

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут неперервної освіти
Кафедра логістики

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. завідувача кафедри логістики

Світлана СМЕРІЧЕВСЬКА
(підпис, власне ім'я та прізвище)
«12» лютого 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)
ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
«БАКАЛАВР»

ТЕМА: «Управління якістю логістичних операцій на підприємстві»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(шифр і назва)
освітньо-професійна програма «Логістика»
(шифр і назва)
форма навчання заочна

Здобувач: Сімонова Влада Владиславівна
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Науковий керівник: Побережна Заріна Миколаївна
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Нормоконтролер: Побережна Заріна Миколаївна
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

*Засвідчую, що у цій кваліфікаційній роботі
немає запозичень з праць інших авторів
без відповідних посилань*

Влада СІМОНОВА
(підпис) (власне ім'я та прізвище здобувача)

Київ 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут неперервної освіти
Кафедра логістики

Освітнього ступеня бакалавр
Форма навчання заочна
Спеціальність 073 «Менеджмент»
(шифр найменування)
Освітньо-професійна програма «Логістика»
(шифр найменування)

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри логістики

Світлана СМЕРІЧЕВСЬКА

(підпис, власне ім'я та прізвище)

«26» січня 2024 р.

ЗАВДАННЯ

НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧА

Сімонової Влади Владиславівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Управління якістю логістичних операцій на підприємстві» затверджена наказом ректора від 28 грудня 2023 р. № 2607/ст.
2. Термін виконання роботи: з 26.01.2024 р. до 29.02.2024 р.
3. Дата подання роботи на випускову кафедру 12.02.2024 р.
4. Вихідні дані до роботи: загальна та статистична інформація компанії ТОВ «Нова Пошта», економічно-фінансові показники діяльності компанії, літературні джерела з управління якістю логістичних операцій на досліджуваному підприємстві.
5. Зміст пояснювальної записки: необхідно: дослідити теоретичні основи управління якістю логістичних операцій на підприємстві; провести дослідження системи управління якістю логістичних операцій на підприємстві ТОВ «Нова Пошта»; розробити пропозиції щодо удосконалення управління якістю логістичних операцій на підприємстві та економічно обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих заходів у ТОВ «Нова Пошта».
6. Перелік обов'язкового графічного матеріалу: таблиці, діаграми, графіки, схеми, що ілюструють теперішній стан проблеми та методи їх вирішення.

7. Календарний план – графік

№ п/п	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	2	3	4
1.	Вивчення та аналіз наукових статей, літературних джерел, нормативно-правової документації, підготовка першого варіанту вступу та теоретичного розділу	26.01.24-29.01.24	виконано
2.	Збір статистичних даних, проведення хронометражу, виявлення, підготовка першого варіанту аналітичного розділу	30.01.24-02.02.24	виконано
3.	Розробка проектних пропозицій та їх організаційно-економічне обґрунтування, підготовка першого варіанту проектного розподілу та висновків. Редагування перших варіантів кваліфікаційної роботи	03.02.24-07.02.24	виконано
4.	Підготовка остаточного варіанта кваліфікаційної роботи, перевірка у нормоконтролера	08.02.24-09.02.24	виконано
5.	Узгодження роботи з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника, отримання допуску до захисту, одержання внутрішньої та зовнішньої рецензій, довідки про успішність	10.02.24-11.02.24	виконано
6.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру логістики	12.02.24	виконано

Здобувач _____
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи _____
(підпис)

8. Консультанти з окремих розділів роботи:

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	професор Побережна З.М.	26.01.24	26.01.24
Розділ 2	професор Побережна З.М.	30.01.24	30.01.24
Розділ 3	професор Побережна З.М.	03.02.24	03.02.24

9. Дата видачі завдання «26» січня 2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи: _____ Заріна ПОБЕРЕЖНА
(підпис керівника) (власне ім'я та прізвище)

Завдання прийняв до виконання: _____ Влада СИМОНОВА
(підпис здобувача) (власне ім'я та прізвище)

РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до кваліфікаційної роботи на тему «Управління якістю логістичних операцій на підприємстві» становить 88 сторінок та містить 16 рисунків, 23 таблиці, 60 використаних джерел, три додатки.

ЛОГІСТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЛОГІСТИЧНІ ОПЕРАЦІЇ, ЯКІСТЬ, УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЛОГІСТИЧНИХ ОПЕРАЦІЙ, ЕКСПРЕС-ДОСТАВКА

У кваліфікаційній роботі представлено теоретичне обґрунтування та проведена розробка практичних рекомендацій щодо розвитку та удосконалення управління якістю логістичних операцій на підприємстві. Вивчено економічну сутність та значення якості логістичних операцій на підприємстві, досліджено формування системи управління якістю логістичних операцій на підприємстві, узагальнено методичні підходи до оцінки системи управління якістю логістичних операцій на підприємстві, надано загальну характеристику діяльності підприємства, проведено аналіз фінансово-економічного стану підприємства, здійснено оцінку системи управління якістю логістичних операцій на підприємстві, досліджено розвиток інноваційних напрямів покращення якості логістичної діяльності підприємства на ринку експрес-доставки, здійснено обґрунтування системи управління якістю логістичних операцій в умовах цифровізації підприємства, представлено економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів.

Матеріали дипломної роботи рекомендується використовувати під час проведення наукових досліджень, у навчальному процесі та в практичній діяльності фахівців логістичних підрозділів.

ABSTRACT

General volume of note explaining to the qualification work «Quality management of logistics operations at the enterprise» consists of 88 pages and contains 16 picture, 23 tables, 60 used sources, three appendices.

LOGISTICS ACTIVITIES, LOGISTICS OPERATIONS, QUALITY, QUALITY MANAGEMENT OF LOGISTICS OPERATIONS, EXPRESS DELIVERY

The qualification paper presents the theoretical justification and developed practical recommendations for the development and improvement of the quality management of logistics operations at the enterprise. The economic essence and significance of the quality of logistics operations at the enterprise were studied, the formation of the quality management system of logistics operations at the enterprise was studied, methodological approaches to the evaluation of the quality management system of logistics operations at the enterprise were summarized, the general characteristics of the enterprise were given, an analysis of the financial and economic state of the enterprise was carried out, an assessment was carried out the quality management system of logistics operations at the enterprise, the development of innovative directions for improving the quality of the enterprise's logistics activities in the express delivery market was investigated, the justification of the quality management system of logistics operations in the conditions of digitalization of the enterprise was carried out, the economic justification of the effectiveness of the proposed measures was presented.

The materials of the thesis are recommended to be used during scientific research, in the educational process and in the practical activities of specialists of logistics units.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЛОГІСТИЧНИХ ОПЕРАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1 Економічна сутність та значення якості логістичних операцій на підприємстві.....	9
1.2 Формування системи управління якістю логістичних операцій на підприємстві.....	16
1.3 Методичні підходи до оцінки системи управління якістю логістичних операцій на підприємстві.....	23
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЛОГІСТИЧНИХ ОПЕРАЦІЙ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	31
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства.....	31
2.2 Аналіз фінансово-економічного стану підприємства.....	38
2.3 Оцінка системи управління якістю логістичних операцій на підприємстві.....	46
Висновки до розділу 2.....	57
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЛОГІСТИЧНИХ ОПЕРАЦІЙ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	58
3.1 Розвиток інноваційних напрямів покращення якості логістичної діяльності підприємства на ринку експрес-доставки.....	58
3.2 Обґрунтування системи управління якістю логістичних операцій в умовах цифровізації підприємства.....	65
3.3 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів.....	73
Висновки до розділу 3.....	80
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84
ДОДАТКИ.....	90

ВСТУП

Актуальність теми. Логістика є важливою складовою діяльності будь-якого підприємства. Вона охоплює весь комплекс процесів, пов'язаних з переміщенням товарів, сировини, матеріалів та інформації від постачальників до споживачів. Якість логістичних операцій є важливим фактором, що впливає на ефективність діяльності підприємства, його конкурентоспроможність та задоволеність клієнтів.

Необхідність управління якістю логістичних операцій на підприємствах обумовлена відповідними факторами. По-перше, відбувається зростання вимог клієнтів до якості логістичних послуг. Клієнти все більше цінують такі характеристики логістичних послуг, як своєчасність, точність, надійність, безпека та зручний сервіс. По-друге, зростає конкуренція в логістичній галузі. Підприємства, які забезпечують високу якість логістичних послуг, мають конкурентні переваги перед іншими підприємствами. По-третє, відбувається розвиток технологій. Нові технології дозволяють підвищувати ефективність логістичних операцій та забезпечувати їхню якість на високому рівні.

Управління якістю логістичних операцій є складним і багатограним завданням. Однак, це завдання є необхідним для підвищення ефективності, конкурентоспроможності та задоволеності клієнтів підприємства, що відображає актуальність досліджень за даним напрямом.

Аналіз останніх досліджень. Аналіз наукових праць в галузі логістики, представлених як іноземними, так і вітчизняними авторами, такими як Анікін Б.О., Алесінська Т.В., Бауерсокс Д.Дж., Гаджінський А.М., Кальченко А.Г., Крикавський Є.В., Клосс Д.Дж., Ларіна Р.Р., Окландер М.А., Пономарьова Ю.В., Сергеев В.І., підтвердив, що теоретичні аспекти управління якістю логістичних операцій на підприємствах не отримали достатньої уваги. Крім того, в наукових дослідженнях з управління якістю та логістичного менеджменту недостатньо акцентувалася увага на інтеграційних процесах у сфері якості логістичних операцій.

Метою дипломної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо управління якістю логістичних операцій на підприємстві.

Для досягнення цієї мети визначено такі основні **завдання**:

- вивчити економічну сутність та значення якості логістичних операцій на підприємстві;
- дослідити формування системи управління якістю логістичних операцій на підприємстві;
- узагальнити методичні підходи до оцінки системи управління якістю логістичних операцій на підприємстві;
- надати загальну характеристику діяльності підприємства;
- провести аналіз фінансово-економічного стану підприємства;
- здійснити оцінку системи управління якістю логістичних операцій на підприємстві;
- дослідити розвиток інноваційних напрямів покращення якості логістичної діяльності підприємства на ринку експрес-доставки;
- здійснити обґрунтування системи управління якістю логістичних операцій в умовах цифровізації підприємства;
- представити економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління якістю логістичних операцій на підприємстві ТОВ «Нова Пошта».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти удосконалення управління якістю логістичних операцій на підприємстві ТОВ «Нова Пошта».

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення економічної теорії, законодавчі та нормативні акти України, монографії, наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених. В роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень. Методами дослідження є: метод системного аналізу, метод

порівняльного аналізу, горизонтальний та вертикальний методи, метод розрахунку показників якості управління, методи оцінки ефективності, коефіцієнтний та графічний методи. Під час розробки та впровадження напрямів удосконалення управління якістю логістичних операцій на підприємстві використовувались методи систематизації, алгоритмізації тощо.

Інформаційною базою досліджень стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, підручники, періодичні видання, монографії, наукові статті за даною темою, матеріали фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта». Обробка даних здійснювалась за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Практичне значення одержаних результатів дослідження. Основні положення роботи доведені до рівня методичних узагальнень і прикладного інструментарію, що дає можливість підприємству приймати обґрунтовані рішення щодо управління якістю логістичних операцій. Практичне значення мають такі розробки: методика оцінки якості логістичної діяльності; система заходів з цифровізації системи управління якістю логістичних операцій на підприємстві ТОВ «Нова Пошта».

Структура та обсяг дипломної роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 88 сторінках друкованого тексту. Робота містить 23 таблиці та 16 рисунків. Список використаних джерел налічує 60 найменувань. Робота містить 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЛОГІСТИЧНИХ ОПЕРАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Економічна сутність та значення якості логістичних операцій на підприємстві

В сучасних умовах логістика - це комплексна наука і практика управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками на підприємстві. Вона є важливою складовою частиною загального управління підприємством і має значний вплив на його ефективність та конкурентоспроможність.

Логістичні операції - це сукупність дій, які здійснюються в процесі управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками на підприємстві. Вони спрямовані на забезпечення ефективного руху цих потоків від постачальників до споживачів [22, с.57].

Якісна організація логістичних операцій на підприємстві має ряд важливих переваг [1; 38]:

- зниження витрат. Оптимізація логістичних операцій може призвести до зниження витрат на транспортування, зберігання, обробку та управління матеріальними потоками;

- підвищення якості обслуговування клієнтів. Якісні логістичні операції забезпечують своєчасну доставку продукції в потрібному обсязі та якості, що відповідає вимогам клієнтів;

- підвищення конкурентоспроможності підприємства. Завдяки якій логістиці підприємство може запропонувати своїм клієнтам більш конкурентні умови, що підвищує його конкурентоспроможність на ринку;

- підвищення ефективності виробництва. Якісні логістичні операції забезпечують безперебійне постачання підприємства матеріальними ресурсами, що сприяє підвищенню ефективності виробництва;

- зростання безпеки підприємства. Якісні логістичні операції забезпечують дотримання вимог безпеки для людей, навколишнього середовища та матеріальних цінностей.

Загалом, «якість» представляє собою комплексне поняття, яке включає в себе технічні, економічні та правові аспекти [12, с.336]. Таким чином, під поняттям якості ми розуміємо сукупність характеристик продукції, що юридично визначені в національних та міжнародних нормативно-технічних документах або умовами угоди купівлі-продажу, і які визначають її здатність задовольняти встановлені та передбачувані потреби споживачів.

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

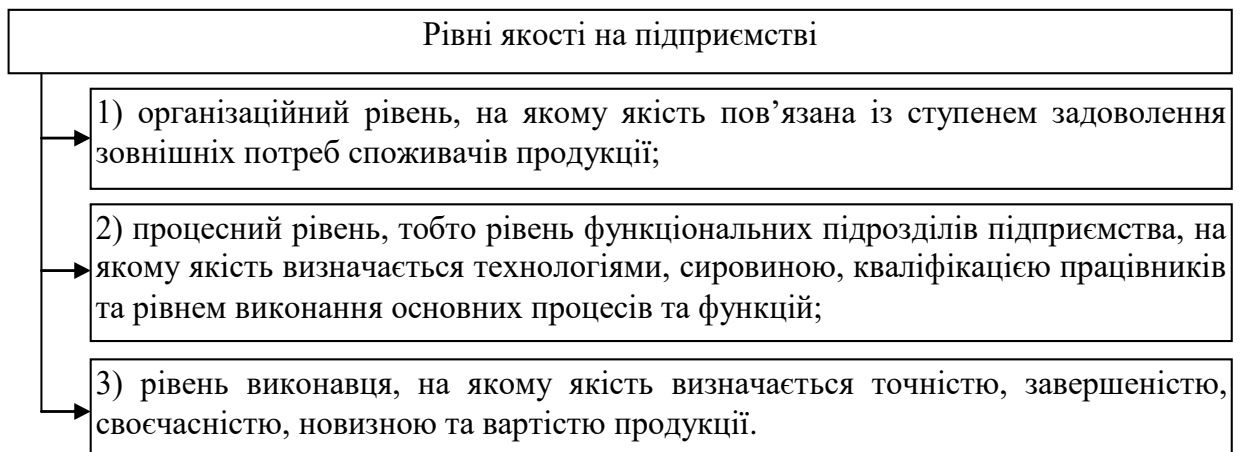


Рисунок 1.1 - Рівні якості на підприємстві

Джерело: складено автором за [28; 39]

Створення системи управління якістю включає в себе розробку та впровадження в діяльність підприємства відповідних механізмів. Міжнародний досвід свідчить, що найбільш ефективним підходом до конструювання таких систем є використання стандартів ISO 9000. Процес розробки системи якості передбачає визначення необхідних функцій системи, керуючись рекомендаціями ISO 9000, і подальше визначення структур, які виконуватимуть або вже виконують ці функції [15].

Якісна організація логістичних операцій на підприємстві є важливим фактором, який забезпечує його ефективне функціонування та успіх на ринку. Для підвищення ефективності логістичних операцій необхідно правильно обрати логістичну стратегію та політику, ефективно організувати логістичний процес, використовувати сучасні логістичні технології та залучити кваліфіковані кадри [26, с.187].

В цілому, якість логістичних операцій - це сукупність характеристик логістичних операцій, що відповідають вимогам споживачів та підприємств. Вона характеризує ефективність виконання логістичних операцій з точки зору задоволення потреб споживачів та досягнення цілей підприємства [29].

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

Таблиця 1.1 - Окремі наукові підходи до визначення поняття «якість логістичних операцій» на підприємстві

Автор	Визначення
Ільченко Н.Б. [17]	Якість логістичних операцій визначається ефективністю та точністю виконання логістичних процесів
Іщенко О.А. [19]	Якість логістичних операцій охоплює ступінь відповідності логістичних послуг вимогам клієнта
Крикавський Є.В. [26]	Якість логістичних операцій визначається рівнем інтеграції та координації всіх логістичних процесів
Крюкова Ю.О. [27]	Якість логістичних операцій визначається швидкістю реакції на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі
Макаренко Н.О. [29]	Якість логістичних операцій включає в себе адаптабельність та гнучкість логістичної системи
Овчаренко А.Г. [34]	Якість логістичних операцій визначається здатністю до максимізації вартості для стейкхолдерів
Побережна З.М. [38]	Якість логістичних операцій оцінюється рівнем сервісу, наданого клієнтам
Романич І.Б. [44]	Якість логістичних операцій визначається ефективністю використання ресурсів у логістичних процесах
Степаненко Т.О. [48]	Якість логістичних операцій визначається рівнем інновацій в логістичних стратегіях та методах
Хмарська І.А. [54]	Якість логістичних операцій визначається здатністю до управління ризиками та невизначеністю

Джерело: складено автором за [17; 19; 26; 27; 29; 34; 38; 44; 48; 54]

Отже, за результатами проведеного аналізу літературних джерел можна подати узагальнене визначення поняття «якість логістичних операцій підприємства» - це комплексна оцінка ефективності та точності виконання всіх логістичних процесів, яка враховує відповідність логістичних послуг вимогам клієнта, рівень інтеграції та координації логістичних процесів, швидкість реакції на зміни у середовищі, адаптабельність та гнучкість логістичної системи, максимізацію вартості для стейкхолдерів, рівень сервісу, ефективне використання ресурсів, інноваційність в логістичних стратегіях та методах, а також здатність до управління ризиками та невизначеністю.

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

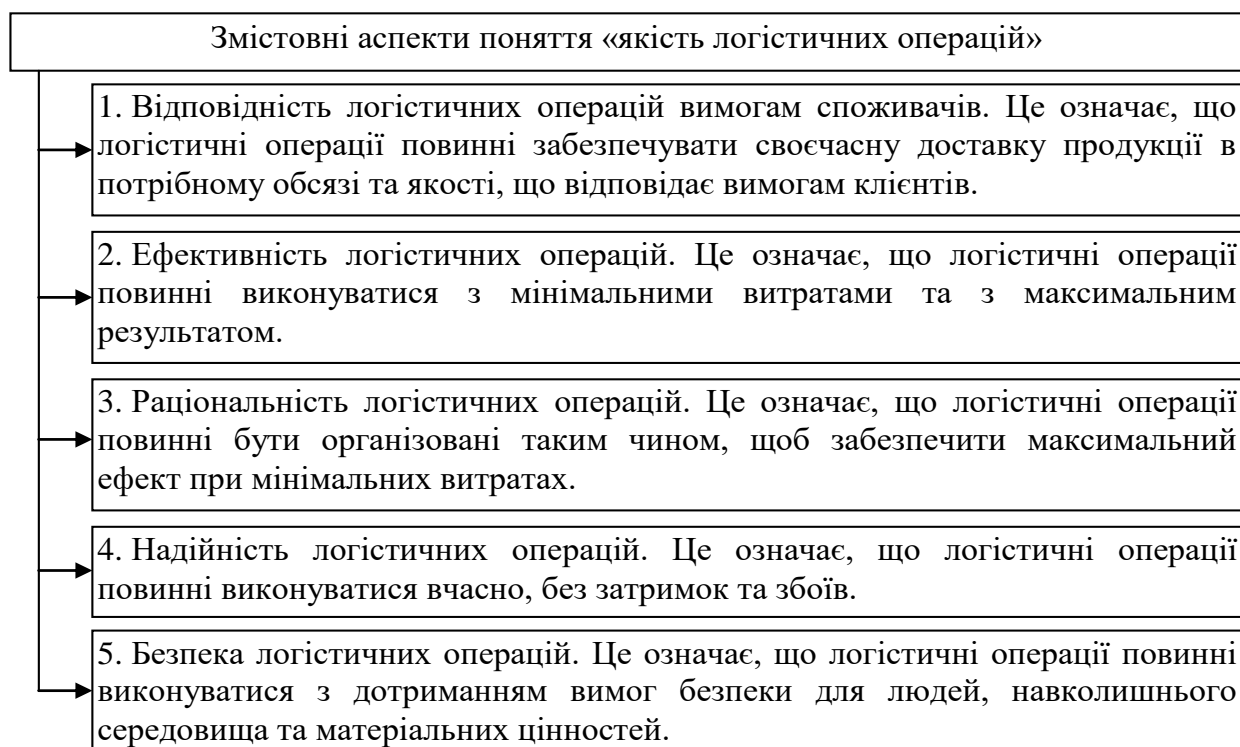


Рисунок 1.2 - Змістовні аспекти поняття «якість логістичних операцій»

Джерело: складено автором за [52; 54]

Кожен з цих аспектів має важливе значення для забезпечення якості логістичних операцій на підприємстві.

Відповідність логістичних операцій вимогам споживачів є найважливішим аспектом якості логістики. Якщо логістичні операції не відповідають вимогам споживачів, то це може призвести до зниження їхньої задоволеності та, як наслідок, до втрати клієнтів. Водночас, ефективність логістичних операцій є важливим аспектом якості логістики, оскільки вона дозволяє підприємству знижувати витрати та збільшувати прибуток. Раціональність логістичних операцій є важливою, оскільки вона дозволяє підприємству використовувати ресурси найбільш ефективно. Надійність логістичних операцій дозволяє підприємству забезпечувати своєчасну доставку продукції своїм клієнтам. Безпека логістичних операцій дозволяє підприємству уникати негативних наслідків для людей, навколишнього середовища та матеріальних цінностей [60, с.11].

Для підвищення якості логістичних операцій на підприємстві необхідно постійно аналізувати та вдосконалювати всі аспекти якості логістики. Якісне виконання логістичних операцій є важливим фактором, який забезпечує успішне функціонування підприємства на ринку.

Можна навести деякі прикладні аспекти, як якісне виконання логістичних операцій може принести користь підприємству [4; 12]:

- підприємство, яке забезпечує своєчасну доставку продукції своїм клієнтам, отримує перевагу перед конкурентами, які не можуть цього зробити;
- підприємство, яке знижує витрати на логістику, отримує додаткові прибутки, які можна інвестувати в розвиток виробництва або маркетингу;
- підприємство, яке покращує обслуговування клієнтів, отримує більше лояльних клієнтів, які будуть робити повторні покупки;
- підприємство, яке забезпечує безперебійне постачання матеріальними ресурсами, може підвищити продуктивність праці та якість продукції.

Забезпечення якості логістичних операцій підприємства визначається рядом факторів, які впливають на ефективність та успішність логістичної діяльності. Основні фактори впливу на якість логістичних операцій включають ті, що представлено на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 - Основні фактори впливу на якість логістичних операцій

Джерело: складено автором за [23; 37]

Розглянемо основні фактори впливу на якість логістичних операцій більш детально [23; 37]:

1. Ефективність ланцюга постачання (Supply Chain Efficiency). Якість логістичних операцій залежить від ефективності всього ланцюга постачання, включаючи постачальників, виробників, дистриб'юторів та роздрібних мереж.

2. Інтеграція інформаційних технологій (IT integration). Застосування сучасних інформаційних технологій для автоматизації та координації логістичних операцій покращує точність та швидкість виконання завдань.

3. Управління запасами (Inventory Management). Ефективне управління запасами дозволяє уникнути перевищення або нестачі товарів, забезпечуючи оптимальний рівень запасів.

4. Транспортна логістика (Transportation Logistics). Ефективність транспортних операцій, включаючи вибір оптимальних маршрутів та транспортних засобів, впливає на швидкість доставки та вартість перевезень.

5. Управління якістю постачальників (Supplier Quality Management). Якість логістичних операцій визначається ініціативами з управління якістю серед постачальників матеріалів та послуг.

6. Системи прогнозування попиту (Demand Forecasting Systems). Застосування точних систем прогнозування попиту допомагає уникнути затримок та втрат часу на управління непередбаченими змінами у попиті.

7. Стратегічне планування логістики (Logistics Strategic Planning). Розробка та впровадження стратегій, спрямованих на оптимізацію логістичних процесів, впливає на якість та конкурентоспроможність підприємства.

8. Ідентифікація та управління ризиками (Risk Identification and Management). Систематичне визначення та управління ризиками допомагає попереджати можливі проблеми та забезпечує стійкість логістичних операцій.

9. Технічна інфраструктура (Technical Infrastructure). Наявність та ефективність технічної інфраструктури, такої як складські системи та транспортні засоби, впливає на потужність та ефективність логістичних операцій.

10. Співпраця з партнерами (Collaboration with Partners). Взаємодія та співпраця з логістичними партнерами, включаючи постачальників та перевізників, визначає успішність логістичних операцій та може позитивно впливати на якість обслуговування клієнтів [37].

Таким чином, необхідність управління та підвищення якості логістичних операцій на підприємстві є критично важливою для забезпечення успішності та конкурентоспроможності в сучасному бізнес-середовищі. Здатність ефективно та якісно організовувати, контролювати та вдосконалювати логістичні процеси має величезний вплив на різні аспекти підприємства. Підприємства з високою якістю логістичних операцій можуть забезпечити ефективніший обіг товарів, швидкість доставки та точність виконання замовлень, що робить їх більш конкурентоспроможними на ринку. Висока якість логістичних операцій допомагає задовольняти потреби та очікування клієнтів, що є ключовим елементом для забезпечення їхньої лояльності та утримання на ринку. Управління якістю логістичних операцій може допомагати оптимізувати витрати, зменшуючи запаси, оптимізуючи маршрути та уникаючи зайвих витрат на непотрібні процеси. Правильне управління ризиками в логістичних операціях дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у середовищі та уникаючи потенційних проблем, забезпечуючи стійкість та надійність ланцюга постачання.

1.2 Формування системи управління якістю логістичних операцій на підприємстві

Система управління якістю логістичних операцій на підприємстві – це комплекс координованих процедур, політик та практик, спрямованих на забезпечення та підтримку високої якості логістичних послуг та операцій. Вона спрямована на забезпечення відповідності логістичних операцій вимогам споживачів та цілям підприємства.

На думку З.М. Побережної «система управління якістю логістичних операцій - це комплекс взаємопов'язаних елементів, які забезпечують ефективне управління логістичними операціями на підприємстві» [38, с.25].

Водночас, В.І. Сягло вважає, що «система управління якістю логістичних операцій на підприємстві – це комплекс структурованих підходів, процедур та інструментів, спрямованих на ефективне планування, контроль та оптимізацію всіх логістичних процесів у ланцюгу постачання» [49, с.870].

Основні складові системи управління якістю логістичних операцій включають [20; 30]:

1. Визначення вимог до якості - розробка чітких та конкретних стандартів якості для всіх етапів логістичних операцій, враховуючи вимоги клієнтів та міжнародні стандарти.

2. Планування та проектування - встановлення якісних параметрів для планування та дизайну логістичних операцій, включаючи оптимізацію маршрутів, управління запасами та розташування складів.

3. Управління постачальниками та підрядниками - оцінка та вибір надійних та якісних постачальників, контроль якості постачаної сировини та матеріалів.

4. Вимірювання та моніторинг якості - встановлення систем вимірювання та моніторингу для оцінки якості логістичних процесів, виявлення відхилень та прийняття корективних заходів.

5. Забезпечення якості служб - розробка та впровадження процедур, які

гарантують якість послуг, включаючи управління замовленнями, доставкою та обслуговуванням клієнтів.

6. Управління запасами та забезпеченням якості - впровадження системи управління запасами з урахуванням якісних аспектів, мінімізація втрат і забезпечення відповідності стандартам якості.

7. Технічне обладнання та транспортна якість - підтримка та моніторинг технічного стану обладнання та транспортних засобів для забезпечення найвищої якості логістичних операцій.

8. Управління ризиками та превентивні дії - аналіз ризиків та розробка стратегій їх попередження, щоб запобігти можливим проблемам якості.

9. Навчання та розвиток команди - забезпечення персоналу необхідними навичками та знаннями для ефективного виконання логістичних операцій з врахуванням вимог до якості.

10. Аудит та постійне вдосконалення - проведення систематичних аудитів, ідентифікація можливостей для вдосконалення та постійне оновлення системи управління якістю.

Впровадження і ефективне функціонування системи управління якістю логістичних операцій сприяє не тільки забезпеченню високих стандартів якості, але й досягненню конкурентних переваг та задоволенню клієнтських потреб.

Стандарти якості логістичних операцій на підприємстві визначають набір критеріїв та вимог, які повинні бути виконані для забезпечення ефективності, точності і надійності всіх логістичних процесів. Основні стандарти та нормативи в цьому контексті включають ті, що представлені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Загальна характеристика стандартів у сфері регулювання якості логістичних операцій підприємств

Стандарт	Характеристика
1	2
ISO 9001:2015 (Система управління якістю).	Цей міжнародний стандарт визначає вимоги до системи управління якістю в організації. Для логістичних операцій це може включати в себе стандартизацію процесів, контроль якості та постійне вдосконалення.

Продовження таблиці 1.2

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

Джерело: складено автором за [6; 9; 14; 15; 16; 28]

Ці стандарти і нормативи грають важливу роль у створенні умов для високоякісних та надійних логістичних операцій, що відповідають вимогам клієнтів і міжнародним стандартам.

Міжнародні стандарти якості логістичних операцій підприємства включають в себе такі основні елементи [29]:

- вимоги до якості логістичних операцій;
- методи контролю якості логістичних операцій.

Вимоги до якості логістичних операцій встановлюють, які характеристики логістичних операцій повинні відповідати вимогам споживачів та цілям підприємства. Вони включають в себе такі аспекти якості логістичних операцій [18]:

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

Методи контролю якості логістичних операцій дозволяють оцінити відповідність логістичних операцій вимогам стандарту. Вони включають в себе:

- внутрішній контроль;
- зовнішній контроль.

Внутрішній контроль здійснюється персоналом підприємства. Він включає в себе перевірку відповідності логістичних операцій вимогам стандарту, виявлення і усунення недоліків [31, с.43].

Зовнішній контроль здійснюється незалежними організаціями. Він може бути проведений в рамках сертифікації системи управління логістичними операціями підприємства.

Сертифікація системи управління логістичними операціями підприємства - це процедура, яка підтверджує, що система управління логістичними операціями підприємства відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001. Сертифікація дозволяє підприємству підвищити свій авторитет на ринку та отримати конкурентні переваги [16].

Принципи управління якістю логістичних операцій підприємства - це основні правила і положення, на яких базується система управління якістю логістичних операцій підприємства. Вони забезпечують ефективне управління якістю логістичних операцій і досягнення бажаних результатів.

Принципи управління якістю логістичних операцій визначають основні принципи та цінності, які слід враховувати для забезпечення ефективності та

високої якості в логістичних процесах [26, с.317]. Основні принципи включають ті, що представлені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Принципи управління якістю логістичних операцій на підприємстві

Принцип	Загальна характеристика
Орієнтація на споживача.	Цей принцип означає, що всі логістичні операції повинні бути спрямовані на задоволення вимог споживачів.
Системний підхід.	Цей принцип означає, що управління якістю логістичних операцій має здійснюватися комплексно, з урахуванням всіх аспектів логістичної діяльності.
Процесний підхід.	Цей принцип означає, що логістичні операції повинні розглядатися як процеси, які можна поліпшити шляхом їх оптимізації.
Пріоритет запобігання недолікам.	Цей принцип означає, що необхідно вжити заходів для запобігання виникненню недоліків у логістичних операціях, а не просто їх виявляти і усувати.
Децентралізація управління.	Цей принцип означає, що відповідальність за управління якістю логістичних операцій повинна бути делегована на нижчі рівні управління.
Підхід, заснований на релевантній інформації.	Цей принцип означає, що управління якістю логістичних операцій має базуватися на даних і інформації, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення.
Участь працівників.	Цей принцип означає, що працівники повинні брати участь у процесі управління якістю логістичних операцій.

Джерело: складено автором за [26; 37; 47]

Ці принципи допомагають підприємствам створювати ефективні та стійкі логістичні операції, спрямовані на досягнення високої якості та відповідність вимогам ринку та клієнтів.

Для впровадження принципів управління якістю логістичних операцій підприємства необхідно [49, с.871]:

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

Культура якості на підприємстві - це система цінностей, установок і поведінки, яка сприяє постійному вдосконаленню якості логістичних операцій.

Для створення культури якості на підприємстві необхідно [39, с.53]:

- забезпечити розуміння персоналом підприємства важливості якості;
- створити умови для постійного навчання і розвитку персоналу;
- заохочувати ініціативу і творчість персоналу

Впровадження принципів управління якістю логістичних операцій підприємства є складним завданням, яке вимагає від підприємства значних зусиль і ресурсів. Однак, впровадження принципів дозволяє підприємству отримати ряд переваг, які можуть сприяти його успіху на ринку.

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

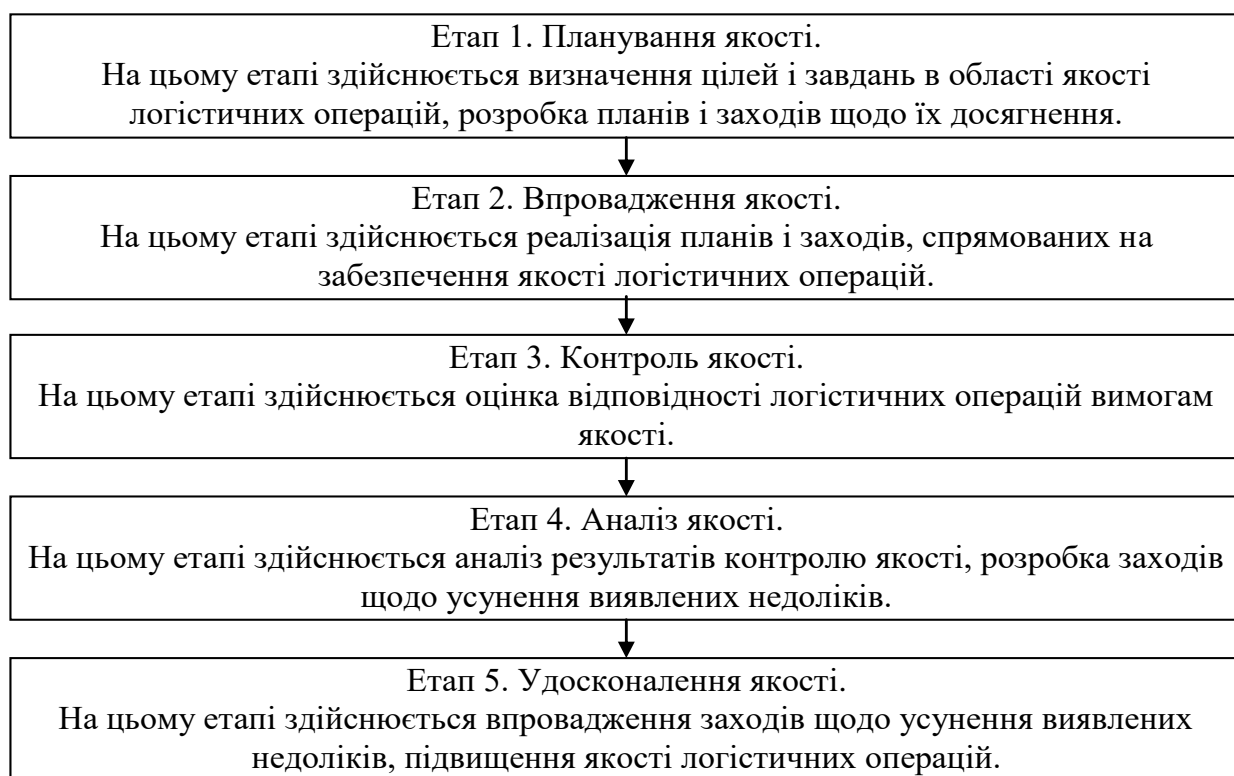


Рисунок 1.4 - Процес управління якістю логістичних операцій підприємства

Джерело: складено автором за [37]

Кожен етап процесу управління якістю логістичних операцій підприємства є важливим і взаємопов'язаним з іншими етапами [37, с.43].

1. Планування якості є основою для успішного управління якістю логістичних операцій. На цьому етапі необхідно визначити, що саме потрібно зробити для забезпечення якості логістичних операцій, і як це зробити.

2. Впровадження якості є ключовим етапом процесу управління якістю логістичних операцій. На цьому етапі необхідно реалізувати плани і заходи, спрямовані на забезпечення якості логістичних операцій.

3. Контроль якості дозволяє оцінити, наскільки добре забезпечена якість логістичних операцій. На цьому етапі необхідно виявити будь-які відхилення від вимог якості і вжити заходів для їх усунення.

4. Аналіз якості дозволяє зрозуміти, чому виникли відхилення від вимог якості, і розробити заходи щодо їх усунення.

5. Удосконалення якості дозволяє підвищити якість логістичних операцій. На цьому етапі необхідно впровадити заходи щодо усунення виявлених недоліків, а також розробити заходи щодо підвищення якості логістичних операцій в майбутньому. Постійне вдосконалення якості є гарантією того, що система управління якістю логістичних операцій підприємства буде постійно розвиватися і відповідати вимогам споживачів. На цьому етапі необхідно постійно аналізувати і вдосконалювати систему управління якістю логістичних операцій.

Таким чином, для ефективного управління якістю логістичних операцій підприємства необхідно забезпечити ефективну взаємодію між всіма етапами процесу управління якістю логістичних операцій. Для ефективного управління якістю логістичних операцій підприємства необхідно: розробити систему управління якістю логістичних операцій підприємства, яка відповідає вимогам споживачів та цілям підприємства; провести навчання персоналу підприємства з питань управління якістю логістичних операцій; створити культуру якості на підприємстві. Впровадження системи управління якістю логістичних операцій підприємства є складним завданням, яке вимагає від підприємства значних зусиль і ресурсів. Однак, впровадження системи дозволяє підприємству отримати ряд переваг, які можуть сприяти його успіху на ринку.

1.3 Методичні підходи до оцінки системи управління якістю логістичних операцій на підприємстві

У ході своєї діяльності логістична система підприємства перетворює вхідний потік логістичних елементів у конкретний набір результатів, які стають вихідними для системи. Ці результати визначають рівень вдосконалення логістичних стратегій та ефективність їхньої реалізації на операційному рівні логістичної системи.

Оцінка якості системи управління якістю логістичних операцій на підприємстві є ключовим завданням, як для вивчення поточного стану логістичної системи, так і для формування логістичної стратегії підприємства. Значущість такого дослідження, як з наукового, так і з практичного погляду, проявляється у формуванні ефективного комплексу індикаторів стану логістичної системи. Цей комплекс індикаторів є необхідним для створення механізмів управлінського впливу на складові логістичних систем підприємства [3, с.100].

Мета оцінки управління якістю логістичних операцій на підприємстві полягає в оцінці ефективності та відповідності логістичних процесів встановленим стандартам та вимогам.

Цілі оцінки управління якістю логістичних операцій на підприємстві наступні [1]:

- визначити рівень якості логістичних операцій на підприємстві;
- визначити сильні та слабкі сторони системи управління якістю логістичних операцій на підприємстві;
- встановити основу для внесення покращень в систему управління якістю логістичних операцій на підприємстві.

Завдання оцінки управління якістю логістичних операцій на підприємстві наступні [23]:

- вивчення вимог споживачів до якості логістичних послуг;
- оцінка відповідності логістичних операцій вимогам споживачів;

- оцінка ефективності системи управління якістю логістичних операцій на підприємстві;

- визначення заходів щодо вдосконалення системи управління якістю логістичних операцій на підприємстві.

Оцінка якості управління логістичними операціями включає в себе застосування різних методів та інструментів для визначення ефективності та рівня досягнутої якості в логістичних процесах підприємства. Методи оцінки якості управління логістичними операціями - це методи, які дозволяють оцінити, наскільки ефективно і якісно здійснюється управління логістичними операціями на підприємстві.

Визначимо деякі з основних методів оцінки якості управління логістичними операціями [12; 25]:

1. Ключові показники ефективності (КПІ):

- доставка вчасно: визначення часу доставки товарів від постачальника до кінцевого споживача;

- рівень сервісу: визначення ступеня задоволеності клієнтів та виконання їхніх очікувань;

- оборот запасів: визначення швидкості обігу запасів та їхнього використання.

2. Аналіз вартості логістики:

- вартість доставки: розгляд витрат на перевезення та доставку товарів;

- витрати на утримання запасів: аналіз витрат на утримання запасів товарів.

3. Оцінка рівня сервісу:

- терміни обробки замовлень: визначення часу обробки та виконання замовлень;

- ступінь наявності товарів: визначення доступності товарів на складі.

4. Аудит логістичних процесів:

- проведення аудиту ланцюга поставок: оцінка всіх етапів ланцюга поставок на предмет відповідності стандартам та оптимізації.

5. Застосування технологій та інформаційних систем:

- використання систем управління логістикою (WMS, TMS): оцінка ефективності використання технологій для автоматизації та контролю логістичних операцій.

6. Оцінка партнерських відносин:

- задоволення постачальників та покупців: вивчення рівня задоволеності ключових стейкхолдерів – постачальників та покупців.

Ці методи можна використовувати як окремо, так і в поєднанні для комплексного визначення якості управління логістичними операціями на підприємстві.

Іншим підходом щодо вибору основних методів оцінки якості управління логістичними операціями є сформований у науковій праці [26; 47]:

1. Аналіз показників ефективності логістичної діяльності - це метод оцінки якості управління логістичними операціями, який базується на аналізі показників, що характеризують ефективність логістичної діяльності.

2. Аудит логістичної діяльності - це метод оцінки якості управління логістичними операціями, який базується на комплексному аналізі всіх аспектів логістичної діяльності підприємства.

3. Опитування клієнтів - це метод оцінки якості управління логістичними операціями, який базується на опитуванні клієнтів підприємства.

4. Метод експертних оцінок - це метод оцінки якості управління логістичними операціями, який базується на думках і оцінках експертів, які мають досвід і знання в галузі логістики. Метод експертних оцінок дозволяє отримати суб'єктивну оцінку якості управління логістичними операціями.

Вибір методу оцінки якості управління логістичними операціями залежить від таких факторів: особливості діяльності підприємства; географія діяльності підприємства; цілі та завдання підприємства; доступність інформації.

Для визначення ключових показників оцінки якості управління логістичними операціями цілеспрямовано розглянути критерії якості логістики, які застосовуються у визнаних компаніях.

Один з найвідоміших прикладів успішного управління логістикою є виробнича система Toyota (TPS), яка внесла революційні зміни в автомобільну промисловість у 20-му столітті. Підхід Toyota до управління своїми логістичними операціями призвів до скорочення часу виконання замовлень, мінімізації рівня запасів та підвищення загальної ефективності виробництва. TPS, відомий також як «Ощадливе виробництво», акцентується на зменшенні відходів, підвищенні якості та оптимізації процесів. Важливою частиною TPS є система управління запасами Just-In-Time (JIT), яка спрямована на виробництво та доставку потрібних деталей в потрібний час, зменшуючи витрати на запаси і забезпечуючи безперебійний виробничий потік [37, с.44].

Компанія Amazon, сучасний лідер у сфері електронної комерції, вражає винятковим управлінням логістичними процесами через свою велику та складну мережу ланцюгів поставок. Вона впроваджує інноваційні рішення, наприклад, Amazon Prime, що надає клієнтам швидку доставку та підвищує рівень їхнього задоволення. Крім того, інвестиції у власну логістичну інфраструктуру, такі як Amazon Air і придбання Whole Foods, дозволяють компанії контролювати більше аспектів свого ланцюга поставок і утримувати конкурентну перевагу на ринку.

Інший приклад успішного управління логістикою - це Walmart, найбільший у світі ритейлер. Успіх Walmart визначається, насамперед, ефективним управлінням ланцюгом поставок, орієнтованим на контроль витрат, управління запасами та співпрацю з постачальниками. Компанія використовує складну систему дистрибуції та передові інформаційні технології, такі як RFID (радіочастотна ідентифікація) та EDI (електронний обмін даними), для відстеження запасів, оптимізації процесів і підвищення загальної ефективності [54, с.104].

Ці приклади ілюструють, що якісне управління логістичними операціями базується на чотирьох ключових групах критеріїв (рис. 1.5).

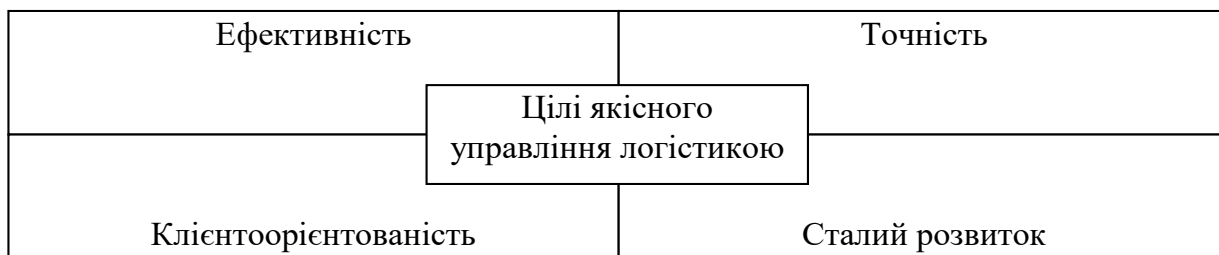


Рисунок 1.5 – Критерії якісного управління логістичними операціями на підприємстві

Джерело: складено автором за [41]

Щодо вітчизняних досліджень, Овчаренко А. Г. [34] визначив інші групи показників. Доступність обслуговування визначається такими показниками, як ймовірність дефіциту запасів, норма насичення попиту та повнота охоплення замовленнями. Функціональність бізнесу визначається швидкістю постачання, безперебійністю постачання, гнучкістю постачання та рівнем недоліків сервісу. Третю групу показників формує показник надійності надання сервісу.

Юденко А. В. [58], зі свого боку, рекомендує використовувати індекс ефективності логістики (LPI) для оцінювання якості логістики. Цей показник був розроблений Світовим банком для оцінки та порівняння логістичних систем різних країн. Кожна країна має унікальні особливості в організації своєї митної та логістичної інфраструктури. LPI має ключове значення для розвитку торгівлі, оскільки здатність країни торгувати з іншими залежить від доступу до глобальних логістичних мереж та вантажних перевезень.

Індекс ефективності логістики (ІЛІ) визначається для кожної країни один раз у два роки на підставі результатів опитування понад 1 000 провідних міжнародних логістичних компаній. Важливо зауважити, що оцінку ефективності та якості управління логістичними операціями слід проводити не лише на рівні галузі, але й на внутрішньому рівні компанії, тому Індекс ефективності логістики можна використовувати в межах власного бізнесу, адаптуючи його до конкретних потреб та специфіки [43].

Оцінка якості управління логістичними операціями передбачає визначення ключових показників ефективності (КПІ), які дозволяють системно

оцінити результативність та ефективність різних логістичних процесів. Ці показники визначають області для потенційного вдосконалення та дозволяють відстежувати прогрес у часі. Серед найпоширеніших КРІ для вимірювання якості логістики представлені на рис. 1.6 та у Додатку А.

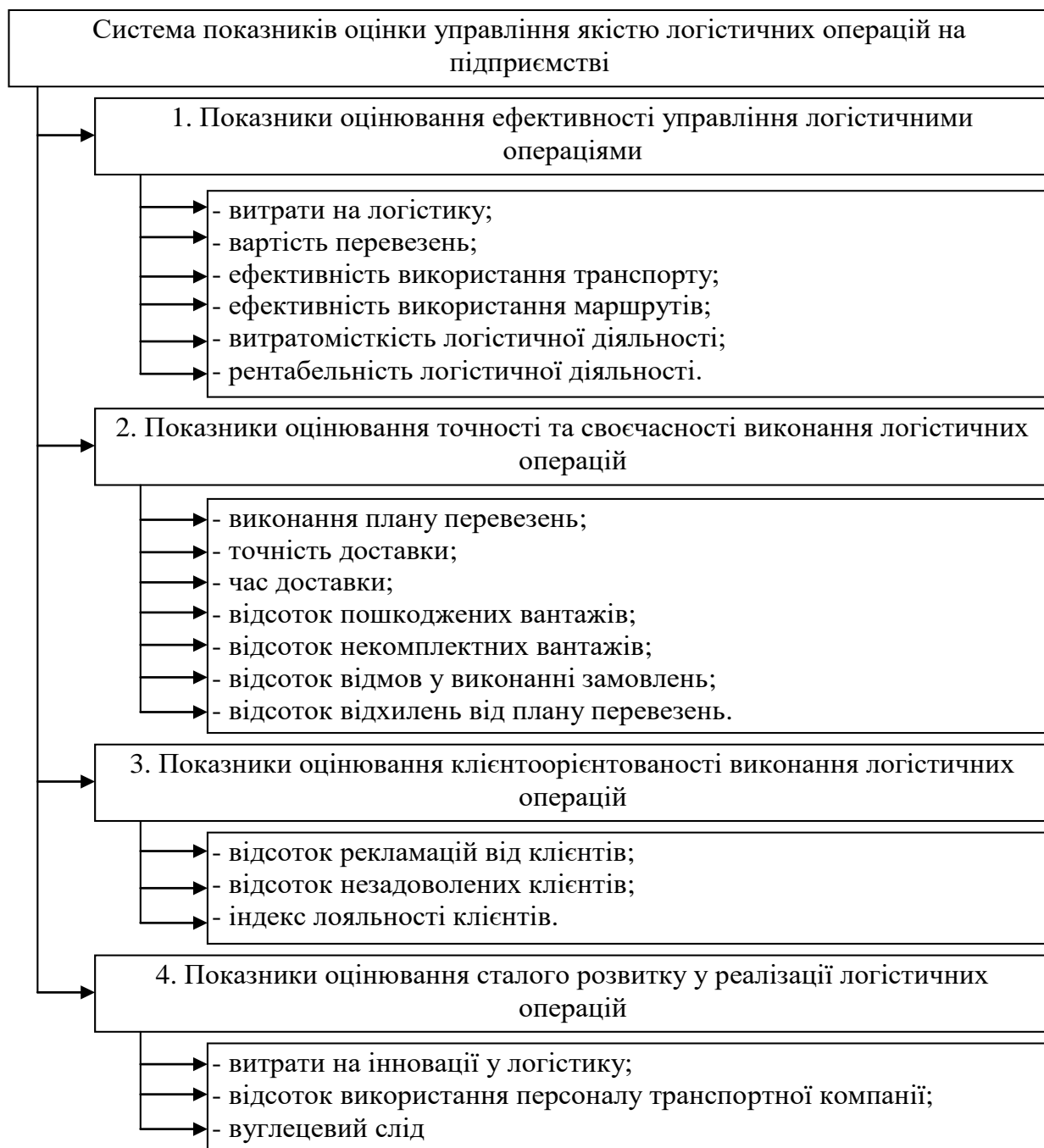


Рисунок 1.6 – Система показників оцінки управління якістю логістичних операцій на підприємстві

Джерело: складено автором за [54; 59]

Регулярне відстеження та аналіз ключових показників дозволяє компаніям систематично оцінювати якість управління своїм логістичним потенціалом та приймати обґрунтовані рішення на основі зібраних даних для оптимізації логістичних процесів. Ефективне управління логістичними операціями включає стратегічне планування, організацію та контроль різних аспектів логістичних процесів та ланцюгів поставок. Цей підхід спрямований на досягнення оптимального рівня потоків товарів, послуг та інформації, що в результаті призводить до покращення обслуговування клієнтів, зменшення витрат та збільшення конкурентоспроможності компанії [40, с.116].

Таким чином, ефективне та якісне управління логістичними операціями відіграє ключову роль у досягненні успіху та утриманні конкурентних переваг на ринку. Шляхом стратегічного планування, організації та контролю логістичних процесів та ланцюга поставок компанії мають можливість оптимізувати потоки товарів, послуг та інформації, збільшуючи рівень задоволеності клієнтів, знижуючи витрати та підвищуючи загальну ефективність. Вимірювання та аналіз показників якості управління логістичними операціями є критичним для виявлення сильних та слабких сторін, а також потенційних сфер для вдосконалення. Встановлення ключових показників якості для моніторингу різних аспектів логістичних операцій, таких як ефективність, точність, задоволеність клієнтів і стійкість, дозволяє компаніям точно оцінювати свою продуктивність. Вітчизняні логістичні та нелогістичні компанії можуть взяти на озброєння ці приклади і адаптувати кращі практики до своїх власних логістичних операцій, сприяючи оптимізації свого логістичного потенціалу та досягненню довгострокового успіху.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ управління якістю логістичних операцій на підприємстві можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що якісна організація логістичних операцій на підприємстві є важливим фактором, який забезпечує його ефективне функціонування та успіх на ринку. Для підвищення ефективності логістичних операцій необхідно правильно обрати логістичну стратегію та політику, ефективно організувати логістичний процес, використовувати сучасні логістичні технології та залучити кваліфіковані кадри.

2. Встановлено, що система управління якістю логістичних операцій на підприємстві – це комплекс координованих процедур, політик та практик, спрямованих на забезпечення та підтримку високої якості логістичних послуг та операцій. Вона спрямована на забезпечення відповідності логістичних операцій вимогам споживачів та цілям підприємства.

3. Узагальнено, що для ефективного управління якістю логістичних операцій підприємства необхідно: розробити систему управління якістю логістичних операцій підприємства, яка відповідає вимогам споживачів та цілям підприємства; провести навчання персоналу підприємства з питань управління якістю логістичних операцій; створити культуру якості на підприємстві. Впровадження системи управління якістю логістичних операцій підприємства є складним завданням, яке вимагає від підприємства значних зусиль і ресурсів.

4. Обґрунтовано, що регулярне відстеження та аналіз ключових показників дозволяє компаніям систематично оцінювати якість управління своїм логістичним потенціалом та приймати обґрунтовані рішення на основі зібраних даних для оптимізації логістичних процесів. Ефективне управління логістичними операціями включає стратегічне планування, організацію та контроль різних аспектів логістичних процесів та ланцюгів поставок.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЛОГІСТИЧНИХ ОПЕРАЦІЙ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства

Заснована у 2001 році, компанія ТОВ «Нова Пошта» є українським провайдером експрес-доставки документів, вантажів та посилок для фізичних та юридичних осіб. Група «Нова Пошта» надає широкий спектр логістичних і поштових послуг як юридичним, так і приватним клієнтам. Складається з українських та зарубіжних підприємств, до яких входять «Нова Пошта», «НП Логістик», «ПОСТ ФІНАНС» і «Нова Пошта Інтернешнл». ТОВ «Нова Пошта» є лідером на ринку експрес-перевезень, забезпечуючи зручну доставку до відділень, поштоматів, на адресу та дозволяючи тисячам підприємців розвивати свої бізнеси як в Україні, так і за кордоном [35].

За свою 23-річну історію компанія ТОВ «Нова Пошта» стала найвідомішим лідером у сфері експрес-доставки вантажів в Україні. Заснована у місті Полтава, вона розширила свою мережу на понад 9300 відділень та 14000 поштоматів. Крім того, компанія пропонує послуги кур'єрської доставки, яка є однією з основних складових її діяльності.

Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «Нова Пошта» представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «Нова Пошта»

Ознака	Характеристика
1	2
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ НОВА ПОШТА
Скорочена назва	ТОВ «Нова Пошта»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Дата реєстрації	19.01.2001 р.

Продовження таблиці 2.1

1	2
Розмір статутного капіталу	4 654,00 тис.грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Код ЄДРПОУ	31316718
Види діяльності	Основний: 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту Інші: 46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами
Місцезнаходження юридичної особи	03026, м. Київ, шосе Столичне, 103, корпус 1

Джерело: складено за даними підприємства

Отже, підприємство ТОВ «Нова Пошта» зареєстроване 19.01.2001 р. за юридичною адресою: Україна, 03026, м. Київ, шосе Столичне, 103, корпус 1. Керівником організації є Бульба Олександр Миколайович. Розмір статутного капіталу складає 4 654 075,00 грн. На момент останнього оновлення даних 11.09.2023 р. стан організації - не перебуває в процесі припинення [35].

Стратегічна мета діяльності ТОВ «Нова Пошта» полягає в забезпеченні легкої доставки для кожного клієнта, незалежно від того, чи це відділення, поштомот чи адресна доставка. Компанія надає широкий спектр логістичних та дистрибуційних послуг, охоплюючи як доставку документів та невеликих посилок, так і перевезення великих вантажів. Завдяки ТОВ «Нова Пошта» тисячі підприємців можуть розвивати свій бізнес не тільки в межах України, але й за її межами.

Місія підприємства ТОВ «Нова Пошта» полягає в тому, щоб спрощувати життя своїм клієнтам, роблячи доставку легкою як для їхнього повсякденного життя, так і для бізнесу. Команда ТОВ «Нова Пошта» впроваджує та вдосконалює нові продукти і послуги, орієнтуючись на світові стандарти та кращий міжнародний досвід. Окрім відправки та отримання посилок та вантажів, у відділеннях ТОВ «Нова Пошта» можна замовити додаткові послуги,

розроблені з урахуванням побажань клієнтів [35].

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

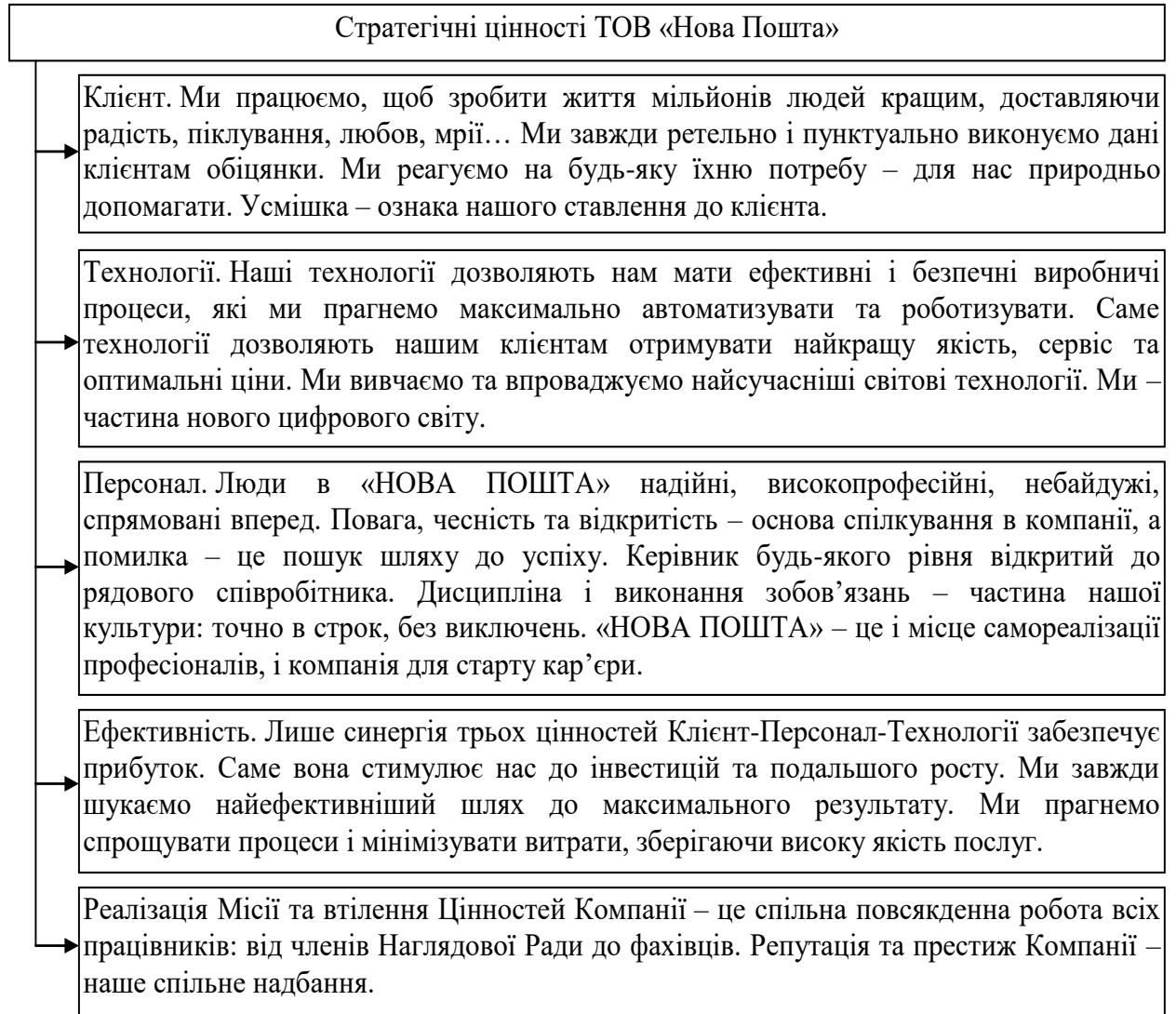


Рисунок 2.1 - Стратегічні цінності, які є основою довгострокового розвитку компанії ТОВ «Нова Пошта» на ринку

Джерело: складено за [35]

В Україні компанія ТОВ «Нова Пошта» розгорнула найбільш доступну мережу для клієнтів, налічуючи 9300 відділень по всій країні та 14000 поштоматів. Навіть при повномасштабній війні у 2022 році кількість відправлень досягла 315 млн. посилок та вантажів. 30 грудня 2022 року стало

історичним для компанії, коли було відправлено рекордні 1,9 млн. відправлень протягом одного дня [35].

NovaPay, як небанківська фінансова установа, активно розвиває власну міжнародну платіжну систему та надає різноманітні фінансові послуги як клієнтам ТОВ «Нова Пошта», так і бізнес-сектору. У 2021 році NovaPay стала першою серед приватних небанківських фінансових установ, яка стала повноправним учасником міжнародних платіжних систем (МПС) Visa та MasterCard. Крім того, компанія отримала сертифікат відповідності міжнародному стандарту безпеки даних в індустрії платіжних карток PCI DSS, гарантуючи надійний захист банківських даних користувачів під час здійснення платежів через систему NovaPay. За даними НБУ, NovaPay є лідером серед систем переказу коштів в Україні, що створені небанківськими установами.

Nova Global пропонує комплексні логістичні рішення у галузі глобальної доставки, сприяючи українцям та підприємствам у зручному та ефективному доставлянні товарів по всьому світу.

Одним із найважливіших продуктів Nova Global є сервіс NP Shopping. Цей сервіс надає можливість українцям придбати товари, такі як речі, косметика, засоби догляду та інші продукти, у інтернет-магазинах Європи та США, де відсутня пряма доставка до України. Замовлені товари доставляються до відділень, поштоматів ТОВ «Нова Пошта» або безпосередньо за вказаною адресою.

У 2021 році компанія заснувала авіакомпанію Supernova Airlines для забезпечення своїм клієнтам швидких термінів доставки з будь-якого куточка світу. Supernova Airlines стала першою та, на даний момент, єдиною в Україні, яка отримала сертифікат експлуатанта під час періоду війни. Перший рейс маршрутом Рига-Жешув відбувся у травні 2023 року, і зараз компанія виконує цей маршрут двічі на тиждень за допомогою літака ATR-72 у співпраці з RAF-Avia. Supernova Airlines паралельно розглядає можливості розширення свого флоту літаків більших розмірів для здійснення трансконтинентальних рейсів.

Nova Post в Молдові є провідним постачальником послуг експрес-

доставки серед приватних компаній, забезпечуючи доставку до будь-якої точки країни на наступний день. З метою покращення доступності та зручності, компанія розпоряджається 19 власними відділеннями та встановила 214 поштоматів. Протягом 2022 року Nova Post в Молдові доставила 600 тис. посилок і вантажів, що свідчить про зростання на 40% порівняно з попереднім роком [35].

У жовтні 2022 року компанія розширила свою діяльність на ринок Польщі, запустивши сервіс Nova Post у Польщі. Крізь червень 2023 року Nova Post успішно розгорнула мережу, відкривши 32 відділення у 18 містах Польщі та два сортувальні термінали у Варшаві та біля Жешува (м. Глогув Малопольський).

У березні 2023 року компанія розширила свою присутність на ринок Литви, створивши Nova Post в Литві та відкривши своє перше відділення у Вільнюсі. Додаткове відділення було відкрито у Каунасі у травні цього ж року.

Nova Post продовжує розширювати свою присутність в країнах Європейського союзу, стаючи четвертою країною, де вона встановила свої відділення - Чехією. Протягом першої половини червня 2 нові відділення були відкриті у столиці Чехії - Празі. Подальший розвиток мережі відбувся з відкриттям по одному відділенню в Бухаресті (Румунія) та Берліні (Німеччина).

Основні показники сервісної діяльності ТОВ «Нова Пошта» у 2022 р. представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Основні показники сервісної діяльності ТОВ «Нова Пошта» у 2022 р.

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

Джерело: складено за даними підприємства

Компанія «Нова Пошта» пропонує ряд технологій доставки для своїх клієнтів [35]:

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

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

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

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

Введена програма лояльності розширює можливості для активних клієнтів ТОВ «Нова Пошта». Мета її полягає в нарахуванні балів за кожну послугу з використанням карти учасника, а подальший обмін на накопичені бали на послуги компанії та спеціальні подарунки.

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

Враховуючи організаційну структуру підприємства ТОВ «Нова Пошта», можна відзначити, що кожний підрозділ є самостійним, але тісно пов'язаним з іншими складовими організаційної системи підприємства. Результати роботи будь-якого підрозділу апарату управління оцінюються показниками, що відображають реалізацію ними своїх цілей і завдань. Для кожної підсистеми формуються ієрархія послідовностей та правила роботи, охоплюючи всю організацію від верху донизу.

Далі подамо характеристику кожного з відділів компанії. Фінансово-бухгалтерський відділ у компанії ТОВ «Нова Пошта» взаємодіє з різними категоріями і групами клієнтів, розробляючи та втілюючи фінансові системи та інструменти, які забезпечують прибутковість компанії. Їхні впливові рішення є визначальними при виборі стратегічного напрямку, розробки портфеля або планів розширення.

Бухгалтерський відділ гарантує досягнення бізнес-результатів компанії,

ведучи точні та своєчасні облікові записи відповідно до вимог законодавства. На основі даних бухгалтерського, податкового та управлінського обліку компанія щодня приймає рішення щодо найвигідніших інвестицій, їхньої окупності та подальших планів.

Департамент логістики, який входить в склад бухгалтерського відділу, забезпечує ефективну роботу ТОВ «Нова Пошта», оскільки йому підпорядковані найбільш завантажені функції з контролю міжміської, міської та термінальної логістики.

ІТ-відділ відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного управління сучасними інформаційними системами. За його допомогою забезпечується безперервна робота ІТ-інфраструктури і таким чином активне функціонування всього бізнесу. Основні функції ІТ-відділу включають:

- дослідження і відстеження новітніх інформаційних технологій;
- забезпечення безперебійної роботи обладнання та користувачів;
- проектування, розробка, впровадження та супровід програмних продуктів;
- регулярне відстеження ситуації в бізнесі для задоволення інформаційних потреб компанії;
- формування потреб в капіталовкладеннях в технологічну інфраструктуру;
- підтримання високого рівня освіченості співробітників в сфері інформаційних технологій.

Відділ мережі відділень в ТОВ «Нова Пошта» є самостійним структурним підрозділом організації, до якого звертаються щодо питань отримання та відправлення вантажів. Основними завданнями відділень є:

- прийом, огляд та видача вантажу клієнтові;
- надання цілісної та ефективної упаковки для відправлення вантажу;
- прийом заяв на переадресацію, повернення вантажу, зміни дати доставки та зміни даних щодо одержувача вантажу;
- надання клієнтові інформації щодо роботи організації;

Відділ по роботі з клієнтами виконує поставлені плани продажів, шукає нових та обслуговує вже існуючих клієнтів, дотримуючись високих стандартів клієнтського сервісу. Менеджери відділу особисто зустрічаються з клієнтом, розробляють комерційну пропозицію, узгоджують його потреби, за необхідності укладають договір та супроводжують клієнта на всіх етапах співпраці з нами. Важливість цього відділу для компанії важко переоцінити, адже його частка перевезень у структурі складає щонайменше 37%.

Таким чином, можна зауважити, що компанія ТОВ «Нова Пошта» є надійним партнером для більше ніж 80 000 компаній, серед яких національні виробники та роздрібні мережі, мережі автозаправок, інтернет-магазини, представництва іноземних компаній та багато інших.

2.2 Аналіз фінансово-економічного стану підприємства

Результативність функціонування ТОВ «Нова Пошта» у сучасних умовах залежить від якості управлінських рішень, зокрема тих, які мають фінансовий характер. При ухваленні таких рішень ключовим етапом є врахування даних фінансового аналізу. Постійний моніторинг фінансово-економічного стану підприємства є фундаментальною основою для проведення наукових досліджень та висновків, які лягають в основу управлінських рішень.

Фінансовий аналіз дозволяє вивчати тенденції розвитку, визначати фактори, які впливають на зміну результатів діяльності підприємства, і оперативно виправляти виявлені недоліки в його функціонуванні. Оцінка фінансово-економічного стану є важливим елементом для забезпечення економічної безпеки.

Аналіз фінансово-економічного стану підприємства включає в себе взаємодію всіх складових елементів підприємства. Цей складний економічний процес дозволяє отримати повний обсяг інформації, необхідний для обґрунтованого ухвалення управлінських рішень.

Сталий та прибутковий рівень фінансово-економічного стану ТОВ «Нова Пошта» слід розглядати як умову, при якій підприємство ефективно функціонує та має можливість розширювати свою діяльність. Це концептуальне уявлення дозволяє нам докладно розглянути сутність поняття. Ефективна робота з прибутковістю вказує на стійкість підприємства та високі рентабельність показників. Розширення сфери діяльності означає успішне використання фінансових ресурсів та постійний моніторинг ефективності використання капіталу. Таке конкретизоване тлумачення включає ширший контекст.

Завданням діагностики фінансово-економічного стану ТОВ «Нова Пошта» є забезпечення підсистеми фінансового управління якісною, своєчасною та відповідною інформацією щодо фінансового стану компанії та можливих напрямків для його стабілізації.

Динаміка основних економічних показників діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта» представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Основні економічні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, -	%
Чистий дохід, тис. грн.	16902857	20843502	23687034	6784177	40,14
Валовий прибуток, тис. грн.	4025771	4402498	4410502	384731	9,56
Чистий прибуток, тис. грн.	991292	2600320	2135960	1144668	115,47
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	6234231,0	10404589,0	14631857,5	8397626,5	134,70
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	3731905,0	6449212,5	10310407,0	6578502,0	176,28
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	2502326,0	3955376,5	4321450,5	1819124,5	72,70
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	21340	21674	22021	681	3,19
Фондовіддача, грн.	4,53	3,23	2,30	-2,23	-49,28
Фондомісткість, грн.	0,06	0,06	0,08	0,02	35,04
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	174,88	297,56	468,21	293,33	167,73
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	792,07	961,68	1075,66	283,58	35,80
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	6,75	5,27	5,48	-1,27	-18,85

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

За результатами здійсненого аналізу визначено, що чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Нова Пошта» у 2022 р. підвищився на 6784177 тис.грн., або на 40,14 % в порівнянні з 2020 р., що становило 23687034 тис.грн. Також, спостерігалось збільшення обсягів валового прибутку на 384731 тис.грн., або на 9,56 %. У 2022 р. значення даного індикатора сягало 4410502 тис.грн. проти 4025771 тис.грн. у 2020 р. Компанія ТОВ «Нова Пошта» хаактеризується вагомим рівнем чистої прибутковості діяльності. Отже, чистий прибуток ТОВ «Нова Пошта» у 2020 р. мав значення в обсязі 991292 тис.грн., а у 2022 р. спостерігалось його підвищення на 1144668 тис.грн., або на 115,47 %.

Окремим етапом діагностики основних економічних показників розвитку підприємства ТОВ «Нова Пошта» потрібно вважати здійснення аналізу його майна. Отже, середньорічна вартість активів підприємства збільшилась на 8397626,5 тис.грн., або на 134,70 %, що у 2022 р. сягало рівня 14631857,5 тис.грн. В структурі активів зафіксовано збільшення середньорічної вартості необоротних активів на 6578502,0 тис.грн. та оборотних активів на 1819124,5 тис.грн., що становило, відповідно, 10310407,0 тис.грн. та 4321450,0 тис.грн. Доводиться зауважити, що підприємство ТОВ «Нова Пошта», незважаючи на руйнівні макроекономічні наслідки повномасштабної війни росії проти України, нарощувало власний майновий потенціал.

Слід сказати, що показник фондovіддачі – це важливий індикатор ділової активності ТОВ «Нова Пошта», який відображає ефективність використання основних активів підприємства. Значення цього важливого показника вказує про те, скільки продукції вироблено та скільки надано послуг на кожну гривню фінансових ресурсів вкладену в основні засоби. За результатами проведеного дослідження встановлено, що у 2022 р. було зафіксовано певне зменшення значення фондovіддачі, а саме на 2,23 грн., або на 49,28 %, що становило 2,30 грн. Показник фондоозброєності на підприємстві ТОВ «Нова Пошта» відображався стабільним та достатньо високим значенням в обсязі 468,21 тис.грн., що засвідчує значну ефективність управління основними активами ТОВ «Нова Пошта».

Показник продуктивності праці відображає ефективність здатність працівника виготовляти певну кількість товарів за одиницю часу. Аналіз засвідчив, що у 2022 р. продуктивність праці на підприємстві ТОВ «Нова Пошта» сягала рівня 1075,66 грн./людину, що на 283,58 тис.грн., або на 35,80 % більше, ніж у 2020 р.

Вважаємо ключовим фінансовим індикатором, що визначається на базі відношення обороту підприємства до середньорічної вартості загальних оборотних активів саме коефіцієнт оборотності оборотних активів. Він характеризує ефективність використання оборотних засобів, залучених для господарської діяльності. Результати діагностики показали, що значення цього показника становило 5,48 оборотів у 2022 р., що на 1,27 од. або на 18,85 % менше, ніж у 2020 р.

Майновий комплекс суб'єктів господарювання представляє собою сукупність різноманітних речей та цінностей, включаючи нематеріальні активи, які мають конкретну вартість та використовуються в процесі їхньої господарської діяльності. Ці активи відображаються в балансі суб'єктів господарювання. Майно підприємства включає в себе всі його активи, і тому діагностика майнового стану - це дослідження та оцінка всіх активів підприємства.

Основною метою діагностики майна є визначення ступеня забезпеченості підприємства ТОВ «Нова Пошта» активами для ефективного здійснення власної господарської діяльності.

Для аналізу структури та динаміки майна підприємства вивчається активний баланс. Проте, у зв'язку з розгалуженістю статей, вказаних у бухгалтерському балансі, що ускладнює процес аналізу, в практиці економічних оцінок зазвичай формується аналітичний баланс.

Характеристика майна підприємства ТОВ «Нова Пошта» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.4.

В результаті аналізу встановлено, що протягом зазначеного періоду підприємство ТОВ «Нова Пошта» забезпечило нарощування власного майна.

Таблиця 2.4 - Характеристика майна підприємства ТОВ «Нова Пошта» та джерел його формування за балансом

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
Активи									
1. Необоротні активи:	4583693	62,79	8314732	61,55	12306082	78,11	7722389	168,48	15,32
в т.ч. основні засоби	3351500	45,91	6180924	45,75	6840688	43,42	3489188	104,11	-2,49
2. Оборотні активи	2716690	37,21	5194063	38,45	3448838	21,89	732148	26,95	-15,32
в т.ч. запаси	188871	2,59	236988	1,75	422210	2,68	233339	123,54	0,09
дебіторська заборгованість	1596726	21,87	4113710	30,45	2267609	14,39	670883	42,02	-7,48
грошові кошти	917065	12,56	827839	6,13	673522	4,27	-243543	-26,56	-8,29
Пасиви									
1. Власний капітал	2186904	29,96	4491224	33,25	6516072	41,36	4329168	197,96	11,40
в т.ч. зареєстрований капітал	4654	0,06	4654	0,03	4654	0,03	0	0,00	-0,03
Нерозподілений прибуток	2154949	29,52	4459269	33,01	6484117	41,16	4329168	200,89	11,64
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1638422	22,44	3900212	28,87	3780268	23,99	2141846	130,73	1,55
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	3475057	47,60	5117359	37,88	5458580	34,65	1983523	57,08	-12,95
Баланс	7300383	100,00	13508795	100,00	15754920	100,00	8454537	115,81	x

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Загальна вартість майна ТОВ «Нова Пошта» у 2022 р. становила 15754920 тис.грн., що на 8454537 тис.грн., або на 115,81 % більше, ніж у 2020 р. Так, вартість необоротних активів компанії становила 12306082 тис.грн., або 78,11 % в структурі активів, а оборотних активів – 3448838 тис.грн., або 21,89 % в структурі активів. Основні засоби компанії посідали посередню частку в структурі активів ТОВ «Нова Пошта», а саме 43,42 % у 2022 р., що на 2,49 п.с. менше, ніж у 2020 р. Також, слід зазначити, що дебіторська заборгованість підприємства у 2022 р. досягла рівня 2267609 тис.грн., що на 670883 тис.грн., або на 42,02 % більше, ніж у 2020 р.

В процесі діагностики пасивів ТОВ «Нова Пошта» було встановлено, що

власний капітал сягнув значення у 41,36 % структури загальних зобов'язань, а поточні зобов'язання і забезпечення були на рівні 34,65 % структури. Значення зареєстрованого капіталу протягом досліджуваного періоду було стабільним та сягало рівня 4654 тис.грн., або 0,03 % структури зобов'язань. Компанія ТОВ «Нова Пошта» відзначалась вагомою величиною нерозподіленого прибутку в сумі 6484117 тис.грн. у 2022 р., що на 4329168 тис.грн., або у 2,01 рази більше, ніж у 2020 р. Довгострокові зобов'язання і забезпечення компанії у 2022 р. сягали рівня 3780268 тис.грн., або 23,99 % в структурі зобов'язань.

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Нова Пошта» - це комплекс заходів, спрямованих на дослідження результатів діяльності підприємства за конкретний період часу. Головною метою аналізу є визначення ефективності використання всіх ресурсів, виявлення можливих недоліків в управлінні підприємством та надання необхідної інформації для оперативного керівництва з метою підвищення результативності діяльності підприємства.

Під час аналізу фінансових результатів можуть використовуватися різноманітні методи, прийоми та моделі. Кількість та широкий спектр їх застосування залежать від визначених цілей аналізу і визначаються його завданнями в кожному конкретному випадку.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта» проаналізовано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта», тис.грн.

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, -	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	16902857	20843502	23687034	6784177	40,14
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	12877086	16441004	19276532	6399446	49,70
Валовий прибуток	4025771	4402498	4410502	384731	9,56
Інші операційні доходи	166643	202834	696168	529525	у 3,17 р.б.

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6
Адміністративні витрати	1469141	1923703	1673172	204031	13,89
Витрати на збут	416263	561844	439130	22867	5,49
Інші операційні витрати	768703	508590	481061	-287642	-37,42
Фінансовий результат від операційної діяльності	1538307	1611195	2513307	975000	63,38
Фінансові витрати	533590	630813	887690	354100	66,36
Інші витрати	602457	255	373963	-228494	-37,93
Фінансовий результат до оподаткування	1090142	2794933	2390352	1300210	119,27
Чистий фінансовий результат	991292	2600320	2135960	1144668	115,47

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз показав, що обсяг чистого доходу від надання послуг компанії ТОВ «Нова Пошта» у 2022 р. підвищився на 6784177 тис.грн., або на 40,14 %, що сягало рівня 23687034 тис.грн. Також, собівартість наданих послуг була на рівні 19276532 тис.грн., що на 6399446 тис.грн., або на 49,70 % більше, ніж у базовому 2020 р. ТОВ «Нова Пошта» відзначалось вагомою валовою прибутковістю господарської діяльності в обсязі 4410502 тис.грн., що на 384731 тис.грн., або на 9,56 % більше, ніж у 2020 р. Можна сказати, що у 2022 р. ТОВ «Нова Пошта» було здійснено зростання інших операційних доходів на 529525 тис.грн., або у 3,17 разів та скорочення інших операційних витрат на 287642 тис.грн., або на 37,42 %, що становило, відповідно, 696168 тис.грн. та 481061 тис.грн. Обсяг чистого прибутку у 2022 р. зафіксовано на рівні 2135960 тис.грн., що на 1144668 тис.грн., або на 115,47 % більше за рівень 2020 р.

Аналіз фінансового стану ТОВ «Нова Пошта» охоплює основні статті балансу та інші документи обліку та фінансової звітності. Досліджується раціональність формування та використання власних, запозичених та залучених коштів, а також відповідність сум оборотних коштів потребам у них, обсяг формування та виконання плану одержання прибутку. Оцінюється стан розрахунків підприємства з бюджетом, банками, постачальниками та покупцями. Визначається економічний результат обігу оборотних коштів, проводиться співвіднесення витрат з прибутками.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «Нова Пошта» представлена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «Нова Пошта»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+,-	%
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,78	1,01	0,63	-0,15	-19,18
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,26	0,16	0,12	-0,14	-53,24
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	-758367	76704	-2009742	-1251375	165,01
Коефіцієнт автономії	0,30	0,33	0,41	0,11	38,07
Коефіцієнт фінансової залежності	3,34	3,01	2,42	-0,92	-27,57
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,43	0,50	0,71	0,28	64,91
Коефіцієнт оборотності активів	2,71	2,00	1,62	-1,09	-40,29
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	9,78	6,24	4,30	-5,47	-55,97
Рентабельність господарської діяльності, %	7,02	14,38	10,93	3,91	x
Рентабельність власного капіталу, %	57,33	77,88	38,81	-18,52	x
Рентабельність продукції, %	14,50	10,13	10,74	-3,75	x

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Таким чином, за результатами проведеного аналізу встановлено, що ТОВ «Нова Пошта» відрізнялося достатньо низькими значеннями показників загальної та абсолютної ліквідності. Коефіцієнт загальної ліквідності при нормативному значенні не менше 1,0 у 2022 р. мав значення лише 0,63 пункти, що на 0,15 пунктів менше, ніж у 2020 р. Аналогічно, коефіцієнт абсолютної ліквідності при нормативному значенні більше 0,2 у 2022 р. становив лише 0,12 пунктів. Чистий оборотний капітал у 2022 р. характеризувався негативним значенням в обсязі (-2009742) тис.грн. Отже, ТОВ «Нова Пошта» не володіє власними оборотними активами в достатній для забезпечення стійкості фінансового стану кількості. Важливим показником, який відображає залежність підприємства від позикових джерел фінансування майна вважаємо коефіцієнт автономії. У 2022 р. значення цього індикатора було нижче від нормативу на рівні 0,41, що на 0,11 пункти, або на 38,07 % більше, ніж у 2020 р. Водночас, слід зазначити, що незважаючи на складну військово-економічну

ситуацію в країні, ТОВ «Нова Пошта» здійснювало власну господарську діяльність ефективно. Показники рентабельності засвідчили значний рівень ефективності господарської діяльності підприємства.

2.3 Оцінка системи управління якістю логістичних операцій на підприємстві

Управління якістю логістичних операцій на підприємстві ТОВ «Нова Пошта» здійснюється на основі системи управління якістю, яка базується на міжнародному стандарті ISO 9001:2015 [16]. Система управління якістю ТОВ «Нова Пошта» включає в себе такі елементи:

1. Політика в галузі якості. Політика в галузі якості ТОВ «Нова Пошта» спрямована на забезпечення якості логістичних послуг, що надаються компанією, та підвищення задоволеності клієнтів.

Основними принципами політики в галузі якості ТОВ «Нова Пошта» є: спрямованість на клієнта; постійне вдосконалення; відповідальність; командний підхід.

ТОВ «Нова Пошта» ставить перед собою такі цілі та завдання в галузі якості логістичних операцій:

- забезпечити високу якість логістичних послуг, що надаються компанією;
- підвищити задоволеність клієнтів;
- зменшити витрати на логістику;
- покращити імідж компанії.

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

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

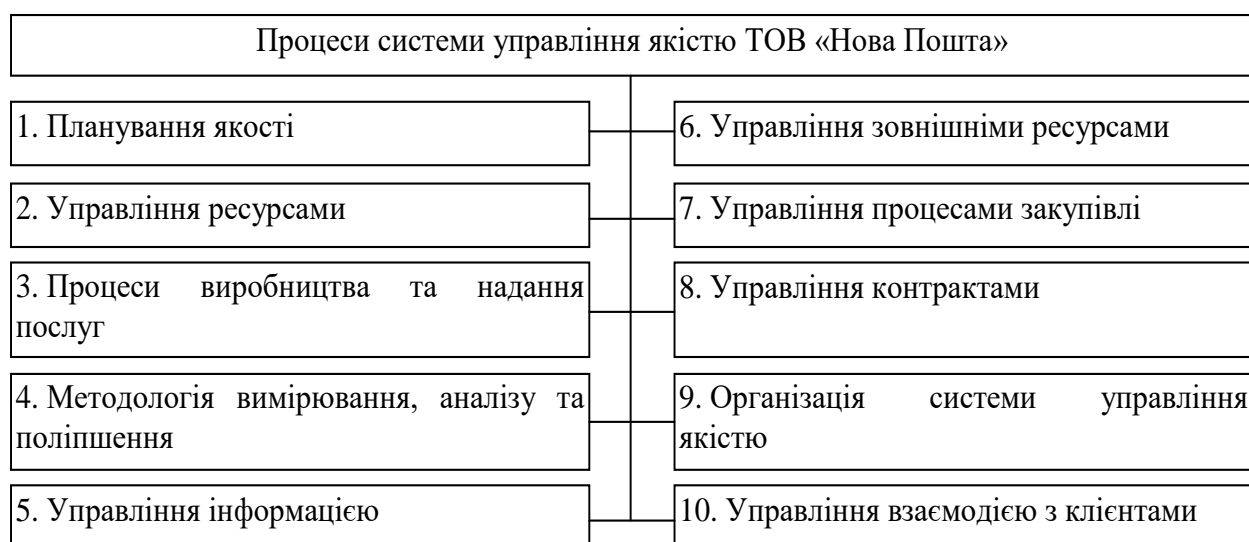


Рисунок 2.2 - Процеси системи управління якістю ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: складено за даними підприємства

Основу системи управління якістю логістичних операцій на підприємстві ТОВ «Нова пошта» становить організаційна структуризація логістичного підрозділу. Внутрішня організаційна структура управління логістичною діяльністю визначає розподіл відповідальності та повноважень всередині служби логістики. Її розглядають як сукупність підрозділів служби логістики та взаємозв'язків між ними, які забезпечують якісне виконання усіх логістичних операцій на підприємстві.

У процесі формування організаційної структури служби логістики ТОВ «Нова пошта» виділяються структурні підрозділи відповідно до сформульованої логістичної стратегії. За кожним підрозділом закріплюються певні логістичні функції, визначаються розміри підрозділів, формується штатний розпис та закріплюються повноваження з прийняття управлінських рішень [26, с.337].

На більшості закордонних та вітчизняних підприємств експрес-доставки вантажів служби логістики часто мають лінійно-функціональну структуру. Організаційна структура управління логістичною діяльністю ТОВ «Нова пошта» представлена на рис. 2.3.



Рисунок 2.3 - Організаційна структура управління логістичною діяльністю ТОВ «Нова пошта»

Джерело: складено за даними підприємства

Отже, лінійно-функціональна організаційна структура служби логістики ТОВ «Нова пошта» спрямована на усунення дублювання логістичних функцій та покращення внутрішньої координації всередині функцій. Однак вона ускладнює міжфункціональну координацію. Ця структура передбачає існування спеціалізованих підрозділів відділів, які допомагають керівнику в виконанні функцій стратегічного планування логістичної діяльності та аналізу, але не мають повноважень прийняття рішень [6, с.152].

Основними перевагами лінійно-функціональної структури управління логістичною діяльністю ТОВ «Нова пошта» слід вважати:

- висока компетентність спеціалістів, що відповідають за виконання конкретних функцій;
- відповідність структури обраній стратегії діяльності підприємства;
- поєднання принципу спеціалізації управління з принципом єдності керівництва.

Систему управління якістю очолює директор з якості, який відповідає за розробку та впровадження політики в галузі якості, а також за нагляд за функціонуванням системи.

Відповідальність за забезпечення якості логістичних процесів покладається на керівників підрозділів ТОВ «Нова пошта».

У процесі оцінки якості функціонування логістичних процесів важливо використовувати метод ABC-аналізу для визначення значущості та цінності кожного критерію результативності для аналізованого підприємства. Після цього, на основі експертного або статистичного методу, слід провести аналіз відповідності логістичних процесів зазначеним критеріям, приймаючи за еталон 100%. У табл. 2.7 наведено загальний показник відповідності критеріям раціональності логістичних процесів ТОВ «Нова пошта».

Таблиця 2.7 - Форма визначення загального показника раціональності логістичних процесів ТОВ «Нова пошта»

Показники раціональності	Вага	Частка, %	Відсоток відповідності,%	Коефіцієнт	Результат, %
Зрозумілість	B	10,53	90	0,9	9,48
Задоволення потреб	B	10,53	100	1,0	10,53
Інноваційність	A	21,05	100	1,0	21,05
Стратегічна креативність	B	10,53	80	0,8	8,42
Автентичність	C	5,25	50	0,5	2,63
Довіра споживачів	B	10,53	75	0,75	7,90
Здатність до змін	A	21,05	100	1	21,05
Відповідність стратегічному баченню	B	10,53	100	1	10,53
Загальний показник	x	100	x	x	91,59

Джерело: складено автором

Отже, з урахуванням результатів табл. 2.7 можна зазначити, що раціональність логістичних процесів ТОВ «Нова пошта» знаходиться на високому рівні – 91,59% із максимально можливих 100%. Це означає, що на підприємстві забезпечено високий рівень якості логістичних операцій.

З метою оцінювання системи контролю якості логістичних операцій у ТОВ «Нова пошта» скористаємося одним із статистичних методів, а саме діаграмою Парето, для аналізу причин відхилень (недоліків) від установлених стандартів. Це вимагатиме використання інформації, яку надасть логістичний менеджер про претензії замовників щодо якості, повернення споживачами

замовлень, а також внутрішніх перевірок протягом року.

Діаграма Парето є потужним інструментом, який визначає основні причини порушень, що призводять до найбільших втрат, і вказує на необхідність їх ліквідації в першу чергу. Під час аналізу і контролю якості використання діаграм Парето передбачає створення загальної діаграми для визначення основної причини зниження якості послуг, після чого створюються діаграми для причин головних проблем і можливих варіантів їх вирішення. Після впровадження корекційних заходів діаграму Парето слід побудувати знову, щоб перевірити ефективність заходів, спрямованих на поліпшення [12, с.50].

Для побудови такої діаграми використаємо пакет програм Excel. За допомогою цієї програми ми отримали розрахункові дані щодо відсоткового співвідношення виявлених претензій та кумулятивного проценту претензій. Результати цих розрахунків представлені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 - Розрахункові дані для побудови діаграми Парето за видами претензій у здійсненні логістичних процесів ТОВ «Нова пошта»

Вид претензій	Число невідповідностей	Нагромаджена сума невідповідностей	Процент невідповідностей, %	Нагром. процент, %
Затримки у термінах доставки замовлення	11	6	21,15	21,2
Пошкодження упаковки в процесі транспортування	10	16	19,23	40,4
Черги в пункті комплектування замовлень	9	25	17,31	57,7
Неправильне заповнення супровідних документів логістичними працівниками	6	31	13,46	71,2
Неетична поведінка логістичного персоналу з клієнтами	5	36	11,53	82,7
Пошкодження товару в процесі транспортування	4	40	9,61	92,4
Інші	4	44	7,69	100,0
Всього	49	x	x	x

Джерело: складено автором

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

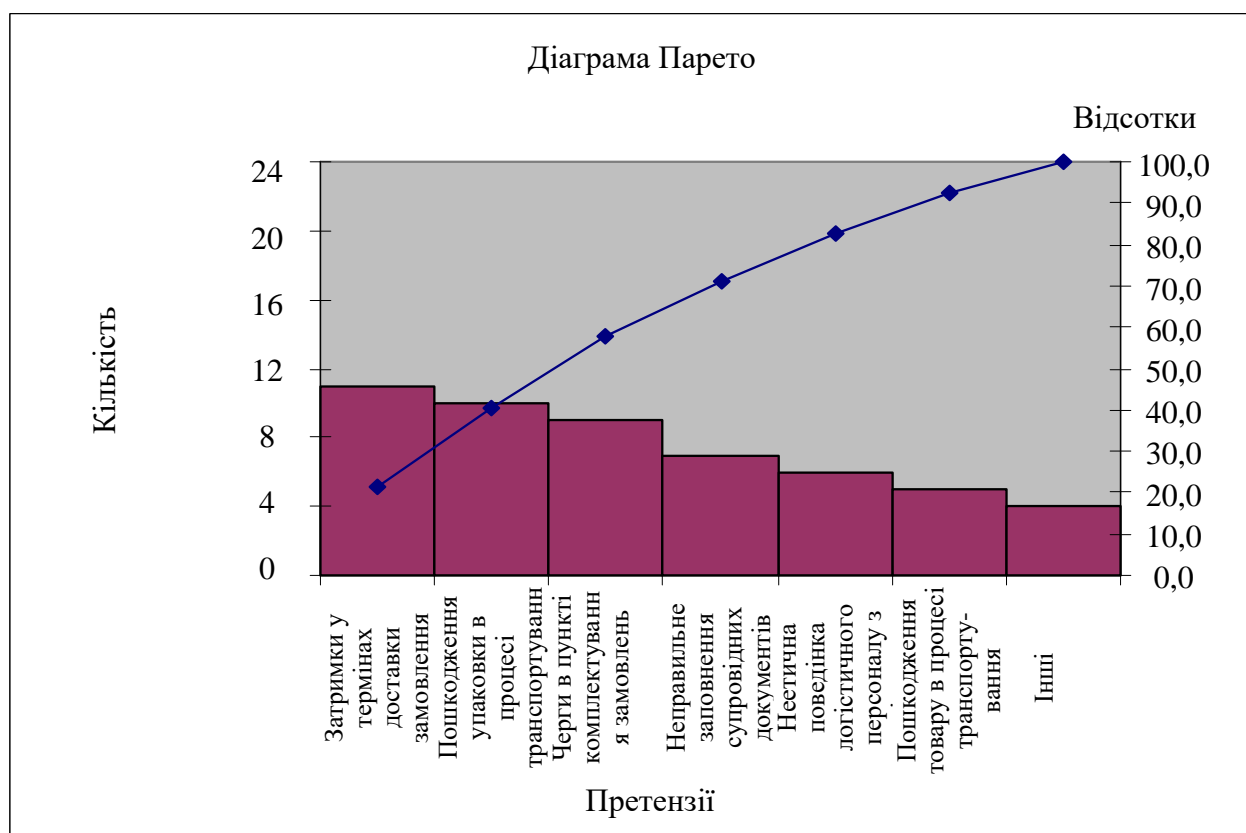


Рисунок 2.4 - Побудована діаграма Парето за видами виявлених претензій у здійсненні логістичних процесів ТОВ «Нова пошта»

Джерело: складено автором

Аналіз причин виявлених претензій у здійсненні логістичних процесів ТОВ «Нова пошта» засвідчив, що ними стали: затримки у термінах доставки замовлення; пошкодження упаковки в процесі транспортування; черги в пункті комплектування замовлень; неправильне заповнення супровідних документів логістичними працівниками; неетична поведінка логістичного персоналу з клієнтами; пошкодження товару в процесі транспортування.

Отримані розрахункові дані для побудови діаграми Парето за причинами виникнення претензій у здійсненні логістичних процесів ТОВ «Нова пошта» подані в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 - Розрахункові дані для побудови діаграми Парето за причинами виникнення претензій у здійсненні логістичних процесів ТОВ «Нова пошта»

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

Джерело: складено автором

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

Як засвідчують дані діаграми, чотири причини виникнення претензій, таких як низька кваліфікація логістичного працівника, збої в функціонуванні програмного забезпечення логістики, помилки в заповненні супровідних документів, недоліки внутрішніх комунікацій між керівником та підлеглим в підсумку становлять більше 84,7 %, що є ознакою того, що саме ці проблемні зони обумовлюють виникнення претензій у здійсненні логістичних процесів ТОВ «Нова пошта». Зазначене надає інформацію керівництву ТОВ «Нова пошта» про те, що потрібно ухвалити відповідні рішення саме в контексті встановлених проблем. Вирішення проблем усунення виявлених претензій та виправлення невідповідностей передбачає здійснення відповідних витрат. Рівень витрат на контроль якості істотно залежить від обґрунтованого вибору і застосування тих або інших методів (видів) здійснення.

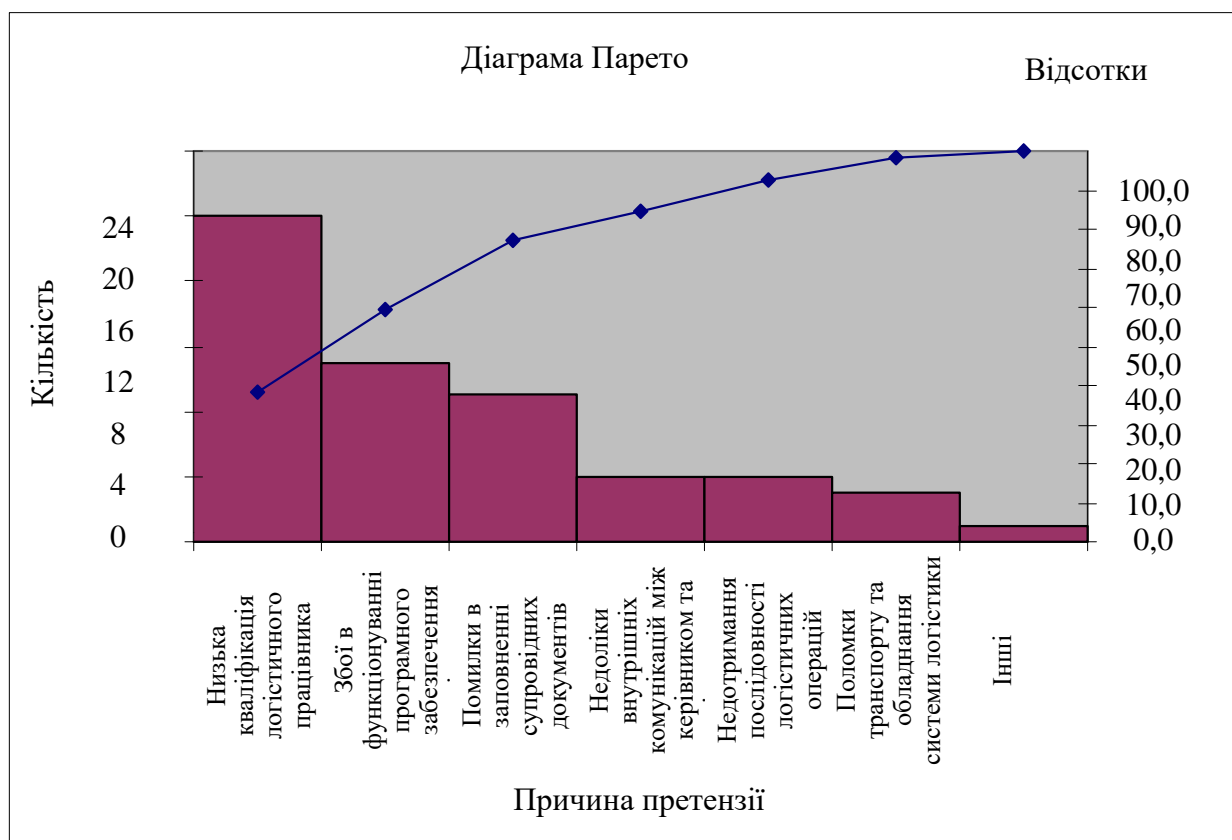


Рисунок 2.5 - Побудована діаграма Парето за причинами виникнення претензій у здійсненні логістичних процесів ТОВ «Нова пошта»

Джерело: складено автором

Водночас, в цілому, система управління якістю ТОВ «Нова пошта» забезпечує високий рівень якості логістичних послуг, що надаються компанією. Згідно з результатами опитування клієнтів, ТОВ «Нова пошта» має високий рівень задоволеності клієнтів. Система управління якістю ТОВ «Нова пошта» також сприяє підвищенню ефективності логістичних процесів та зниження витрат на логістику. ТОВ «Нова пошта» постійно вдосконалює систему управління якістю, щоб забезпечити ще вищий рівень якості логістичних послуг, що надаються компанією.

ТОВ «Нова пошта» є великим підприємством, що здійснює логістичні операції в масштабах всієї країни. Тому управління якістю логістичних операцій на підприємстві має свої особливості. ТОВ «Нова пошта» постійно вдосконалює систему управління якістю логістичних операцій. Серед заходів, які впроваджуються підприємством, можна виділити такі:

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

У ТОВ «Нова пошта» активно впроваджує цифрові технології в управління якістю логістики. ТОВ «Нова пошта» використовує системи управління логістичними процесами для автоматизації та оптимізації логістичних операцій. Ці системи дозволяють підприємству підвищити ефективність логістичних процесів, а також забезпечити більш точний контроль за їх виконанням.

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

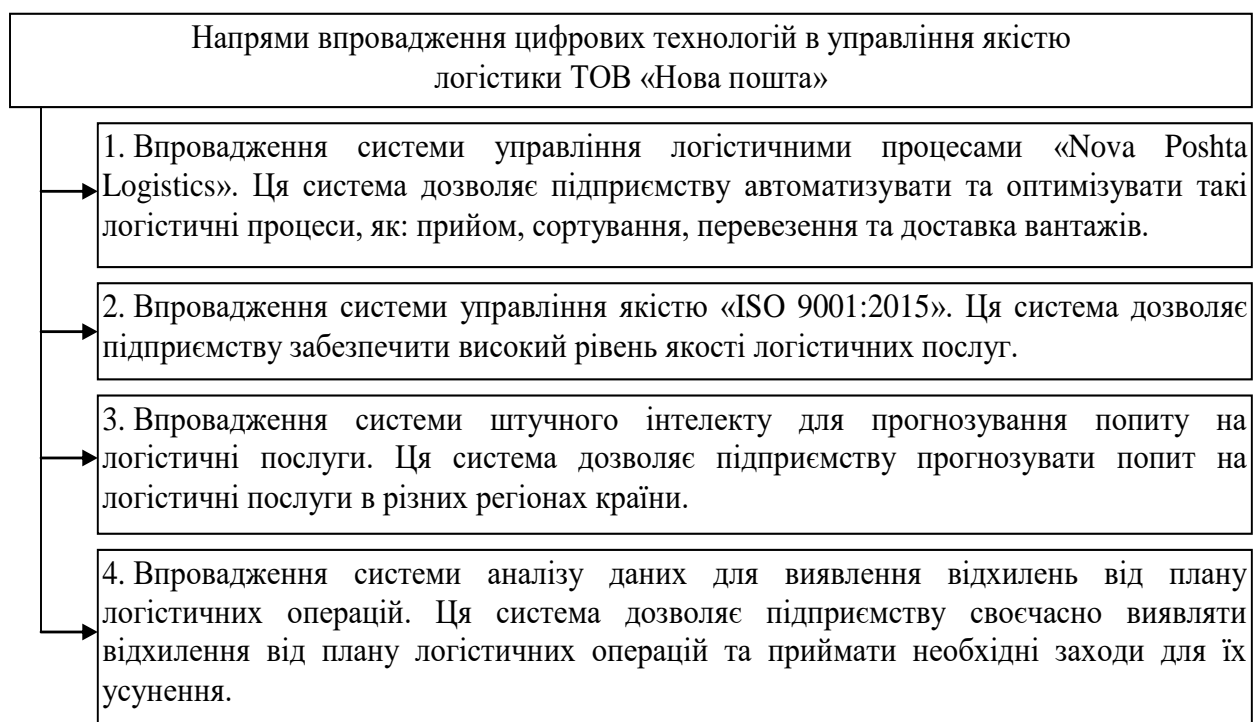


Рисунок 2.6 - Напрями впровадження цифрових технологій в управління якістю логістики ТОВ «Нова пошта»

Джерело: складено за даними підприємства

ТОВ «Нова пошта» планує впроваджувати цифрові технології в управління якістю логістики в таких напрямках: розширення використання систем управління логістичними процесами; впровадження систем штучного інтелекту для вирішення більш широкого кола завдань в управлінні якістю логістики; впровадження систем аналізу даних для отримання більш точної інформації про логістичні процеси [13].

В процесі оцінки системи управління якістю логістичних операцій на підприємстві необхідно провести аналіз ключових показників ефективності логістичного процесу. Динаміка показників оцінювання управління якістю логістичних операцій на підприємстві ТОВ «Нова пошта» представлена у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 - Динаміка показників оцінювання ефективності управління якістю логістичних операцій на підприємстві ТОВ «Нова пошта»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, -	%
1	2	3	4	5	6
1. Показники оцінювання ефективності управління логістичними операціями					
Витрати на логістику, тис. грн.	215309	601714	559835	344526	160,01
Вартість перевезень, грн./т	187,74	201,56	254,83	67,09	35,74
Ефективність використання транспорту, т/од.	55,64	59,32	49,23	-6,41	-11,52
Ефективність використання маршрутів, т/км	67,21	72,43	66,89	-0,32	-0,48
Витратомісткість логістичної діяльності, грн.	12,87	11,89	16,98	4,11	31,93
Рентабельність логістичної діяльності, %	56,87	71,32	51,93	-4,94	-8,69
2. Показники оцінювання точності та своєчасності виконання логістичних операцій					
Виконання плану перевезень	94,34	95,12	86,92	-7,42	-7,87
Точність доставки	95,12	94,23	83,12	-12,00	-12,62
Час доставки, год.	23,76	21,89	35,64	11,88	50,00
Відсоток пошкоджених вантажів	5,61	5,11	4,32	-1,29	-22,99
Відсоток некомплектних вантажів	3,89	4,23	3,94	0,05	1,29
Відсоток відмов у виконанні замовлень	2,21	2,54	4,78	2,57	116,29
Відсоток відхилень від плану перевезень	7,89	8,11	9,45	1,56	19,77
3. Показники оцінювання клієнтоорієнтованості виконання логістичних операцій					
Відсоток рекламацій від клієнтів	5,56	4,34	7,89	2,33	41,91
Відсоток незадоволених клієнтів	3,21	2,98	4,16	0,95	29,60

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5	6
Індекс лояльності клієнтів	95,43	95,89	93,12	-2,31	-2,42
4. Показники оцінювання сталого розвитку у реалізації логістичних операцій					
Витрати на інновації у логістику, грн.	25557	71423	66452	40895	160,01
Відсоток використання персоналу транспортної компанії	87,67	84,34	85,91	-1,76	-2,01
Вуглецевий слід, бали	6,5	7,5	7,0	0,50	7,69

Джерело: складено за даними підприємства

За результатами проведеного аналізу встановлено, що у 2022 р. відбулося зростання обсягу витрат на здійснення логістичних операцій на 344526 тис.грн., або на 160,01 %, що становило 559835 тис.грн. Водночас, рентабельність логістичної діяльності скоротилась на 4,94 пункти, та у 2022 р. становила 51,93 %. Внаслідок повномасштабної військової агресії росії в Україні, починаючи з 2022 р. відбулося певне скорочення значень показників оцінювання точності та своєчасності виконання логістичних операцій ТОВ «Нова пошта». Це відбулося тому-що значна частина логістичних операцій підприємства здійснюється у Східні регіони України, а через складну військову обстановку та зруйновану інфраструктуру спостерігається зниження своєчасності, точності та плановості перевезення вантажів. Зростає кількість пошкоджених замовлень та таких, по яким встановлюються відмови в перевезенні (вибухонебезпечні та небезпечні товари). Внаслідок таких обставин зростають рекламації та певна незадоволеність клієнтів якістю обслуговування на підприємстві ТОВ «Нова пошта».

Таким чином, можна зробити висновок, що система управління якістю ТОВ «Нова Пошта» організована таким чином, щоб забезпечити ефективне управління якістю логістичних процесів підприємства. Відповідальність за забезпечення якості логістичних процесів покладається на керівників підрозділів ТОВ «Нова пошта». Компанія ТОВ «Нова пошта» постійно вдосконалює систему управління якістю логістичних операцій. ТОВ «Нова пошта» планує впроваджувати цифрові технології в управління якістю логістики в різних напрямках.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеного дослідження системи управління якістю логістичних операцій на підприємстві можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що ТОВ «Нова Пошта» є українським провайдером експрес-доставки документів, вантажів та посилок для фізичних та юридичних осіб. Група «Нова Пошта» надає широкий спектр логістичних і поштових послуг як юридичним, так і приватним клієнтам. За свою 23-річну історію компанія ТОВ «Нова Пошта» стала найвідомішим лідером у сфері експрес-доставки вантажів в Україні.

2. Аналіз показав, що чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Нова Пошта» у 2022 р. підвищився на 6784177 тис.грн., або на 40,14 % в порівнянні з 2020 р., що становило 23687034 тис.грн. Компанія ТОВ «Нова Пошта» хаактеризується вагомим рівнем чистої прибутковості діяльності. Отже, чистий прибуток ТОВ «Нова Пошта» у 2020 р. мав значення в обсязі 991292 тис.грн., а у 2022 р. спостерігалось його підвищення на 1144668 тис.грн., або на 115,47 %.

3. Аналіз показав, що у 2022 р. відбулося зростання обсягу витрат на здійснення логістичних операцій на 344526 тис.грн., або на 160,01 %, що становило 559835 тис.грн. Водночас, рентабельність логістичної діяльності скоротилась на 4,94 пункти, та у 2022 р. становила 51,93 %. Внаслідок повномасштабної військової агресії росії в Україні, починаючи з 2022 р. відбулося певне скорочення значень показників оцінювання точності та своєчасності виконання логістичних операцій ТОВ «Нова пошта».

4. Доведено, що система управління якістю ТОВ «Нова Пошта» організована таким чином, щоб забезпечити ефективне управління якістю логістичних процесів підприємства. Відповідальність за забезпечення якості логістичних процесів покладається на керівників підрозділів ТОВ «Нова пошта». Компанія постійно вдосконалює систему управління якістю логістичних операцій. ТОВ «Нова пошта» планує впроваджувати цифрові технології в управління якістю логістики в різних напрямках.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЛОГІСТИЧНИХ ОПЕРАЦІЙ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1 Розвиток інноваційних напрямів покращення якості логістичної діяльності підприємства на ринку експрес-доставки

Зростаючі вимоги клієнтів та інтенсивна конкуренція на ринку експрес-доставки змушують логістичних операторів шукати нові способи розвитку та впровадження нових стратегій для залучення та утримання клієнтів, спрямованих на поліпшення та розширення якості послуг. Прогнози експертів вказують на подальше зростання онлайн-ритейлу в нашій країні протягом наступних двох-трьох років, що призводитиме до збільшення ринку експрес-доставки. Таким чином, потреба в розвитку ринку експрес-доставки стає очевидною і визначається як часом, так і вимогами клієнтів.

В сучасний період велика увага в управлінні якістю серед середніх та великих компаній акцентується на концепції «клієнтоорієнтованості». Це відображається в систематичному відстеженні змін у вподобаннях клієнтів та особливому підході до підвищення якості послуг. Для всіх логістичних операторів ринку експрес-доставки наразі важливо ретельно вивчати очікування своїх споживачів і пропонувати їм інноваційні підходи, які повністю відповідають принципам системи «ціна-якість» [36].

Дослідження ринку експрес-доставки вказує на річне зростання його обсягу на 35%, що визначає потребу ТОВ «Нова пошта» у постійному розвитку для збереження та розширення своєї частки на ринку. Як лідер у сфері експрес-доставки, компанія ТОВ «Нова пошта» досягає успіху завдяки своїй гнучкості та високому рівню технологічності, що підтверджено інноваціями, впровадженими протягом останніх років [10].

Серед головних інноваційних напрямів зростання якості логістичних

операцій ТОВ «Нова пошта» можна виокремити такі:

1. Автоматизація складської логістики. Однією з ключових інноваційних стратегій підвищення якості логістичних операцій ТОВ «Нова пошта» є автоматизація складської логістики. Світові тренди у логістиці вказують на значення автоматизації та роботизації складських процесів. Компанія вже впровадила п'ять інноваційних терміналів, які є найбільшими сортувальними центрами в Україні. Ці термінали практично повністю автоматизовані, здатні обробляти до 600 вантажівок на добу і сортувати 400,000 одиниць товару за цей час (8000–10000 посилок на годину). За допомогою системи сканерів посилки упорядковано без операцій ручного сортування. Ця автоматизація призвела до значного зменшення кількості працівників на новому складі, а саме в 3–4 рази.

2. Безпілотні посилки. Однією з інновацій, яку впроваджує ТОВ «Нова пошта», є використання безпілотних дронів для доставки поштових відправлень. Літальний апарат, спеціально розроблений для перевезення посилок, знаходиться на заключних стадіях льотних випробувань. Тестовий безпілотник є досить компактним, здатним перевозити до 4 кг вантажу, що відповідає від 20 до 50 поштових конвертів, з максимальною дальністю польоту до 350 км. Зараз розробники працюють над модифікацією дрона, який зможе перевозити до 400 кг вантажу, а в подальшому ця ємність може зрости до 1 тони [55].

3. Поштомати. Ще однією ключовою ініціативою є впровадження поштоматів в діяльність ТОВ «Нова пошта». Один із основних сучасних трендів - це безконтактна кур'єрська доставка. Компанія реагує на це, пропонуючи споживачам широкий вибір товарів з безконтактною доставкою до дому. У зусиллях уникнути громадських місць, особливо в умовах пандемії, покупці готові платити додатково за швидку доставку (1-3 дні), і це становить 5-10% від вартості товарів. ТОВ «Нова пошта» працює над зменшенням людської участі у видачі посилок. Система видачі також розробляється таким чином, щоб не вимагати участі людини, переходячи в майбутньому до безособистих пунктів видачі (поштоматів) з різним дизайном і конструкцією.

Переваги поштоматів (пунктів доставки «поза домом») серед інших способів доставки наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - Переваги поштоматів на ринку експрес-доставки у ТОВ «Нова пошта»

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

Джерело: складено автором

В сучасних умовах в Україні, де триває війна з Росією та понад 6 мільйонів українців залишили свою країну, стає очевидним зростання відправлень через розширення мережі міжнародних послуг у ТОВ «Нова пошта». Перший напрямок цього розширення - це створення власних відділень компанії на міжнародному ринку, що вже успішно реалізовується. Другий напрямок, який ми рекомендуємо, враховуючи ситуацію на міжнародному ринку, - це співпраця з зарубіжними компаніями з доставки відправлень (рис. 3.1).

Щодо першого тренду, ТОВ «Нова пошта» активно впроваджує відкриття своїх відділень у Польщі, протягом останніх місяців розширюючи свою присутність в кількох містах, таких як Варшава, Краків, Познань і Жешув. Зараз доступно відправлення та отримання посилок до 30 кг у 8 відділеннях, розташованих у 4 містах Польщі [33].

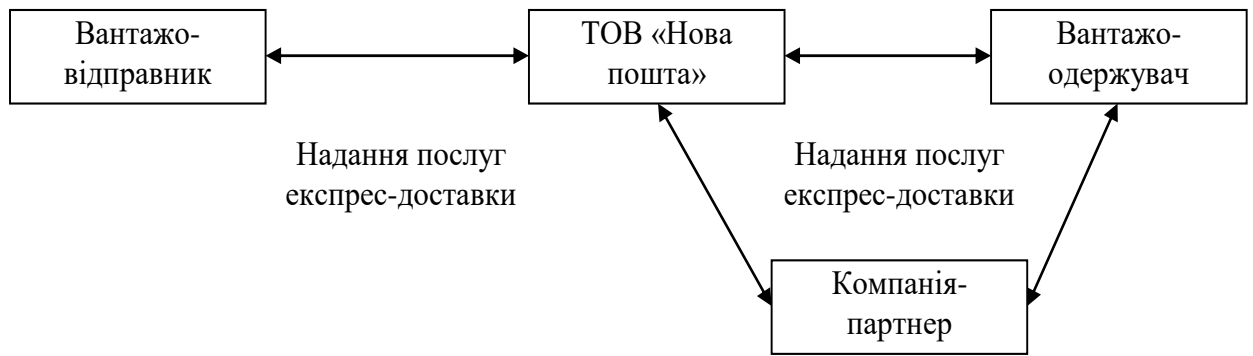


Рисунок 3.1 - Схема логістичного процесу щодо надання послуг експрес-доставки ТОВ «Нова пошта» на міжнародному ринку

Джерело: розроблено автором

Однак, навіть з відкриттям відділень у Польщі, ТОВ «Нова пошта» не може повністю задовольнити зростаючий попит на міжнародну експрес-доставку. У зв'язку з цим компанії потрібно вибрати оптимального польського партнера з експрес-доставки, щоб забезпечити відправлення посилок у ті місця, де власні відділення компанії не діють [33].

У якості потенційних польських партнерів ТОВ «Нова пошта» розглядає InPost, DPD та DHL. Вибір польського партнера буде здійснюватися на основі рейтингу (конкурентоспроможності) операторів ринку експрес-доставки в Польщі, використовуючи існуючі методики. Комплексна оцінка включатиме оцінку споживачів, позицію компанії на ринку експрес-доставки та задоволеність споживачів якістю послуг експрес-доставки, що надаються оператором.

Результати дослідження та оцінки компанії InPost представлено у табл. 3.2.

Рейтинг формується шляхом інтеграції даних від операторів польського ринку експрес-доставки, експертної оцінки та відгуків споживачів. Експерти, які працюють у різних підрозділах ТОВ «Нова пошта», провели аналіз результатів опитувань та визначили десять ключових критеріїв якості логістичного обслуговування, призначивши їм вагові коефіцієнти від 0 до 1. Значення цих коефіцієнтів було визначено експертами.

Таблиця 3.2 - Оцінка якості логістичних операцій споживачами ймовірного партнера ТОВ «Нова пошта» – InPost

Критерій якості логістичних операцій	Вага, балів	Оцінка			Середнє значення
		Експертна	Клієнтська	За даними компанії	
Дотримання термінів доставки	0,20	-	3	-	0,60
Тарифна політика	0,15	3	3	-	0,45
Якість збереження відправлення	0,15	-	3	-	0,45
Можливість відстеження відправлень	0,10	4	3,5	5	0,42
Мережа пунктів доставки	0,10	5	4	5	0,47
Покриття географії доставки відправлень	0,10	4	5	5	0,47
Імідж/репутація	0,07	4	-	-	0,28
Швидкість доставки	0,05	-	4	-	0,20
Рівень обслуговування персоналом	0,05	4	4,5	-	0,21
Наявність мобільного додатку	0,03	5	3,5	5	0,14
Разом					3,68

Джерело: складено автором

Компанія InPost отримала загальну оцінку споживчих вподобань на рівні 3,68 балів згідно з вибраними критеріями, які були встановлені за тією ж методикою. Оцінка компаній DPD та DHL також проводилася за аналогічним методом.

Оцінка позиції компанії InPost на ринку експрес-доставки та критерії оцінки наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Оцінка ймовірного партнера ТОВ «Нова пошта» – InPost за критерієм «Позиція компанії на ринку»

Критерій якості діяльності	Вага, балів	Оцінка		Середнє значення
		За даними компанії	Експертна	
Термін роботи компанії на ринку експрес-доставки	0,10	5	-	0,50
Число співробітників	0,05	5	-	0,25
Річний обсяг відправлень	0,15	4,6	-	0,69
Рівень автоматизації логістичних процесів	0,20	5	-	1,00
Наявність різних видів доставки	0,10	5	-	0,50
Думка експертів	0,40	-	-	1,60
Разом				4,54

Джерело: складено автором

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

Наступна оцінка здійснюється на основі питань, щодо задоволеності споживачів якістю логістичних послуг експрес-доставки, які надає оператор. У процесі оцінювання брали участь співробітники ТОВ «Нова пошта», тимчасово перебуваючи в Польщі, які провели доставку та відправлення посилок через всі три польські оператори: InPost, DPD, DHL. Вони визначили їх роботу за 5-бальною шкалою (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Оцінка ймовірного партнера ТОВ «Нова пошта» – InPost за критерієм «Рівень задоволеності клієнтів»

Критерій оцінки якості логістичних операцій	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3
Дотримання термінів доставки	5	5	5
Тарифна політика	5	5	5
Якість збереження відправлення	4	5	5
Можливість відстеження відправлень	5	4	4
Мережа пунктів доставки	3	4	4
Покриття географії доставки відправлень	1	1	1
Імідж/репутація	3	3	3
Швидкість доставки	3	4	4
Рівень обслуговування персоналом	5	4	4
Наявність мобільного додатку	5	4	4
Термін роботи компанії на ринку експрес-доставки	4	5	5
Число співробітників	4	5	5
Річний обсяг відправлень	5	4	4
Рівень автоматизації процесів обробки інформації	5	4	4
Наявність різних видів доставки	5	4	5
Строки розгляду претензії	1	1	1
Число співробітників	1	1	1
Рівень автоматизації процесів доставки	4	4	3
Розгалуженість (рівень) мережі поштоматів	5	4	4
Середнє значення по кожному клієнту	3,84	3,68	3,74
Підсумкове середнє значення за критерієм	3,75		

Джерело: складено автором

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

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

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

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

Для компанії InPost рейтинговий бал дорівнює:

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

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

Таким чином, покращення сервісу, прискорення поставок та професіоналізація логістичних послуг стають необхідними елементами для подолання стагнації у бізнесі. Лише ті компанії, які зможуть впровадити стратегію зниження витрат з найменшими втратами для бізнесу, зможуть подолати спад на ринку логістичних послуг та залишитися конкурентоспроможними. Мета подальшого розвитку логістичної діяльності компанії ТОВ «Нова пошта» полягає в прогнозуванні та аналізі її діяльності в сучасних умовах. Цей аналіз базується на поєднанні інноваційного інструментарію та розробці перспективного напрямку виходу на міжнародний ринок. Запорукою для активізації інноваційних логістичних процесів в їх діяльності є взаємодія з міжнародним ринком чи розташування власних відділень, а також залучення партнерів. Основними заходами щодо покращення діяльності компаній на ринку експрес-доставки мають бути: збільшення обсягів відправлень, особливо на міжнародному ринку, впровадження інноваційних технологій, постійний аналіз кон'юнктури ринку та адекватне реагування на зміни, укладання довгострокових партнерських відносин з Інтернет-магазинами та партнерами мережі відділень, а також проведення постійного моніторингу задоволеності клієнтів та мотивація працівників для постійного удосконалення обслуговування клієнтів.

3.2 Обґрунтування системи управління якістю логістичних операцій в умовах цифровізації підприємства

В сучасних умовах експрес-доставка - це галузь, що швидко розвивається, з високими вимогами до ефективності та точності. Цифрові технології відіграють все більш важливу роль в управлінні логістичною діяльністю підприємств у цій галузі [22, с.57].

Основні переваги цифровізації управління логістичною діяльністю підприємств у сфері експрес-доставки наступні [21; 22; 36]:

1. Підвищення ефективності логістичних процесів. Цифрові технології дозволяють автоматизувати та оптимізувати логістичні процеси, що призводить до підвищення їх ефективності. Наприклад, використання систем управління логістичними процесами дозволяє автоматизувати такі процеси, як прийом, сортування, перевезення та доставка вантажів. Це дозволяє економити час і ресурси, а також підвищити точність виконання логістичних операцій.

2. Забезпечення високої якості логістичних послуг. Цифрові технології дозволяють підприємствам у сфері експрес-доставки забезпечити високий рівень якості логістичних послуг. Наприклад, використання систем штучного інтелекту дозволяє прогнозувати попит на логістичні послуги, виявляти відхилення від плану логістичних операцій та персоналізувати взаємодію з клієнтами. Це дозволяє підвищити рівень задоволеності клієнтів і їх лояльність до підприємства.

3. Підвищення конкурентоспроможності. Цифрові технології дозволяють підприємствам у сфері експрес-доставки підвищити свою конкурентоспроможність. Наприклад, використання систем аналізу даних дозволяє підприємствам отримувати інформацію про своїх конкурентів і використовувати її для розробки ефективних стратегій розвитку.

Прикладами цифровізації управління логістичною діяльністю підприємств у сфері експрес-доставки можуть бути наступні [36]:

1. Використання систем управління логістичними процесами. Багато

підприємств у сфері експрес-доставки використовують системи управління логістичними процесами для автоматизації та оптимізації логістичних процесів. Наприклад, компанія DHL використовує систему управління логістичними процесами «DHL Global Forwarding» для управління логістикою своїх міжнародних поставок.

2. Використання систем штучного інтелекту. Деякі підприємства у сфері експрес-доставки використовують системи штучного інтелекту для вирішення різних завдань в управлінні логістичною діяльністю. Наприклад, компанія FedEx використовує систему штучного інтелекту для прогнозування попиту на логістичні послуги.

3. Використання систем аналізу даних. Багато підприємств у сфері експрес-доставки використовують системи аналізу даних для отримання інформації про логістичні процеси. Наприклад, компанія UPS використовує систему аналізу даних для виявлення відхилень від плану логістичних операцій.

Цифрові технології відіграють все більш важливу роль у управлінні логістичною діяльністю підприємств у сфері експрес-доставки. Впровадження цифрових технологій дозволяє підприємствам підвищити ефективність логістичних процесів, забезпечити високу якість логістичних послуг і підвищити свою конкурентоспроможність.

Етапи процесу цифровізації управління якістю логістичних процесів підприємства у сфері експрес-доставки ТОВ «Нова пошта» представлено на рис. 3.2:

1. Підготовка. На першому етапі необхідно провести аналіз поточної ситуації в управлінні якістю логістичних процесів. Це включає в себе вивчення таких аспектів, як:

- поточні процеси управління якістю;
- використовувані інструменти та методи управління якістю;
- результати діяльності системи управління якістю.

Аналіз поточної ситуації дозволяє визначити можливості для впровадження цифрових технологій в управління якістю логістичних процесів.

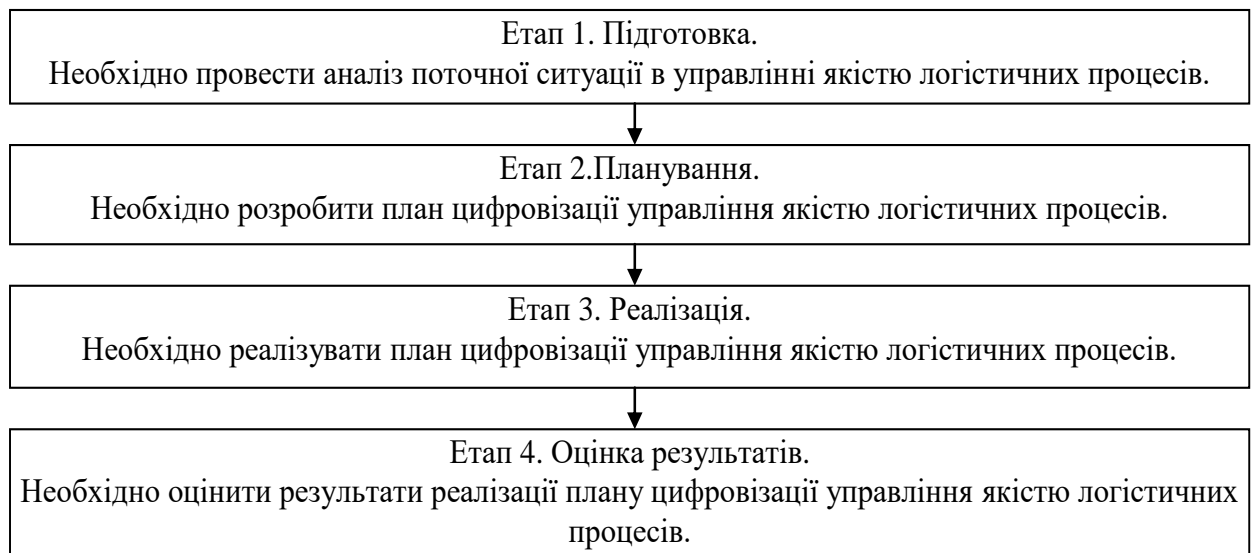


Рисунок 3.2 - Етапи процесу цифровізації управління якістю логістичних процесів ТОВ «Нова пошта»

Джерело: розроблено автором

2. Планування. На другому етапі необхідно розробити план цифровізації управління якістю логістичних процесів. План повинен включати в себе такі елементи, як:

- цілі та завдання цифровізації;
- методи та інструменти цифровізації;
- графік реалізації.

План цифровізації повинен бути узгоджений з керівництвом підприємства і всіма зацікавленими сторонами.

3. Реалізація. На третьому етапі необхідно реалізувати план цифровізації управління якістю логістичних процесів. Це включає в себе такі заходи, як:

- впровадження цифрових технологій;
- навчання персоналу;
- оцінка результатів реалізації.

Реалізація плану цифровізації повинна проводитися поетапно, з постійним контролем та оцінкою результатів.

4. Оцінка результатів. На четвертому етапі необхідно оцінити результати реалізації плану цифровізації управління якістю логістичних процесів. Оцінка

результатів включає в себе такі аспекти, як:

- підвищення ефективності логістичних процесів;
- забезпечення високої якості логістичних послуг;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Оцінка результатів дозволяє визначити ефективність впровадження цифрових технологій в управління якістю логістичних процесів і внести необхідні корективи.

Системи управління логістичними процесами дозволяють автоматизувати та оптимізувати такі логістичні процеси ТОВ «Нова пошта», як: прийом; сортування; перевезення; доставка. Це дозволяє економити час і ресурси, а також підвищити точність виконання логістичних операцій.

Впровадження цифрових технологій в управління якістю логістичних процесів ТОВ «Нова пошта» є складним і багатогранним завданням. Однак, це завдання є необхідним для підвищення ефективності, якості та конкурентоспроможності підприємства у цій галузі.

Дослідження показали, що в основі цифровізації управління якістю логістичних операцій ТОВ «Нова пошта» покладено розроблену та функціонуючу програмну платформу Nova Poshta Logistics.

Nova Poshta Logistics - це система управління логістичними процесами, яка використовується компанією ТОВ «Нова пошта». Система Nova Poshta Logistics забезпечує автоматизацію та оптимізацію таких логістичних процесів, як: прийом; сортування; перевезення; доставка. Система Nova Poshta Logistics дозволяє компанії ТОВ «Нова пошта» підвищити ефективність логістичної діяльності, а також забезпечити високу якість логістичних послуг [35].

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

Таблиця 3.5 - Функціональні можливості системи Nova Poshta Logistics у ТОВ «Нова пошта»

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

Джерело: складено автором

Система Nova Poshta Logistics є важливим інструментом, який дозволяє компанії ТОВ «Нова пошта» підвищити ефективність логістичної діяльності та забезпечити високу якість логістичних послуг [35].

Водночас, вважаємо за доцільне з метою забезпечення якості обслуговування клієнтів впровадити CRM-модуль в діючу платформу Nova Poshta Logistics. Вона дасть можливість інтеграції з системами управління клієнтськими відносинами (CRM) для кращого керування клієнтською базою та оптимізації обслуговування клієнтів ТОВ «Нова пошта».

У західному досвіді дійсно підкреслюється важливість концепції

управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) для забезпечення високої ефективності та якості роботи з клієнтами. В контексті логістики, впровадження CRM-концепції в ТОВ «Нова пошта» означає «інтеграцію» клієнта в сферу організації, де компанія отримує максимальну інформацію про клієнтів і їх потреби. З цих даних вона будує свою логістичну стратегію, яка включає аспекти постачання, маркетингу, продажів, обслуговування та інші.

Логістична складова виявляється ключовою при впровадженні CRM на ТОВ «Нова пошта», оскільки вона визначає, як клієнтська інформація буде використовуватися для оптимізації логістичних процесів. Необхідно розглядати логістику не лише як окремий елемент, але і як важливий компонент, що взаємодіє з усіма сегментами бізнесу. Однак важливо відзначити, що впровадження CRM не обов'язково приведе до автоматичного підвищення ефективності бізнесу. Важливо, щоб компанії були готові до внесення змін у свою культуру та процеси для максимального використання можливостей, які надає CRM. Витрати на придбання та встановлення системи важливі, але без відповідного підходу та підготовки персоналу ці витрати можуть бути неефективними [44].

Усі етапи впровадження CRM мають бути чітко спрямовані на покращення сприйняття та обробки інформації про клієнтів для оптимізації логістичних процесів та підвищення загальної ефективності бізнесу.

Ключем до успіху управління логістикою відносин з клієнтами ТОВ «Нова пошта» є прийняття філософії CRM. Ця стратегія передбачає п'ять основних напрямків змін на підприємстві:

1. Прийняття стратегії логістики взаємовідносин з клієнтами: фокус на взаємодії з клієнтами в рамках логістичних процесів.
2. Реструктуризація постачальницько-збутової стратегії компанії: перегляд стратегії взаємодії з постачальниками та збутовими каналами.
3. Зміна бізнес-процесів: оптимізація та адаптація бізнес-процесів під нові вимоги CRM.
4. Зміна корпоративної культури: внесення змін у цінності та норми

компанії для підтримки філософії CRM.

5. Впровадження логістичної CRM-системи: використання спеціалізованої CRM-системи для оптимізації логістичних процесів та взаємодії з клієнтами.

ТОВ «Нова пошта» повинно провести реструктуризацію своєї структури для максимізації користі від концепції CRM. Важливо належним чином розподілити логістичні функції між центром, підрозділами та конкретними співробітниками для забезпечення ефективної реалізації цієї стратегії.

Можна запропонувати декілька CRM-платформ для автоматизації логістичної діяльності операторів експрес-доставки товарів в Україні (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Найкращі CRM-платформи для автоматизації логістичної діяльності операторів експрес-доставки товарів в Україні

CRM-платформа	Загальні характеристики
Salesforce [24]	Salesforce - це одна з найпопулярніших CRM-систем у світі. Вона пропонує широкий спектр функцій, які можуть бути корисні для операторів експрес-доставки. Salesforce - це велика та універсальна CRM-система, яка може бути налаштована для використання в логістичній галузі. Вона забезпечує інструменти для керування клієнтською базою, відстеження замовлень, аналізу даних та автоматизації маркетингових заходів.
Microsoft Dynamics 365 [42]	Microsoft Dynamics 365 - це ще одна популярна CRM-система, яка пропонує широкий спектр функцій, які можуть бути корисні для операторів експрес-доставки. Microsoft Dynamics 365 може допомогти операторам експрес-доставки підвищити ефективність продажів, маркетингу та сервісу. Вона надає інструменти для керування складами, відстеження постачань, планування виробництва та управління замовленнями.
Oracle NetSuite [46]	NetSuite - це хмарна CRM-платформа, яка включає модулі для автоматизації фінансового обліку, складського управління та логістики. Вона дозволяє контролювати всі етапи логістичного ланцюжка та оптимізувати операції. NetSuite може допомогти операторам експрес-доставки підвищити ефективність продажів, маркетингу та сервісу.

Джерело: складено автором

Отже, враховуючи характеристики окремих CRM-платформ вважаємо за доцільне встановити саме цифрове рішення - Oracle NetSuite. CRM-система

Oracle NetSuite, яка рекомендується для впровадження на підприємстві ТОВ «Нова пошта» - це хмарне рішення на принципах SaaS для управління бізнес-процесами компаній малого і середнього бізнесу [46]. Пропонується встановлювати окремі модулі даної системи та вбудовувати їх в загальну модель Nova Poshta Logistics у кожному відділенні ТОВ «Нова пошта».

Oracle NetSuite являє собою єдину гнучку ERP-систему з фінансовим ядром і модулями, які легко настроюються під бізнес-завдання компанії: фінансовий і бухгалтерський облік; закупівлі; виробництво; управління запасами; управління замовленнями; управління складом; управління ланцюгом поставок; управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM); управління проектами (PSA); багатоканальна електронна комерція (e-commerce); автоматизація маркетингу; управління персоналом; управління людськими ресурсами [46]. До числа основних завдань, постановка і вирішення яких на пряму сприяти покращенню якості логістичних операцій ТОВ «Нова пошта», можна віднести наступні (рис. 3.3).

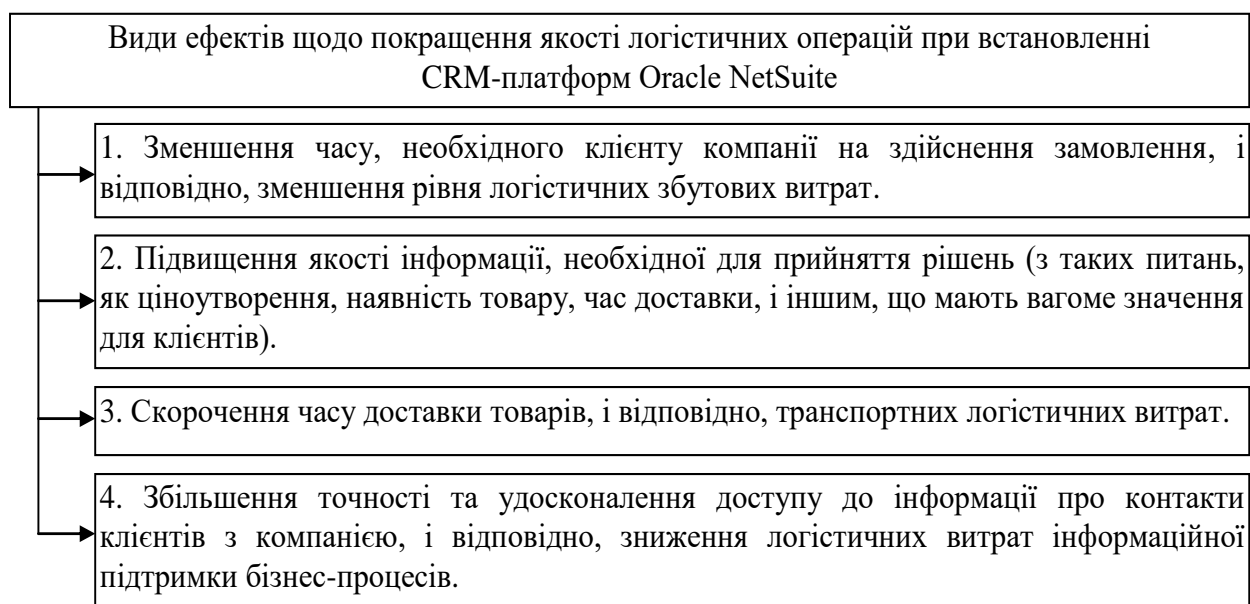


Рисунок 3.3 – Види ефектів щодо покращення якості логістичних операцій при встановленні CRM-платформ Oracle NetSuite у окремих поштових відділеннях ТОВ «Нова пошта»

Джерело: розроблено автором

Важливо пам'ятати, що управління відносинами з клієнтами є неперервним процесом. Тому необхідно навчати всіх нових працівників, які приєднуються до команди. За думкою експертів, приблизно 5% бюджету на впровадження CRM повинно бути відведено на навчання персоналу.

Таким чином, однією з ключових складових CRM є встановлення ефективного контакту з клієнтами. Працівники компанії виступають ініціаторами цих контактів, і від їхньої дії напряму залежить успішність взаємовідносин з покупцями. Тому важливо, щоб працівники були добре ознайомлені з методами обслуговування та взаємодії з клієнтами, вміли отримувати необхідну інформацію та впливати на покупців. Залучення майбутніх користувачів системи до розробки стратегії CRM є ключовим етапом для досягнення максимально ефективних результатів у сфері логістичного обслуговування.

3.3 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Програмне забезпечення для всієї системи для кожного поштового відділення ТОВ «Нова пошта» коштуватиме 106000 грн. на рік для 20 осіб, або 8833 грн. на місяць. Ця сума включає в себе витрати на налаштування та придбання ліцензії Windows 10 Enterprise у вітчизняного постачальника Softkey. Також, частиною програмного забезпечення є оренда CRM-ліцензії для основного функціонування системи через посередника Oracle NetSuite, вартість підписки на яку для поштового відділення ТОВ «Нова пошта» складає 4400 грн. на місяць.

Витрати на консультативні послуги включають в себе формування проблем та стратегій, аналіз діяльності компанії протягом впровадження CRM, структурування покращень та навчання співробітників. Середня вартість одного CRM-консультанта на місяць становить 12000 грн., засновано на даних Робота ЮА. Для ефективного навчання протягом початкового періоду 6 місяців

компанії потрібно два консультанти, загальна сума яких становить 24000 грн.

Оренда сервера та технічного обслуговування включає в себе надання окремого віртуального сервера, на якому буде встановлена коробкова операційна CRM. Це необхідно для забезпечення можливості одночасного використання системи всіма співробітниками, незалежно від їхнього місця перебування. Мінімальні технічні вимоги можна знайти у відкритих джерелах платформи. Оренда сервера надаватиметься CityHost за 489 грн. на місяць.

Адміністрування та забезпечення технічної роботи CRM є важливою складовою. Наразі, оскільки технічне обслуговування в основному виконується компанією-посередником Oracle NetSuite, адміністрування необхідне для підтримки внутрішніх систем підприємства, налаштування взаємодії між пристроями співробітників та сервером, а також синхронізації Oracle NetSuite і багато іншого. Заробітна плата додаткового ІТ-спеціаліста на пів-ставки, який буде відповідати за адміністрування, становитиме 12500 грн.

Хоча послуги з консультування становлять значну частину витрат, важливість та доцільність цього елемента можна визначити тільки після початку впровадження. Можливо, кількість CRM-консультантів можна змінювати в залежності від потреб, а витрати будуть прямо пов'язані з швидкістю навчання співробітників та адаптацією CRM на підприємстві. Інші елементи структури є обов'язковими (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 - Витратна структура проекту впровадження CRM-системи управління якістю логістичних операцій поштового відділення ТОВ «Нова пошта»

Елемент витрат	Вартість за 1 місяць, грн.
Загальносистемне програмне забезпечення	8 833,00
Оренда CRM-ліцензії	4 400,00
Витрати на послуги з консультування	24 000,00
Оренда серверу та необхідного технічного устаткування	498,00
ІТ-адміністрування CRM-системи	12 500,00
Всього	50 231,00

Джерело: розраховано автором

Після розрахунку загальних витрат на річне функціонування операційної CRM отримуємо наступні результати: 50231 грн. на місяць помножити на 12 місяців дорівнює 602772 грн. Однак слід також врахувати одноразовий внесок за можливість експортування CRM у розмірі 44000 грн. Загальна сума впровадження CRM-системи для поштового відділення ТОВ «Нова пошта» на рік становить 646772 грн.

Для повноцінного дослідження актуальності впровадження CRM-системи у поштових відділеннях ТОВ «Нова пошта» важливо сформулювати прогноз можливих результатів впровадження, зокрема, показників економічної ефективності. Інвестиційно-інноваційні проекти не завжди мають за мету лише фінансову вигідність; це можуть бути покращення якості логістичних процесів чи автоматизація, які не обов'язково впливають на фінансові показники. Прогнозування рентабельності впровадження операційної CRM ускладнене, оскільки її вплив не є прямим. Проте система повинна позитивно впливати на економічні показники, оскільки її основна мета - це автоматизація та покращення логістичних процесів, що сприяє збільшенню оборотності капіталу та, відповідно, зростанню прибутку. CRM-система не повинна бути втратною для підприємства; її завдання - покращувати ефективність ТОВ «Нова пошта» з метою досягнення певних нефінансових цілей.

Крім дослідження позитивної структури, автор також розгляне негативний сценарій впровадження CRM-системи, власноруч формуючи свою оцінку. Для отримання максимально об'єктивної оцінки буде проведено розрахунок нейтральної структури фінансового результату на основі обох оцінок – негативної та позитивної (табл. 3.8).

Найбільш доцільними показниками для оцінки рентабельності інвестицій у CRM-систему є збільшення фінансового результату та зниження логістичних витрат. Ці показники визначають чистий приріст грошових ресурсів поштового відділення ТОВ «Нова пошта» і, отже, є ключовими для оцінки впливу впровадження CRM-системи.

Таблиця 3.8 - Річна позитивна структура фінансової ефективності впровадження CRM-системи управління якістю логістичних операцій у поштовому відділенні ТОВ «Нова пошта»

Зміна	Показник підприємства наразі, тис. грн.	Прогнозований показник, тис грн.	Дельта, грн.
Зростання обсягу послуг (збільшення чистого доходу від надання послуг (на 10%))	51008	56108,80	5100800,00
Збільшення фінансового результату (прибутку) (на 3%)	24050	25012,00	962000,00
Зниження логістичних витрат (на 10%)	3483	3134,70	348300,00
Збільшення оборотних активів (на 3%)	24898	25644,94	746940,00

Джерело: розраховано автором

Крім сприятливої структури буде визначений негативний варіант ефекту застосування CRM-системи, встановлений власною оцінкою автора. Для максимально об'єктивної оцінки потрібно обрахувати нейтральну структуру фінансового результату на базі негативної та позитивної оцінки (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 - Річна негативна структура фінансової ефективності впровадження CRM-системи управління якістю логістичних операцій у поштовому відділенні ТОВ «Нова пошта»

Зміна	Показник підприємства наразі, тис. грн.	Прогнозований показник, тис грн.	Дельта, грн.
Збільшення фінансового результату (прибутку) (на 1%)	24050	24290,5	240500,00
Зниження логістичних витрат (на 3%)	3483	3378,51	104510,00
Всього (загальний економічний приріст після впровадження CRM)	-	-	345010,00

Джерело: розраховано автором

Автором було сформовано негативну структуру покращення фінансової ефективності поштового відділення ТОВ «Нова пошта» після впровадження CRM-системи. Основним фактором, що призвів до зниження показників, зазначених у дослідженні Terasoft, став процес адаптації. Дослідження Terasoft

враховує середні показники тривалості впровадження протягом трьох років, тоді як ми розраховуємо щорічну структуру для підприємства. CRM вимагає часу для досягнення ефективності. Протягом перших півроку впровадження система може не проявляти підвищення фінансових результатів.

Для максимально об'єктивної оцінки економічної ефективності впровадження операційної CRM була сформована нейтральна оцінка, яка є середньозваженим розрахунком позитивної та негативної економічної структури (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 - Річна нейтральна структура фінансової ефективності впровадження CRM-системи управління якістю логістичних операцій у поштовому відділенні ТОВ «Нова пошта»

Зміна	Показник підприємства наразі, тис. грн.	Прогнозований показник, тис. грн.	Дельта, грн.
Збільшення фінансового результату (прибутку)	24050	$(24290,5 + 25012)/2 = 24651,25$	601250,00
Зниження логістичних витрат (на 3%)	3483	$(3378,51 + 3134,37)/2 = 3256,44$	226560,00
Всього (загальний економічний приріст після впровадження CRM)	-	-	827810,00

Джерело: розраховано автором

Загальне зростання фінансового результату за нейтральною структурою протягом року складе 601250 грн. Економія логістичних витрат впровадження операційної CRM визначиться у розмірі 226560 грн. Отже, загальний економічний приріст у поштовому відділенні ТОВ «Нова пошта» протягом року впровадження CRM складе 827810 грн.

Сформулювавши прогнозні нейтральні результати зростання фінансових показників у поштовому відділенні ТОВ «Нова пошта» було розраховано річний показник рентабельності інвестиції. ROI (рентабельність інвестицій впровадження CRM-системи) становить $827810 \text{ грн.} / 646,772 \text{ грн.} = 1,28$. Навіть у перший рік впровадження CRM система генерує 28% прибутку від

своєї вартості, що становить додаткові 181038 грн для компанії. Звісно, з кожним наступним періодом витрати на CRM можуть скорочуватися, а показники ефективності на довгостроковому етапі будуть зростати.

Реалізація проекту впровадження CRM-системи управління якістю логістичних операцій у поштовому відділенні ТОВ «Нова пошта» матиме, також, ефект у системі якості. Було виявлено, що компанії, які встановлювали CRM-системи управління якістю логістичних операцій відчули значні покращення в різних сферах менеджменту якості (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 - Кількісні індикатори покращення показників якості логістичних операцій підприємств, які впроваджували CRM-системи, %

Джерело: складено автором

Аналіз показав, що 53% опитаних керівників відмітили скорочення затримок у термінах доставки товарів. Практично половина з них стверджують, що впровадження CRM-системи у поштових відділеннях призводить до зміцнення їхньої компанії та помітного підвищення якості роботи логістичного персоналу з клієнтами, а також до зменшення кількості скарг від клієнтів ТОВ «Нова пошта».

Таким чином, окрім підвищення ефективності основних економічних показників логістичної діяльності, яке є головною метою впровадження CRM для більшості компаній і розглядається як показники прямого впливу, існують і інші, які вважаються непрямими. Ці фактори також впливають на ефективність логістичної діяльності підприємства, хоча їх не оцінюють безпосередньо. Серед факторів непрямого впливу можна відзначити: продуктивність логістичного персоналу; пошкодження товарів; неетична поведінка персоналу; помилки у оформленні документів; помилки операторів; черги у відділеннях; пошкодження упаковки; затримки в термінах доставки. CRM-система впроваджує велику кількість таких показників, що підвищують якість роботи логістичних співробітників і можуть призвести до хороших результатів на довгостроковій перспективі. Загалом, враховуючи отримані розрахунки та наявність непрямих економічних показників впровадження CRM-системи управління якістю логістичних операцій у поштовому відділенні ТОВ «Нова пошта», можна зробити висновок про доцільність цього заходу.

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного дослідження удосконалення управління якістю логістичних операцій на підприємстві можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що в сучасний період велика увага в управлінні якістю серед середніх та великих компаній акцентується на концепції «клієнтоорієнтованості». Це відображається в систематичному відстеженні змін у вподобаннях клієнтів та особливому підході до підвищення якості послуг. Для всіх логістичних операторів ринку експрес-доставки наразі важливо ретельно вивчати очікування своїх споживачів і пропонувати їм інноваційні підходи, які повністю відповідають принципам системи «ціна-якість».

2. Визначено, що основними заходами щодо покращення діяльності компаній на ринку експрес-доставки мають бути: збільшення обсягів відправлень, особливо на міжнародному ринку, впровадження інноваційних технологій, постійний аналіз кон'юнктури ринку та адекватне реагування на зміни, укладання довгострокових партнерських відносин з Інтернет-магазинами та партнерами мережі відділень, а також проведення постійного моніторингу задоволеності клієнтів та мотивація працівників.

3. Обґрунтовано за доцільне з метою забезпечення якості обслуговування клієнтів впровадити CRM-модуль в діючу платформу Nova Poshta Logistics. CRM-система Oracle NetSuite, яка рекомендується для впровадження на підприємстві ТОВ «Нова пошта» - це хмарне рішення на принципах SaaS для управління бізнес-процесами компаній малого і середнього бізнесу.

4. Доведено, що враховуючи отримані розрахунки та наявність непрямих економічних показників впровадження CRM-системи управління якістю логістичних операцій у поштовому відділенні ТОВ «Нова пошта», можна зробити висновок про доцільність цього заходу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження управління якістю логістичних операцій на підприємстві можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що якісна організація логістичних операцій на підприємстві є важливим фактором, який забезпечує його ефективне функціонування та успіх на ринку. Для підвищення ефективності логістичних операцій необхідно правильно обрати логістичну стратегію та політику, ефективно організувати логістичний процес, використовувати сучасні логістичні технології та залучити кваліфіковані кадри.

2. Встановлено, що система управління якістю логістичних операцій на підприємстві – це комплекс координованих процедур, політик та практик, спрямованих на забезпечення та підтримку високої якості логістичних послуг та операцій. Вона спрямована на забезпечення відповідності логістичних операцій вимогам споживачів та цілям підприємства.

3. Узагальнено, що для ефективного управління якістю логістичних операцій підприємства необхідно: розробити систему управління якістю логістичних операцій підприємства, яка відповідає вимогам споживачів та цілям підприємства; провести навчання персоналу підприємства з питань управління якістю логістичних операцій; створити культуру якості на підприємстві. Впровадження системи управління якістю логістичних операцій підприємства є складним завданням, яке вимагає від підприємства значних зусиль і ресурсів.

4. Обґрунтовано, що регулярне відстеження та аналіз ключових показників дозволяє компаніям систематично оцінювати якість управління своїм логістичним потенціалом та приймати обґрунтовані рішення на основі зібраних даних для оптимізації логістичних процесів. Ефективне управління логістичними операціями включає стратегічне планування, організацію та контроль різних аспектів логістичних процесів та ланцюгів поставок.

5. Визначено, що ТОВ «Нова Пошта» є українським провайдером

експрес-доставки документів, вантажів та посилок для фізичних та юридичних осіб. Група «Нова Пошта» надає широкий спектр логістичних і поштових послуг як юридичним, так і приватним клієнтам. За свою 23-річну історію компанія ТОВ «Нова Пошта» стала найвідомішим лідером у сфері експрес-доставки вантажів в Україні.

6. Аналіз показав, що чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Нова Пошта» у 2022 р. підвищився на 6784177 тис.грн., або на 40,14 % в порівнянні з 2020 р., що становило 23687034 тис.грн. Компанія ТОВ «Нова Пошта» хаактеризується вагомим рівнем чистої прибутковості діяльності. Отже, чистий прибуток ТОВ «Нова Пошта» у 2020 р. мав значення в обсязі 991292 тис.грн., а у 2022 р. спостерігалось його підвищення на 1144668 тис.грн., або на 115,47 %.

7. Аналіз показав, що у 2022 р. відбулося зростання обсягу витрат на здійснення логістичних операцій на 344526 тис.грн., або на 160,01 %, що становило 559835 тис.грн. Водночас, рентабельність логістичної діяльності скоротилась на 4,94 пункти, та у 2022 р. становила 51,93 %. Внаслідок повномасштабної військової агресії росії в Україні, починаючи з 2022 р. відбулося певне скорочення значень показників оцінювання точності та своєчасності виконання логістичних операцій ТОВ «Нова пошта».

8. Доведено, що система управління якістю ТОВ «Нова Пошта» організована таким чином, щоб забезпечити ефективне управління якістю логістичних процесів підприємства. Відповідальність за забезпечення якості логістичних процесів покладається на керівників підрозділів ТОВ «Нова пошта». Компанія постійно вдосконалює систему управління якістю логістичних операцій. ТОВ «Нова пошта» планує впроваджувати цифрові технології в управління якістю логістики в різних напрямках.

9. Встановлено, що в сучасний період велика увага в управлінні якістю серед середніх та великих компаній акцентується на концепції «клієнтоорієнтованості». Це відображається в систематичному відстеженні змін у вподобаннях клієнтів та особливому підході до підвищення якості послуг. Для всіх логістичних операторів ринку експрес-доставки наразі важливо

ретельно вивчати очікування своїх споживачів і пропонувати їм інноваційні підходи, які повністю відповідають принципам системи «ціна-якість».

10. Визначено, що основними заходами щодо покращення діяльності компаній на ринку експрес-доставки мають бути: збільшення обсягів відправлень, особливо на міжнародному ринку, впровадження інноваційних технологій, постійний аналіз кон'юнктури ринку та адекватне реагування на зміни, укладання довгострокових партнерських відносин з Інтернет-магазинами та партнерами мережі відділень, а також проведення постійного моніторингу задоволеності клієнтів та мотивація працівників.

11. Обґрунтовано за доцільне з метою забезпечення якості обслуговування клієнтів впровадити CRM-модуль в діючу платформу Nova Poshta Logistics. Вона дасть можливість інтеграції з системами управління клієнтськими відносинами (CRM) для кращого керування клієнтською базою та оптимізації обслуговування клієнтів ТОВ «Нова пошта». CRM-система Oracle NetSuite, яка рекомендується для впровадження на підприємстві ТОВ «Нова пошта» - це хмарне рішення на принципах SaaS для управління бізнес-процесами компаній малого і середнього бізнесу.

12. Доведено, що загальне зростання фінансового результату за нейтральною структурою протягом року складе 601250 грн. Економія логістичних витрат впровадження операційної CRM визначиться у розмірі 226560 грн. Отже, загальний економічний приріст у поштовому відділенні ТОВ «Нова пошта» протягом року впровадження CRM складе 827810 грн. Враховуючи отримані розрахунки та наявність непрямих економічних показників впровадження CRM-системи управління якістю логістичних операцій у поштовому відділенні ТОВ «Нова пошта», можна зробити висновок про доцільність цього заходу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко О.В., Хачатуров О.В. Оцінка якості надання логістичних послуг. Електронний архів Харківського національного економічного університету. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/>
2. Аношин О.С. Побудова системи управління якістю в організації та забезпечення її ефективного функціонування Зб. тез доповідей «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні». Тернопіль, ТНЕУ. 2016. С. 15-18.
3. Безродна С. Управління якістю : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Чернівці: ПБКФ «Технодрук». 2017. 174 с.
4. Берр Дж. Інструменти якості. Методи менеджменту якості. 2017. № 11. С. 23-28.
5. Благоразумова О.В., Гавриш О.М., Зудова І.Ю. Економіка підприємства: підручник. Харків: Видавництво Іванченка І.С., 2018. 451 с.
6. Бойченко М. В. Сучасні підходи до управління якістю на підприємстві. Економічний простір. 2014. № 89. С. 150-158.
7. Годжій Н.М., Оверченко А.І. Оцінка логістичного потенціалу підприємства як основа вибору його логістичної стратегії. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 13. URL: <http://global-national.in.ua/archive/13-2016/50.pdf>.
8. Гончарук А.Г., Гагауз І.Г. Теоретичні аспекти управління якістю на підприємстві. Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету. 2017. С. 49-52.
9. Горачук В.В. ДСТУ ISO 9001:2009: інформаційна модель системи управління якістю. Медична інформатика та інженерія. 2016. № 1. С. 62-64.
10. Двадцятий пішов: топ-20 цікавих фактів про компанію Нова пошта. URL: <https://rau.ua/novuni/novinikompanij/20-faktiv-pro-nova-poshta/>
11. Демінг Е. Вихід із кризи: нова парадигма управління людьми, системами та процесами. К.: Альпіна Паблішер. 2016. 419 с.

12. Джеймс Е. Управління якістю. К.: Юніті-Дана. 2017. 672 с.
13. Дніпро. Автоматизація. Оперативність. Нова пошта відкрила термінал у Дніпрі. URL: <https://logistics-ukraine.com/2022/02/04>
14. ДСТУ ISO 19011:2016 Настанови щодо здійснення аудитів систем управління якістю і (або) екологічного управління (ISO 19011:2002, IDT). URL: <http://www.uaq.org.ua/>
15. ДСТУ ISO 9000:2016 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2005, IDT). URL: <http://www.uaq.org.ua/>
16. ДСТУ ISO 9001:2009 Система управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2008) Національний стандарт України. URL: http://www.gereho.dp.ua/index/info_dstu_iso_9001-2009.html
17. Ільченко Н. Б. Інформаційне забезпечення реалізації логістичної стратегії на підприємстві торгівлі. Логістичні стратегії в торгівлі : монографія. К. : Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2016. С. 207-244.
18. Іртищева І.О., Барабанова Ю.Є., Іщенко О.А., Тубальцева Н.П., Сіренко І.В. Оцінка ефективності логістичного менеджменту на регіональному та національному рівнях. Ефективна економіка. 2020. № 4. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4_2020/12.pdf.
19. Іщенко О.А. Методичні підходи до оцінювання інфраструктурного забезпечення транспортнологістичних систем. Економічний аналіз. 2018. Том 28. № 4. С. 313–320.
20. Кабаков Ю. Системи управління на основі ISO 9001:2000 - впровадження та підсумки. Стандартизація, сертифікація, якість. 2016. №3. С. 48-53.
21. Кобилюх О. Я. Гірна О. Б. Тренди цифровізації логістики на ринку e-commerce. Socio-economic and management concepts: колективна монографія. International Science Group. Boston : Primedia eLaunch, 2021. С. 121–127.
22. Кобилюх О.Я., Гірна О.Б. Логістичний оператор: інноваційний шлях розвитку на українському та міжнародному ринку експрес-доставки. Економіка та суспільство. 2022. №44. С. 56-64.

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

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

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

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

27. Крюкова Ю.О. Оцінка ефективності логістики. Scientific Journal «ScienceRise». 2015. № 1.1(6). С. 34-40.

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

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

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

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

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

33. Нова Пошта відкрила нові відділення в Польщі. Ось як вони виглядають. URL: <https://www.rbc.ua/rus/styler/nova-poshta-vidkrila-novi>

viddilennya-polsh chi-1668443140.html

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

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

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

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

38. Побережна З.М. Забезпечення конкурентоспроможності авіакомпаній на основі комплексного оцінювання якості авіапослуг. Економіка. Фінанси. Право. 2019. №9. С. 21-26.

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

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

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

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

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

44. Романич І. Б. Якість послуг поштово-логістичної компанії та інноваційна концепція її діяльності. URL:

[http://www.ej.kherson.ua/journal/economic 29/2/3.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic%2029/2/3.pdf)

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

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

47. Сімченко Н. О. Впровадження систем управління якістю на підприємствах України: проблеми та перспективи. Економіка. Управління. Інновації. 2022. № 1. С.56-63.

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

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

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

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

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

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

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

55. Чернописька Н. В. Кубрак Н. Р., Чернописький Р. С Розвиток ринку експрес-доставки в Україні. Логістика: Вісник Націон. ун-ту «Львівська політехніка» «Логістика». 2022. С. 310–315.

56. Шаповал М.І. Менеджмент якості: підручник. 3-тє вид., доп. К.:

Знання, 2017. 471 с.

57. Шевців Л.Ю., Петецький І.І. Логістичні витрати підприємства: формування та оцінювання. Львів : Львівська політехніка, 2021. 244 с.

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

59. Lereuko T., Chernoiivanova H., Pererva I., Poberezhna Z., Zabashtanska T. The Role of the Mechanism of Attracting Investment Resources in the Innovative Development of Enterprises in the Context of the Digital Economy Development. IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security. 2021.V. 21. Issue 11. P. 223–229.

60. Smerichevskiy S., Mykhalchenko O., Poberezhna Z., Kryvovyazyuk I. Devising a systematic approach to the implementation of innovative technologies to provide the stability of transportation enterprises. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2023. Vol. 3 № 13 (123). P. 6–18.

ДОДАТКИ

Додаток А

Показники оцінювання управління якістю логістичних операцій на підприємстві

Таблиця А.1 – Показники оцінювання ефективності управління логістичними операціями на підприємстві

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

Джерело: складено автором за [1; 13; 24; 25; 27; 28; 32; 33; 35; 39]

Таблиця А.2 – Показники оцінювання точності та своєчасності виконання логістичних операцій на підприємстві

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

Джерело: складено автором за [1; 13; 24; 25; 27; 28; 32; 33; 35; 39]

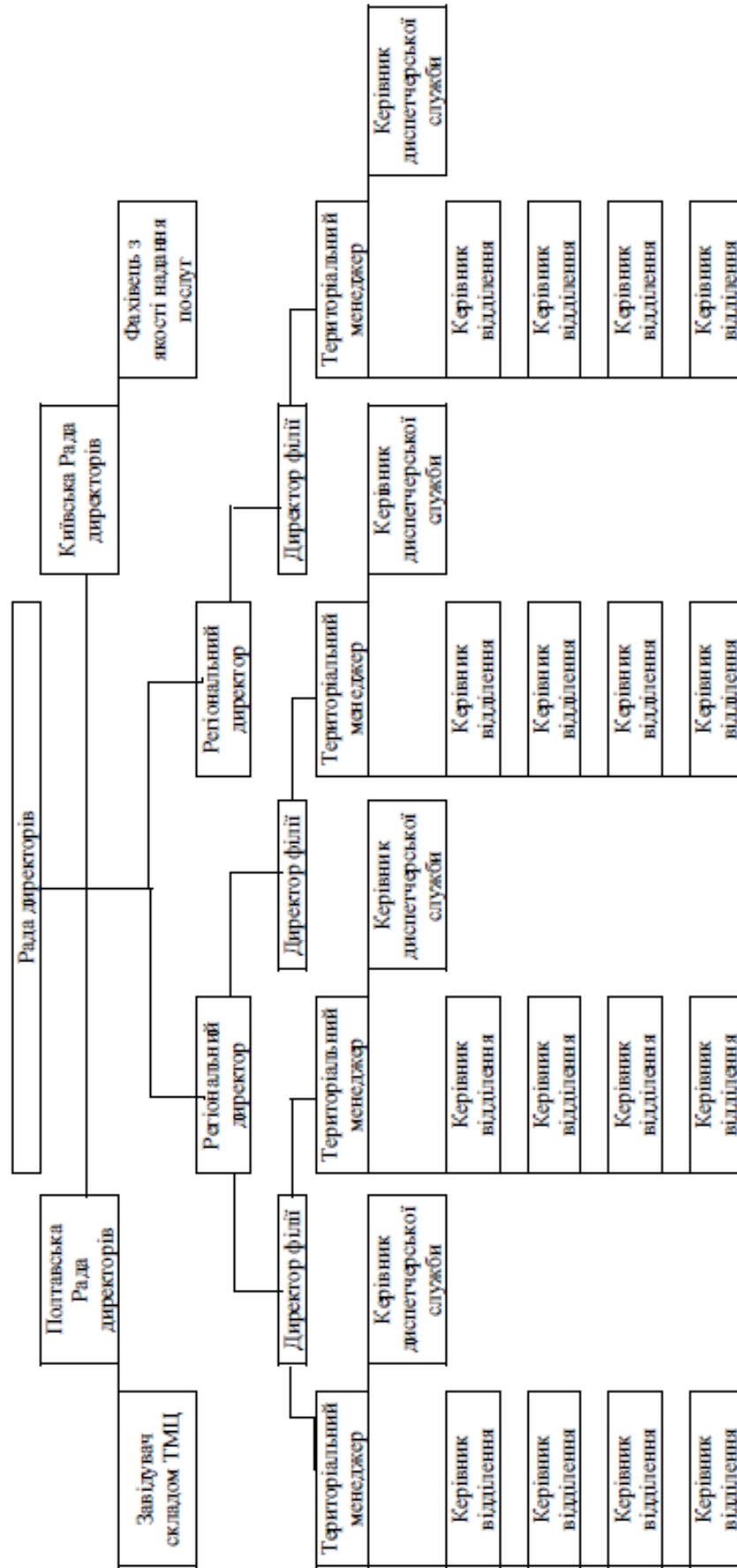
Таблиця А.3 – Показники оцінювання клієнтоорієнтованості виконання логістичних операцій на підприємстві

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

Таблиця А.4 – Показники оцінювання сталого розвитку у реалізації логістичних операцій на підприємстві

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

Додаток Б
Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта»



Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта»

Додаток В
Фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022 рр.

			КОДИ
Підприємство ТОВ «Нова Пошта»		Дата (рік, місяць, число)	31.12.2020
Територія м. Київ		за ЄДРПОУ	31316718
Організаційно-правова форма господарювання ТОВ		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	52.29
Адреса, телефон 03026, місто Київ, СТОЛИЧНЕ ШОСЕ, будинок 103, корпус 1, ПОВЕРХ 9			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2020 року			
	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000	104485	108324
первісна вартість	1001	195854	199978
накопичена амортизація	1002	91369	91654
Незавершені капітальні інвестиції	1005	437370	701136
Основні засоби:	1010	2108977	3351500
первісна вартість	1011	3101898	5182319
знос	1012	992921	1830819
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
знос	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	100639	100639
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	89651	131634
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	38995	190460
Усього за розділом I	1095	2880117	4583693
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	96635	188871
Виробничі запаси	1101	96635	188221
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	650
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	445265	678593
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130	172415	53432
з бюджетом	1135	21600	10741
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	29833	5722
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	587721	848238
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	921223	917065
Готівка	1166	4144	47
Рахунки в банках	1167	680375	790419
Витрати майбутніх періодів	1170	13270	14028
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180	0	0
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних витрат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	2287962	2716690
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
БАЛАНС	1300	5168079	7300383

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	453	4654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал в дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	27300	27301
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1243657	2154949
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	1271410	2186904
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	160020	397182
Інші довгострокові зобов'язання	1515	907094	1241240
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних витрат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	1067114	1638422
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	1179572	1447572
товари, роботи, послуги	1615	612206	802700
розрахунки з бюджетом	1620	343819	408141
у тому числі з податку на прибуток	1621	50458	62466
розрахунки зі страхування	1625	38619	57009
розрахунки з оплати праці	1630	285201	336162
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	42888	39173
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	39440	43500
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	282302	333356
Доходи майбутніх періодів	1665	1150	1193
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	4358	6251
Усього за розділом III	1695	2829555	3475057
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
БАЛАНС	1900	5168079	7300383

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ «Нова Пошта»			31.12.2021
Територія м. Київ		за ЄДРПОУ	31316718
Організаційно-правова форма господарювання ТОВ		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	52.29
Адреса, телефон 03026, місто Київ, СТОЛИЧНЕ ШОСЕ, будинок 103, корпус 1, ПОВЕРХ 9			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2021 року			
	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000	108324	104440
первісна вартість	1001	199978	223320
накопичена амортизація	1002	91654	118880
Незавершені капітальні інвестиції	1005	701136	1544921
Основні засоби:	1010	3351500	6180924
первісна вартість	1011	5182319	8435806
знос	1012	1830819	2254882
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
знос	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	100639	314176
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	131634	142680
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	190460	27591
Усього за розділом I	1095	4583693	8314732
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	188871	236988
Виробничі запаси	1101	188221	224395
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	650	12593
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	678593	704235
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів з бюджетом	1130	53432	102406
у тому числі з податку на прибуток	1135	10741	24360
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1136	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з внутрішніх розрахунків	1140	5722	809390
Інша поточна дебіторська заборгованість	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	848238	2473319
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	917065	827839
Готівка	1166	47	72
Рахунки в банках	1167	790419	666911
Витрати майбутніх періодів	1170	14028	15526
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180	0	0
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних витрат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	2716690	5194063
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
БАЛАНС	1300	7300383	13508795

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	4654	4654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал в дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	27301	27301
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2154949	4459269
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучиний капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	2186904	4491224
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	397182	1456288
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1241240	2443924
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних витрат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	1638422	3900212
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	1447572	2562553
товари, роботи, послуги	1615	802700	1037757
розрахунки з бюджетом	1620	408141	484647
у тому числі з податку на прибуток	1621	62466	61519
розрахунки зі страхування	1625	57009	77886
розрахунки з оплати праці	1630	336162	380300
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	39173	46774
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	43500	10000
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	333356	390237
Доходи майбутніх періодів	1665	1193	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	6251	127205
Усього за розділом III	1695	3475057	5117359
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
БАЛАНС	1900	7300383	13508795

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ «Нова Пошта»			31.12.2022
Територія м. Київ		за ЄДРПОУ	31316718
Організаційно-правова форма господарювання ТОВ		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	52.29
Адреса, телефон 03026, місто Київ, СТОЛИЧНЕ ШОСЕ, будинок 103, корпус 1, ПОВЕРХ 9			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2022 року			
	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000	104440	76808
первісна вартість	1001	223320	222084
накопичена амортизація	1002	118880	-145276
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1544921	1647894
Основні засоби:	1010	6180924	6840688
первісна вартість	1011	8435806	10178181
знос	1012	2254882	-3337493
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
знос	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	314176	3564861
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	142680	128083
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	27591	47748
Усього за розділом I	1095	8314732	12306082
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	236988	422210
Виробничі запаси	1101	224395	417444
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	12593	4766
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	704235	968844
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів з бюджетом	1130	102406	159158
у тому числі з податку на прибуток	1135	24360	48136
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1136	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1140	809390	588549
Інша поточна дебіторська заборгованість	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2473319	502922
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	827839	673522
Готівка	1166	72	34
Рахунки в банках	1167	666911	461620
Витрати майбутніх періодів	1170	15526	11952
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180	0	0
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних витрат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	5194063	3448838
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
БАЛАНС	1300	13508795	15754920

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	4654	4654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал в дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	27301	27301
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4459269	6484117
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	4491224	6516072
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	1456288	1454745
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2443924	2325523
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних витрат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	3900212	3780268
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2562553	2376093
товари, роботи, послуги	1615	1037757	1259484
розрахунки з бюджетом	1620	484647	570842
у тому числі з податку на прибуток	1621	61519	92053
розрахунки зі страхування	1625	77886	77644
розрахунки з оплати праці	1630	380300	419219
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	46774	49736
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	10000	6500
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	390237	435264
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	127205	187798
Усього за розділом III	1695	5117359	5458580
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
БАЛАНС	1900	13508795	15754920

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ «Нова Пошта»		за ЄДРПОУ	31.12.2020 31316718
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2020 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	16902857	13453318
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премій підписані, валова сума	2011	0	0
Премій, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	12877086	10504342
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий:			
прибуток	2090	4025771	2948976
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	166643	145518
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	1469141	1244681
Витрати на збут	2150	416263	337356
Інші операційні витрати	2180	768703	488313
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1538307	1024144
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	687882	493080
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	533590	429857
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	602457	219010
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1090142	868357
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	98850	85403
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	991292	782954
збиток	2355	0	0

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	991292	782954
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	1439947	1328450
Витрати на оплату праці	2505	4529467	4202519
Відрахування на соціальні заходи	2510	951549	824113
Амортизація	2515	930615	675301
Інші операційні витрати	2520	7679615	5544309
Разом	2550	15531193	12574692
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ «Нова Пошта»		за ЄДРПОУ	31.12.2021 31316718
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2021 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	20843502	16902857
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	16441004	12877086
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий:			
прибуток	2090	4402498	4025771
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	202834	166643
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	1923703	1469141
Витрати на збут	2150	561844	416263
Інші операційні витрати	2180	508590	768703
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1611195	1538307
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	1814806	687882
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	630813	533590
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	255	602457
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	2794933	1090142
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	194613	98850
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	2600320	991292
збиток	2355	0	0

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2600320	991292
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	2133967	1439947
Витрати на оплату праці	2505	5742731	4529467
Відрахування на соціальні заходи	2510	1213180	951549
Амортизація	2515	1406128	930615
Інші операційні витрати	2520	8939135	7679615
Разом	2550	19435141	15531193
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

			КОДИ
Підприємство ТОВ «Нова Пошта»		Дата (рік, місяць, число)	31.12.2022
		за ЄДРПОУ	31316718
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2022 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23687034	20843502
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	19276532	16441004
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий:			
прибуток	2090	4410502	4402498
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	696168	202834
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	1673172	1923703
Витрати на збут	2150	439130	561844
Інші операційні витрати	2180	481061	508590
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	2513307	1611195
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	1138698	1814806
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	887690	630813
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	373963	255
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	2390352	2794933
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	254392	194613
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	2135960	2600320
збиток	2355	0	0

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2135960	2600320
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	3790552	2133967
Витрати на оплату праці	2505	5345909	5742731
Відрахування на соціальні заходи	2510	1131262	1213180
Амортизація	2515	1769538	1406128
Інші операційні витрати	2520	9832634	8939135
Разом	2550	21869895	19435141
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		