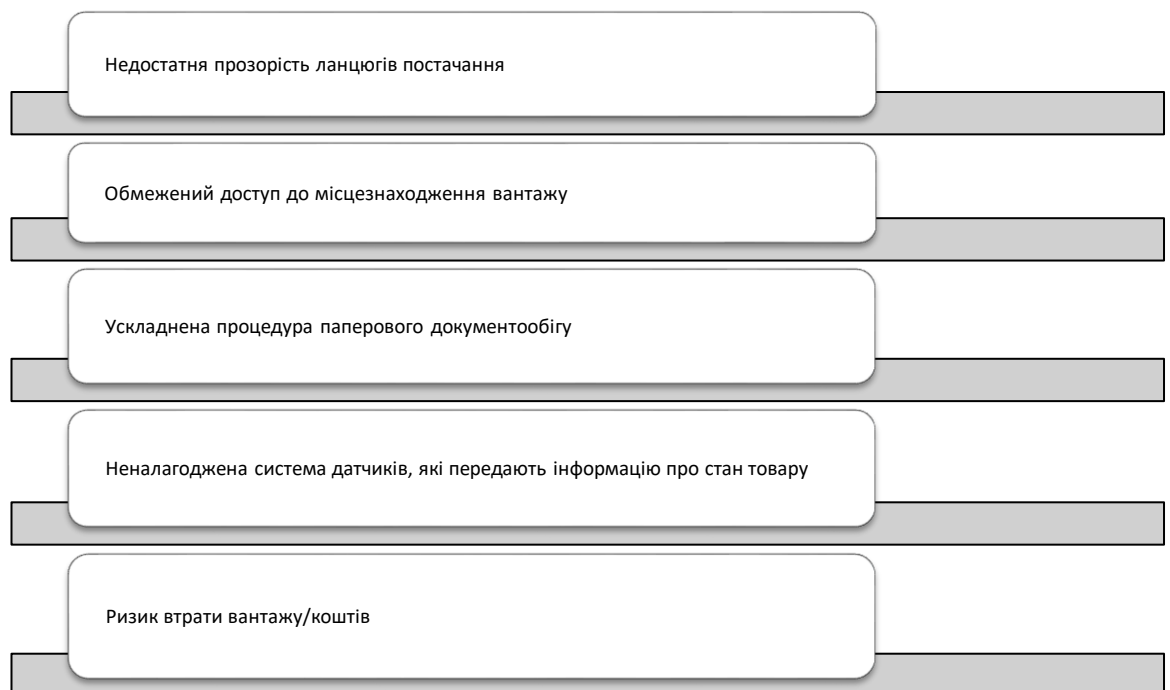


Рис. 3.1. Основні проблеми логістичної діяльності «Нової Пошти»

Джерело: сформовано автором на основі [23]

Сьогодні глобальний ритейл активно переходить на інтернет-майданчики, де глобальні торгові майданчики об'єднують мільйони продавців і покупців з усього світу. Наприклад, на платформі Amazon продають близько 8 мільйонів підприємців. З 2006 року компанія «Нова пошта» розробила для Amazon сервіс Fulfillment by Amazon, за який підприємці за певну плату можуть отримати зберігання та обробку замовлень [49, 88].

На сьогодні «Нова Пошта» є найбільш технологічною, інноваційною та клієнтоорієнтованою логістичною компанією в Україні. У своїй діяльності активно впроваджує світовий досвід, що дозволяє ефективно конкурувати на міжнародному ринку.

Розв'язання цих проблем передбачає комплексний підхід до управління логістичною стратегією та постійне вдосконалення процесів з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії "Нова Пошта".

3.2. Шляхи адаптування логістичної стратегії в умовах війни

Логістичні стратегії є ключовим компонентом у досягненні стратегічних цілей компанії, спрямованих на підтримку її конкурентоспроможності на ринку. Вони тісно пов'язані з іншими функціональними стратегіями та охоплюють усі аспекти бізнесу. Застосування логістичних стратегій сприяє зниженню загальних витрат компанії та підвищенню рівня обслуговування клієнтів, що сприяє підвищенню ефективності виробничо-господарської діяльності та досягненню стратегічних цілей, таких як розвиток і зростання компанії [27].

Ефективна логістична система дає компанії конкурентну перевагу над іншими учасниками ринку, дозволяючи їй максимізувати цю перевагу завдяки кращому обслуговуванню клієнтів, чия увага зосереджена на витратах або складних потребах.

Вартість обслуговування різних клієнтів може суттєво відрізнятися залежно від таких параметрів, як обсяг замовлення, канал розподілу (прямий продаж або через дистриб'юторів), час виконання замовлення, частота замовлення, витрати на продаж, доставка та налаштування продукту.

Цю стратегію можна розглядати як основну для конкретного підприємства або як один із варіантів стратегії стримування (наприклад, стратегію постачання запасних частин) або іншу стратегію, спрямовану на диференціацію послуг. Це також може бути корисним для обслуговування ринкової ніші. Пріоритетний елемент або набір найважливіших, включаючи стандартизовані елементи, визначає рівень сервісу, який пропонує підприємство.

Рівень обслуговування клієнтів часто вимірюється наявністю товарів на складі або готовністю до доставки, а також іншими важливими параметрами, такими як час доставки. Рівень обслуговування повинен відповідати реальним потребам клієнтів і не повинен бути ні занадто низьким, ні занадто високим.

Ця стратегія передбачає ефективне використання взаємозв'язків між витратами і прибутком від продажів. При цьому підприємство прагне досягти такого рівня логістичного обслуговування, який максимізує прибуток, забезпечуючи оптимальну різницю між зростанням продажів і додатковими витратами на його досягнення. Це вимагає застосування наступальної та ризикованої стратегії обслуговування, яка базується на високому рівні знань логістики та аналізі досягнень конкурентів.

У короткостроковому періоді конкурентоспроможність залежить від витрат, а в довгостроковому – від ядра навичок, що означає здатність швидко адаптуватися до мінливих умов ринку. Після визначення клієнтами важливих

елементів обслуговування фірма приступає до розробки системи показників якості передпродажного, під час продажу та післяпродажного обслуговування.

Особи, відповідальні за ці показники, повинні регулярно звітувати своїм керівникам, які аналізують відхилення та коригують дії для покращення обслуговування клієнтів [31].

Усі показники можна звести до трьох груп: показники доступності, показники потужності та показники якості.

Показники наявності: це наявність товару в потрібний для споживача момент, виміряна у відсотках від реалізованих замовлень із запасу, в одиницях продукції або по відношенню до позицій асортименту. Наприклад, якщо 95% одиниць товару на складі можуть задовольнити 95% замовлених одиниць цього продукту на момент розміщення замовлення клієнтом.

Індикатори можливостей: включають час доставки, гнучкість системи розподілу, пошкодження та помилки під час обробки та доставки. Наприклад, час доставки в днях (наприклад, 2 тижні) або відсоток замовлень, відправлених і отриманих протягом 2 тижнів. Вибір конкретного показника залежить від цілей і пріоритетів контролю.

Показники якості обслуговування: це інформаційне та післяпродажне обслуговування (технічне інформаційне обслуговування клієнта). Наприклад, наявність запчастин, готовність персоналу надати інформацію щодо виконання замовлення та наявності товарних запасів тощо.

Із зростанням нестабільності в навколишньому середовищі зростає потреба компаній у стратегічному управлінні. Це може бути управління, орієнтоване на результат, спрямоване на досягнення стратегічних цілей.

Стратегія представляє собою важливий підхід, який обирається для досягнення поставленої мети. Це може бути стосовно стратегії логістики, яка визначає правила прийняття рішень та відносини, що сприяють розвитку логістичної системи компанії. Співробітники служби логістики дотримуються цих правил у своїй діяльності.

Стратегія логістики є узагальненою моделлю дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії.



Рис. 3.1. Схема оптимізування логістичних процесів за умов війни

Стратегічне управління логістикою включає в себе постановку цілей та завдань логістичної системи компанії, а також підтримку взаємодії між компанією та зовнішнім середовищем. Це дозволяє компанії досягти своїх цілей, відповідати її внутрішнім ресурсним можливостям та залишатися вразливою до факторів довкілля.

Стратегія компанії «Нова Пошта» - рішучий захист бізнесу через активний маркетинг та скорочення загальних витрат. Він включає інвестування в нові площі та довгострокове будівництво, а також ретельний моніторинг нових конкурентів [33].

Ця стратегія передбачає внутрішні атаки на компанію за допомогою системи управління брендом і орієнтування ресурсів на маркетинг і розвиток технологій. Крім того, методи успішних компаній передаються більшим відділам бренду [33].

Рекомендації щодо розробки логістичної стратегії включають наступні аспекти:

При розробці та здійсненні стратегічних заходів у сфері логістики надавати перевагу тим, які забезпечують довгострокове покращення конкурентних позицій підприємства.

Чітка, продумана та послідовно реалізована логістична стратегія сприяє отриманню гарної репутації та визнання на ринку.

Інвестиції у створення стійких конкурентних переваг для бізнесу.

Використання агресивної маркетингової атаки для отримання конкурентної переваги.

Відмова від стратегій, які працюють лише в оптимістичних сценаріях.

Важливо пам'ятати, що агресивні дії на ринку можуть призвести до гонки озброєнь або цінової війни, що знижує рівень прибутку для всіх учасників. Використання стратегії диференціації вимагає виявлення ключових прогалин в обслуговуванні клієнтів, оскільки навіть невеликі відмінності можуть мати велике значення для споживачів.

Суть проєкту впровадження підприємства досить проста. Компанія «Нова Пошта» має структурний підрозділ – Службу доставки, яка є важливою складовою безпосередньої операційної діяльності. Наразі всі підрозділи компанії є прибутковими, активно розвиваються та впроваджують нові

технології. Однак ми вважаємо, що компанія може бути надто захоплена ідеєю безперечного обслуговування.

Наприклад, забезпечення збільшення товарообігу через адресне обслуговування вимагатиме непропорційно великих витрат на лізинг, амортизацію обладнання та транспорту, спеціалізованих складських приміщень, наймання та навчання персоналу, а також додаткових витрат на складання маршрутів і супровід кур'єрів [34].

Запропонований нами проєкт вважається оптимальним рішенням для компанії завдяки простоті реалізації та низькій вартості. Додатковою перевагою є гнучкість закритої інформаційної системи компанії AWIS, яка дозволяє легко виділяти ключових клієнтів і надавати їм 100% обслуговування, не втрачаючи непостійних клієнтів. Команда програмістів може налаштувати систему протягом декількох днів, не порушуючи роботу всієї компанії, і не потребує додаткового навчання персоналу, оскільки структурний підрозділ працює окремо [36, 77].

Якщо проєкт, розрахований на 5 років, покаже позитивну динаміку для Служби доставки, його можна застосовувати в інших підрозділах, наприклад, у терміналах і відділеннях.

3.3. Формування логістичної стратегії ТОВ «Нова пошта»

Логістика є важливим складовим елементом діяльності будь-якої успішної компанії, особливо у сфері поштово-логістичних послуг. ТОВ "Нова Пошта", як провідний гравець у сфері логістики в Україні, враховує стратегічну важливість оптимізації своєї логістичної діяльності для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності.

Основною частиною формування логістичної стратегії є її впровадження в роботу компанії. Це включає впровадження нових процесів, навчання персоналу, вдосконалення програмного забезпечення та стеження за результатами з метою контролю та коригування стратегії відповідно до потреб ринку та компанії.

Формування ефективної логістичної стратегії допомагає ТОВ "Нова Пошта" підтримувати конкурентоспроможність, забезпечуючи надійну та ефективну роботу логістичної системи у вимогливому ринковому середовищі.

Таблиця 3.1

**Вихідні дані щодо розрахунку основних показників ефективності
проєкту**

Показники	Значення, тис. дол.
1. Вартість проєкту (витрати по проєкту), в т.ч.	80,90
☐ трудові затрати.	10,10
☐ матеріальні затрати	3,450
☐ вартість транспорту	10
☐ затрати на утримання й експлуатацію устаткування і приміщень	5
☐ затрати на управління, підбір персоналу	10
☐ накладні та управлінські затрати, зокрема транспортні,	15
☐ виплати і податки	10
2. Термін експлуатації, років	5
3. Прибуток (за винятком податку) від реалізації проєкту по закінченню строку служби, грн.	45
4. Грошові потоки по роках	
в 1 рік	20
в 2 рік	30
в 3 рік	30
в 4 рік	40
в 5 рік	45
5. Ставка дисконту, %	25
6. Допустимий для підприємства термін окупності інвестицій, років.	5

При практичному оцінюванні інвестиційних проектів для прийняття рішення щодо доцільності фінансування застосовують ряд критеріїв ефективності проектів: чиста теперішня вартість (NPV), індекс рентабельності інвестиції (PI), дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI), внутрішня норма доходності (IRR), дисконтований термін окупності інвестиції (DPP), коефіцієнт вигоди-витрати (BCR).

Ці показники враховують втрату грошей своєї вартості з часом і базуються на приведенні грошових потоків (або вигід і витрат), які генерує проект, до теперішнього часу або використанні процесу дисконтування. Оцінка ефективності проекту за допомогою цих критеріїв дозволяє визначити його потенційну прибутковість і рентабельність, що допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо інвестування в дану ініціативу.

Таблиця 3.2.

Значення NPV при ставці дисконтування $i = 50\%$

Роки	Майбутня вартість	Дисконтований множник при ставці 50%	Справжня вартість
0-й рік	60850	1,000	60750
1-й рік	20100	0,800	16000
2-й рік	25200	0,391	9885
3-й рік	35000	0,244	7450
4-й рік	45000	0,153	6220
5-й рік	50000	0,095	4500
NPV			-17280

Для розрахунку DPP складемо допоміжну табл. 3.3, за якою визначаємо накопичений дисконтований грошовий потік.

Таблиця 3.3.

Накопичений дисконтований грошовий потік

Роки	Майбутня вартість	Дисконтований множник при ставці 25%	Справжня вартість	Накопичений дисконтований грошовий потік
0-й Рік	-60750	1	-60750	-60750
1-й Рік	20000	0,8	16000	-44750
2-й Рік	25000	0,64	16000	-28750
3-й Рік	30000	0,512	15360	-13390
4-й Рік	40000	0,4096	16384	2994
5-й Рік	45000	0,32768	14745,64	17739

Розрахунок показує, що термін окупності проекту (DPP) становить 3,81 року, що менше встановленого ліміту в 5 років. Це свідчить про те, що проект рентабельний і прийнятий до реалізації.

Оскільки проект є пілотним для компанії та змінює основні принципи діяльності, такий підхід до реалізації є дуже позитивним і не створює серйозних ризиків для компанії.

Один поділ не зможе негативно вплинути на успішний розвиток великої структури, якою є ТОВ «Нова Пошта». Навпаки, реалізація проекту може підвищити ефективність, особливо за рахунок зменшення навантаження на персонал у другій половині дня. Це може допомогти вирішити кадрові проблеми та зменшити потребу в оплаті понаднормової роботи.

Після проведення аналізу логістичної діяльності підприємства були виявлені слабкі сторони у логістичному процесі. Для вдосконалення логістичного циклу запропоновано впровадження логістичної стратегії, спрямованої на оптимізацію витрат.

Ця концепція розглядає витрати на покращення якості обслуговування як збиток. Імплементуючи цю стратегію, підприємство матиме можливість зменшити логістичні витрати за рахунок ефективного управління складськими запасами та транспортними витратами.

Детальніше про методи покращення можливо розглянути через подальший аналіз та визначення конкретних заходів, таких як оптимізація маршрутизації доставки, удосконалення системи управління запасами, використання ефективних технологій управління логістичними процесами та інші практичні рішення.

ВИСНОВОК

Дослідивши тему «Логістичні стратегії в управління організацією» ми можемо зробити наступні висновки:

1. Дослідження логістичного менеджменту показали, що його концепція спрямована на цілеспрямований вплив на потоки, які взаємодіють один з одним, синхронізацію їх на основі логістичних принципів і методів для надання потокам певного напрямку, не тільки досягаючи економічних результатів, а й надаючи соціальний вплив.

Це тлумачення узагальнює відомі концепції логістики та менеджменту, визначаючи мету логістичного менеджменту стосовно стратегії та тактики компаній та інших учасників ринку.

Основною ідеєю логістичного підходу до організації та управління підприємницькою діяльністю є інтеграція всіх її складових. Це пов'язано з тим, що потоки сировини, фінансових ресурсів та інформації взаємопов'язані на різних рівнях і етапах у загальній системі управління. Потенціал інтегрованої логістики дозволяє досягати цілей компанії в рамках її місії та виступає стратегічним фактором підвищення конкурентоспроможності на товарному ринку України.

2. Для успішного та динамічного розвитку управління складським господарством підприємство має приділяти увагу вдосконаленню логістичних процесів при транспортуванні вантажів та підбору кваліфікованих спеціалістів у цій галузі. Також необхідно розробити комплекс заходів щодо покращення складського господарства та підвищення рівня кваліфікації працівників.

На сучасному ринку логістичних послуг спостерігається тенденція до підвищення вимог до сервісу та якості виконання зобов'язань перед клієнтами. Тому кожна компанія, яка бере участь у конкурсі, повинна надавати повний спектр послуг для задоволення потреб клієнтів.

3. Формування логістичної стратегії передбачає комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Врахування глобальних тенденцій, ринкової кон'юнктури, конкурентного середовища та

внутрішніх ресурсів є ключовими етапами цього процесу. Підприємства звертають увагу на стратегічні цілі, такі як збільшення ефективності ланцюга постачання, зниження витрат та підвищення рівня обслуговування клієнтів.

По-друге, сучасні виклики, такі як швидкі технологічні зміни, зміни в уподобаннях споживачів та глобальні кризи, вимагають від підприємств постійної адаптації їх логістичних стратегій. Гнучкість та швидкість реакції на зміни у середовищі стають критичними факторами успіху.

4. Проведено детальний розгляд організаційно-правової форми підприємства, його форми власності, історії, місцезнаходження, організаційної структури, підрозділів, структури управління та виду зайнятості. Одночасно було проведено аналіз ефективності логістичної діяльності ТОВ «Нова Пошта» з окремим врахуванням різних видів витрат, що входять до логістичної системи підприємства, та їх структури.

На основі проведеного дослідження проведено кореляційно-регресійний аналіз для оцінки впливу різних видів витрат на чистий прибуток підприємства. Встановлено, що найбільший вплив на чистий прибуток компанії мають два типи витрат: витрати на оплату праці та витрати на транспортування.

У дослідженні також описано загальний фінансовий стан компанії, стан активів, трудових ресурсів та основні економічні показники, що характеризують діяльність компанії.

5. В результаті проведеного аналізу встановлено відсутність істотних відхилень в ефективності діяльності підприємства, а також визначено напрямки підвищення ефективності логістичної діяльності. Розраховано вартість та економічний ефект від впровадження заходів щодо вдосконалення логістичної діяльності та оптимізації витрат на навчання працівників. Це свідчить про фінансову стійкість підприємства та його здатність успішно здійснювати свою діяльність з урахуванням запропонованих напрямів вдосконалення.

Зменшення логістичних витрат за рахунок синергії шляхом впровадження стратегії диференціації та змін в інформаційній системі підприємства є ключовим аспектом оптимізації.

Також пропонується оптимізувати витрати на навчання працівників шляхом їх скорочення та інвестування цих коштів у технічне навчання працівників та розвиток транспортних систем компанії.

6. Під час війни логістична діяльність є критичною як на рівні уряду, так і на рівні бізнесу. Незважаючи на складності та зміни, логістика завжди залишається в русі та пристосовується до нових умов. Сьогодні логістика є ключовим елементом забезпечення конкурентоспроможності компаній, які завдяки новітнім методам, інноваційному програмному забезпеченню та використанню сучасного обладнання можуть швидко реагувати на зміни у виробничому та ринковому середовищі.

Успішну роботу логістики забезпечують висококваліфіковані спеціалісти, які готові ефективно працювати в умовах воєнного стану. Проте на розвиток логістики впливає ряд об'єктивних факторів, які не завжди можна передбачити.

Війна чітко висвітлила деякі недоліки поточної системи логістики. По-перше, це стосується зберігання великих обсягів вантажів в окремих регіонах країни та використання маршрутів через небезпечні зони та об'єкти. Логістика стала більш інтегрованою, оскільки такий підхід був необхідний для виживання в умовах кризи.

Нові підходи до зберігання, прогнозування ризиків і розробки безпечних маршрутів стануть основою для відновлення логістичних систем після закінчення війни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М. О., Юрченко Н. І. Розробка шляхів адаптації сільськогосподарських підприємств до змін у маркетинговому конкурентному середовищі. Економіка та суспільство. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-69>
2. Багорка М. О., Пилипенко А. С. Маркетинговий менеджмент у системі управління аграрним підприємством та шляхи його удосконалення. Науковий вісник ХДУ. 2017. Випуск 26. Частина 1. Серія: «Економічні науки». С. 119–123.
3. Водолажська Т.О. Логістична стратегія підприємства: сутність поняття. Економіка транспортного комплексу. 2021. № 37. С. 41-60.
4. Рудківський О.А. Логістична стратегія підприємства, орієнтована на продуктивність: показники оцінки. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 20. С. 125-131
5. Ільченко Н.Б. Логістичні стратегії в торгівлі: монографія. Київ: Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2016. 432 с. URL: <https://knute.edu.ua/file/MjExMzA=/ebee6b4b3d12d4cd18180f0f18338a1a.pdf>
6. Пальчик І.М. Формування логістичної стратегії підприємства у сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2014. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3575>
7. Тимошук О.М., Мельник О.В., Сьомін О.А. Формування логістичної стратегії підприємств водного транспорту. Економіка та держава. Економічні науки. 2018. № 3. С. 40-44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2018_3_10
8. Шишкін В. О., Бахметова Я. Ю. Перспективи використання логістичної стратегії як умова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Modern Economics. 2019. № 14. С. 296-300. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-46](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-46).

9. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Логістичний менеджмент: навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.
10. Stock J. R., Lambert D. M. Strategic Logistics Management. New York: McGraw-Hill / Irwin Professional Publishing, 2001. 872 p.
11. Редька В.С. Сутність та основні види логістичних стратегій та їхнє місце у системі управління підприємством. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Сер.: Логістика. 2012. № 735. С. 187–191. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/16034/1/27-Redka-187-191.pdf>
12. Рудківський О.А. Логістична стратегія підприємства, орієнтована на продуктивність: показники оцінки. Інфраструктура ринку. Випуск 20. 2018. С. 125–131. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/20_2018_ukr/23.pdf
13. Криворучко О.М., Овчаренко А.Г. Розробка стратегій якості логістичного обслуговування споживачів. Економіка транспортного комплексу. 2021. № 38. С. 61-76. URL: <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/249632/246995>
14. Кучмеев О.О. Особливості побудови стратегії управління логістичною системою торговельного підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. № 20 (Ч.ІІ). С. 72-75. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/20_2_2018ua/16.pdf
15. Крикавський Є. Логістика. Основи теорії. Львів: Нац. ун-т «Львівська політехніка», Інтелект-Захід, 2004. 416 с.
16. Крикавський Є.В., Похильченко О.А., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок: навч. посіб. Львів: Видавництво Національного університету «Львівської політехніки», 2017. 804 с.
17. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії : посібник. 2-ге вид. доп. і перероб. Львів : Національний університет «Львівська політехніка»

(Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інститут післядипломної освіти), «Інтелект- Захід», 2006. 456 с.

18. Карий О. Інформаційне забезпечення управління логістичними витратами на підприємстві : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. Львів, 2017. 23 с.

19. Кузнецова І. О., Карпенко Ю. В., Репін А. О. Прийняття управлінських рішень з удосконалення логістичної системи. Вісник соціально-економічних досліджень. 2020. № 2. С. 136–149. 7. Михайлик Н.І. Пріоритетні об'єкти логістичного менеджменту. Молодий вчений. 2018. № 3(2). С. 676–679.

20. Тридід О.М. Логістичний менеджмент: навч. посіб. / О.М. Тридід, К.М. Таньков; за ред. проф., д-ра екон. наук О.М. Тридіда. – Харків: ВД “ІНЖЕК”, 2005. – 224 с

21. Маркітанов О.А. Розвиток роздрібних торгових мереж як фактор трансформації логістичної системи просування товару/В.Б. Українців, О.О. Маркітанов. - Ростов н / Д: Издат.-Поліграф. комплекс РДЕУ (РІНГ), 2014.

22. Коваленко Г.О., Чукіна І.В. Логістичні стратегії сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2021. № 1-2. С. 65–70. URL: 10.32702/2306-6792.2021.1-2.65

23. Карвовський Я. І. Логістика в управлінні стосунками з клієнтами / Я. І. Карвовський, К. М. Блонський // Вісн. нац. ун-ту ”Львів. політехніка”. Логістика, 2016. – №552. – С. 35–39.

24. Мізіна О.В., Амеліницька О.В., Грецька І.Р., Сорока О.Ю. Управління логістичною діяльністю енергопостачальних підприємств. Ефективна економіка. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7883>

25. Матвій І.Є. Роль логістичної інфраструктури та аутсорсингу у забезпеченні ефективної діяльності підприємства // Вісн. Нац. ун-ту “Львівська політехніка”. – 2015. – № 580.

26. Альошкіна Л. П. Інноваційна логістична стратегія як інструмент оптимізації бізнес-процесів аграрних підприємств. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка. 2019. № 2. С. 57-61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2019_2_11
27. Дейнека О. Г., Волобуєв В. В., Канна Л. Удосконалення логістичного менеджменту в умовах економічних перетворень. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 33. С. 166–170.
28. Сохецька А. В. Концептуальні проблеми логістичного управління в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 43. С. 288–292.
29. Решетнікова О. В., Даниленко В. І., Боровик Т. В. Роль логістичного менеджменту та маркетингу у сфері надання логістичних послуг. Економічний простір. 2020. № 156. С. 151–154.
30. Луценко І. С., Коновалова І. В. Удосконалення управління логістичними процесами як метод покращення діяльності підприємства. Бізнес Інформ. 2020. № 11. С. 430–435.
31. Лісова Н. О., Свірська Г. С. Стратегічна карта BSC: теорія і практика. Вісник Хмельницького національного університету. Серія : «Економічні науки». 2017. № 4 (Т. 2). С. 90–94.
32. Берестенко В.В. Як змінилася логістика за півроку війни та що буде з імпортом і експортом. Центр транспортних стратегій. URL: https://cfts.org.ua/blogs/yak_zminilasya_logistika_za_pivroku_viyeni_ta_scho_bud_e_z_importom_i_eksportom_651
33. Звітність зі сталого розвитку ТОВ “Нова Пошта”. URL: https://novaposhta.ua/social_reporting
34. Річна фінансова звітність ТОВ “Нова Пошта”. URL: <https://novaposhta.ua/partners/id/10014>.
35. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://novaposhta.ua/>

36. YouControl [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=11111190#express-universal-file>
37. Синиціна Ю. П., Дунайчук С. М. Організація впровадження екологічних проектів на промисловому підприємстві. Економіка та управління підприємствами. 2019. No 34. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/34_2019_ukr/30.pdf
38. Гурочкіна В. В. Механізми розвитку промислових підприємств в емерджентній економіці : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2020. 336 с. URL: http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6603/1/6759_IR.pdf
39. Макаренко Н. О., Данько Ю. І. Теоретико-методологічний базис управління логістичною діяльністю підприємств. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2020. № 4(1). С. 75–86.
40. Шостак Л.В., Мохнюк А.М. Розвиток Інтернетбізнесу як важливого елементу комунікацій в логістиці. Інфраструктура ринку. Випуск № 60, жовтень 2021. С. 123–128. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/60_2021/25.pdf
41. Шостак Л.В. Формування логістичного потенціалу підприємства. Вісник Одеського національного університету. 2015. Том 20. Випуск 4. С. 151–154.
42. Євдокимов А. В., Чортюк Ю. В., Родимченко А. О. Логістичні стратегії та логістичні процеси на торговельних підприємствах. Сталий розвиток економіки : Всеукр. наук.-виробн. журнал. 2017. Вип. 1 (11). С. 246–249.
43. Чернописька Н. В. Тенденції та перспективи ринку логістичних послуг в Україні. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Логістика. 2012. № 735. С. 244249.
44. Daddi T., Todaro N.M., Marrucci L., Iraldo F. Determinants and relevance of internalisation of environmental management systems. 2022. URL:

https://www.researchgate.net/publication/363471211_Determinants_and_relevance_of_internalisation_of_environmental_management_systems.

45. Forbes Україна. URL: <https://forbes.ua/richest/vidshtovkhnutis-vid-dna-yak-vlasniki-novoi-poshti-pereosmislyuyut-spravu-svogo-zhittya-14092022-8282>.

46. Reed M. S. Stakeholder participation for environmental management: A literature review Biological conversation. 2008. No 141. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/384f/a08818e5b561453a2f86ce521ff8fc12c9b1.pdf>.

47. Mason-Jones R. Agile, або leagile: збираючи свій важливий ланцюжок на ринку / R. Mason-Jones, B. Naylor, D.R. Towill // Proceedings of the 15th International Conference on Production Research – Limerick, 1999. – P

48. Gattorna J.L. Strategic Supply Chain Alignment, Aldershot Gower Publishing / J.L. Gattorna, 1998.

49. Christopher M. Logistics and Supply chain Management: Стратегії для Reducing cost and Improving Service / M. Christopher. - 2nd edn. - London : Prentice Hall, 1998

50. Neubauer A. B. and Voss A. The Structure of Need Fulfillment European Journal of Psychological Assessment (2016), 34, pp. 220-228 <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000326>.

51. Journal "Economy and the State", URL: <http://www.economy.in.ua/>