

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ
ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему: «Управління логістичною діяльністю підприємства» *(на матеріалах підприємства ТОВ «Нова Пошта»)*

Виконав: студент
4 курсу спеціальності
073 Менеджмент
Шмига А.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доцент Піхняк Т.А.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент: Інспектор відділу кадрів
ТОВ «Нова Пошта» Віт О. Г.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2024 рік

АНОТАЦІЯ

Шмига А. О. Управління логістичною діяльністю підприємства (на матеріалах ТОВ Нова Пошта).

Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2023. 66 с.

У роботі висвітлено наукові підходи до визначення сутності та значення логістичної діяльності підприємства та з'ясовано методи оцінки ефективності управління логістичною діяльністю підприємства. Проведено комплексний аналіз логістичної системи ТОВ «Нова Пошта» та здійснено оцінювання ефективності логістичної системи товариства. Також розроблено напрями оптимізації управління логістичною діяльністю на підприємстві та надано економічне обґрунтування запропонованим заходам.

Ключові слова: логістика, логістична система, управління, поштова логістика, оптимізація.

SUMMARY

Shmyga A.O. Management of logistics activities of the enterprise (based on the materials of Nova Poshta LLC).

Qualifying scientific work on manuscript rights. Bachelor's thesis for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 Management. Khmelnytskyi Leonid Yuzkov University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2023. 66 p.

The work highlights scientific approaches to determining the essence and significance of the enterprise's logistics activities and elucidates the methods of evaluating the effectiveness of managing the enterprise's logistics activities. A comprehensive analysis of the logistics system of "Nova Poshta" LLC was carried out and the efficiency of the company's logistics system was evaluated. Also,

directions for optimizing the management of logistics activities at the enterprise were developed and economic justification for the proposed measures was provided.

Keywords: logistics, logistics system, management, postal logistics, optimization.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність логістичної діяльності підприємства	8
1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління логістичною діяльністю підприємства.....	13
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ТОВ «НОВА ПОШТА»	23
2.1. Характеристика логістичної системи ТОВ «Нова Пошта»	23
2.2. Оцінка ефективності логістичної діяльності ТОВ «Нова Пошта»	33
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ТОВ «НОВА ПОШТА»	40
3.1. Удосконалення організаційних засад оптимізації логістичної діяльності у товаристві.....	40
3.2. Прогнозування економічної ефективності заходів щодо удосконалення логістичної системи у ТОВ «Нова Пошта»	44
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57
ДОДАТКИ.....	62

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні ринок транспортно-логістичних послуг активно розвивається у зв'язку з розширенням господарських зв'язків і міжнародної кооперації. З точки зору світового досвіду і сучасних тенденцій розвитку глобального ринку логістичних послуг Україна перебуває на етапі формування галузі. Однак, в Україні спостерігається висока зацікавленість в розширенні транспортно-логістичних послуг, як з боку споживачів, так і з боку логістичних операторів.

Стратегічною метою формування державної політики розвитку поштового зв'язку України є утворення конкурентного середовища, впровадження механізмів його розвитку. Наявність на ринку конкурентних послуг декількох виробників створює для споживача можливість вибору одного з них для передачі свого повідомлення. Важливим критерієм цього вибору в багатьох випадках являються якісні параметри послуг, які надаються різними операторами.

Розробка та реалізація бізнес-стратегій для завоювання місця на конкурентних ринках є дуже складним завданням, оскільки фактична формулювання стратегії включає в себе безліч агентів, факторів і компонентів, а отримання контролю над ними вимагає уваги і певного цілісного розуміння ринку. Враховуючи ці труднощі, планування представлено як цінний інструмент управління, який допомагає розробити та розширити стратегії та цілі, якими займається керівництво, реалізуючи їх на всіх рівнях ієрархічної корпоративної піраміди. Це дозволяє направляти основні адміністративно-управлінські дії підприємства до досягнення цілей. Даний інструмент необхідний для постійного застосування, так як ринок завжди оновлюється. Кожному підприємству необхідно прагнути до зменшення ймовірності прийняття невірної рішення, адже в постійно розвивається ринку немає місця для помилок.

Аналіз останніх досліджень. Проблему організації процесів служби логістики розглядали в різні періоди вітчизняні та зарубіжні вчені. Дослідженнями в даній сфері займалися такі вчені, як Д. Бауерсокс, Д. Ламбер, Т.В. Левитт, Дж.Р. Сток, а також українські дослідники, а саме: Дубневич Л. І., Крикавський Є. В., Омельченко В. І., І. В. Петрик, Яновський Б. В. та інші. Проте, й досі залишаються недостатньо дослідженими сутнісні та функціональні особливості планування логістичної діяльності підприємств, механізми управління нею в умовах українського ринка.

Мета і завдання дослідження. *Метою* даної роботи є дослідження теоретичних та методичних основ управління логістичною діяльністю підприємства та обґрунтування пропозицій щодо її удосконалення.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких **завдань:**

- визначити сутність логістичної діяльності підприємства;
- розглянути методичні підходи до оцінювання ефективності управління логістичною діяльністю підприємства;
- надати характеристику логістичної системи ТОВ «Нова Пошта»;
- оцінити ефективність логістичної діяльності ТОВ «Нова Пошта»;
- розробити напрями удосконалення організаційних засад оптимізації логістичної діяльності у товаристві;
- спрогнозувати економічну ефективність заходів щодо удосконалення логістичної системи у ТОВ «Нова Пошта».

Об'єктом дослідження є процес управління логістичною діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є стратегія та інструменти забезпечення ефективності управління логістичною діяльністю підприємства.

Методи дослідження. У роботі використовувались такі методи дослідження, як: історичний аналіз – для вивчення засад управління логістичною діяльністю підприємства; аналіз та синтез – для надання загальної характеристики підприємства; абстрактно-логічний метод – для

теоретичних узагальнень та формулювання висновків; системний аналіз – для зведення інформації та її відпрацювання; методи статистичного, економічного аналізу, а саме: методи аналізу абсолютних та відносних величин, горизонтальний та вертикальний аналіз використовувались для фінансово-економічного стану підприємства бази апробації, визначення ефективності процесу планування логістичної діяльності підприємства; метод логічного аналізу, прогнозування, калькуляційний метод – для обґрунтування доцільності впровадження рекомендованих заходів на підприємстві; графічний – для побудови діаграм.

Інформаційною базою написання кваліфікаційної роботи є наукові праці вітчизняних та закордонних учених у сфері управління логістичною діяльністю підприємства; законодавчі та нормативно-правові документи, що регламентують діяльність підприємств; статистична та фінансова звітність підприємства; періодичні видання; інформаційно-аналітичні матеріали, Інтернет-ресурси.

Практичне значення одержаних результатів. В роботі розроблено бізнес-план відділення самообслуговування для ТОВ «Нова пошта», який можна застосувати для відкриття таких відділень у містах та селищах по всій Україні.

Структура бакалаврської роботи. Бакалаврська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку літератури, що налічує 56 джерел. Загальний обсяг роботи 63 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність логістичної діяльності підприємства

Розвиток галузей економіки потребує залучення додаткових резервів для розширення виробничих потужностей підприємств, зберігання, переробки та транспортування продукції, товарів.

Саме логістика дає змогу пов'язати економічні інтереси виробника продукції та її споживача. У міру виникнення і розвитку нових організаційних форм, що реалізують процеси руху товару, все більшого значення набувають інтеграційні форми управління та координації, забезпечення логістичних процесів взаємодії підприємств-виробників, споживачів, посередників, складів і транспорту [14, с. 36].

Умови воєнного стану ускладнюють економічну ситуацію в Україні, зокрема логістична система країни зазнала серйозних руйнувань. З п'яти видів транспорту лише три залишаються у функціонуванні – автомобільний, залізничний та трубопровідний. У зв'язку з цим підприємства шукають оптимальні шляхи доставки товарів через пошкоджену логістичну систему. Отже, дослідження логістичної діяльності підприємств та вдосконалення її є актуальним та важливим.

Розглянемо підходи науковців до визначення терміну «логістичної діяльності підприємства» у табл. 1.1.

Таблиця 1.1. Підходи до визначення терміну «логістична діяльність підприємства» різними науковцями

Автор	Сутність поняття
1	2
Білоусова І. М.	Логістика на підприємстві – це специфічний вид господарської діяльності, який потребує впровадження послідовних логістичних процесів в комплексі для зниження витрат і ризиків шляхом оптимізації логістичного ланцюга та мінімізації впливу зовнішніх факторів

Продовження табл. 1.1

1	2
Вишнеvsька Н. Л.	Логістична діяльність підприємства – це комплекс процесів, спрямованих на забезпечення оптимального руху матеріальних потоків від місця виробництва до місця споживання з врахуванням стратегічних планів і прогнозів
Гриненко В. М.	Логістична діяльність підприємства охоплює всі процеси забезпечення неперервного, своєчасного, оптимального та економічно ефективного руху логістичних потоків на всіх етапах виробничого процесу відповідно до стратегічних планів підприємства. Ці процеси повинні бути інтегрованими, інноваційними та готовими адаптуватися до змінливих умов сучасного інституційного і ринкового середовища
Жуковський В. М.	Логістична діяльність підприємства полягає у поєднанні різних логістичних елементів (функцій, процесів, процедур та операцій) всередині організації як відкритої системи з метою оптимізації процесів обробки матеріальних потоків і досягнення максимального синергетичного ефекту
Кравченко А. В.	Логістика – це науково-практичний підхід до керування та вдосконалення логістичних процесів з метою досягнення оперативних, тактичних та стратегічних цілей у конкретній логістичній системі
Мельник Ю. В.	Управління логістичними потоками в інтегрованих логістичних ланцюгах та оптимізація витрат з метою задоволення потреб клієнтів і досягнення місії підприємства є основою логістичної діяльності підприємства
Романюк О. В.	Логістична діяльність підприємства охоплює широкий спектр процесів управління логістичними потоками, які включають в себе закупівельну, транспортну, виробничу, складську, внутрішньо-магазинну логістику, управління запасами, розподіл та продажі, а також сервісне обслуговування з врахуванням стратегічних цілей підприємства

Джерело: складено автором на основі [3, 5, 7, 10, 16, 23, 30]

Таким чином, аналізуючи визначення логістичної діяльності у табл. 1.1, можна прийти до висновку, що логістична діяльність відіграє важливу роль у ланцюгу поставок, який спрямовано на задоволення потреб клієнтів та підвищення ефективності підприємства.

Логістика впливає на якість обслуговування клієнтів і імідж підприємства. Крім того, вона включає в себе переміщення різних видів потоків (матеріальних, інформаційних, фінансових, людських, сервісних), що забезпечує необхідний рівень координації між виробником і споживачем.

Основні функції логістичної діяльності включають в себе:

- складання графіків доставок і відвантажень,
- вибір оптимальних маршрутів доставки,

- організацію складського обліку та управління запасами,
- управління вантажовідправниками та перевізниками,
- вирішення транспортних проблем і забезпечення безперервності поставок.

Логістична діяльність також включає оптимізацію робочих процесів та взаємодію з іншими відділами підприємства для досягнення максимальної ефективності у поставках.

Основними ключовими аспектами логістики є:

- складське господарство – це процес управління запасами, організація складського простору, розміщення та переміщення товарів на складі, контроль за рухом товарів;
- транспортування – це організація перевезення товарів з місця виробництва до місця споживання за допомогою різних видів транспорту;
- інвентаризація – це процес обліку та контролю за наявними запасами товарів на складі, з метою уникнення зайвих запасів або нестачі товарів;
- упаковка і обробка товарів – це процес обробки та пакування товарів перед їх відправленням, щоб забезпечити їх цілісність та безпеку під час транспортування;
- інформаційний обмін – зважливий аспект, що полягає у обміні даними та інформацією між всіма ланками ланцюга постачання для оптимізації процесів логістики та забезпечення ефективного управління.

Ці аспекти дозволяють забезпечити ефективну та оптимальну організацію всіх процесів логістики, що сприяє підвищенню продуктивності та зниженню витрат у сфері постачання товарів.

Розглядаючи особливості побудови логістичних систем в структурі суб'єктів господарювання, слід зазначити, що логістичний сервіс може формуватися на різних рівнях (Party Logistics – «рівень логістики» або «PL»), характеристика яких представлена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2. Характеристика рівнів логістики (PL)

Рівень	Назва	Характеристика
1PL	Логістичний інсорсинг	Вид логістичного сервісу, коли всі логістичні процеси, що відбуваються безпосередньо власним грузоперевізником на власному транспорті. Тобто вся логістика підприємства є автономною
2PL	Частковий логістичний аутсорсинг	Вид логістичної діяльності, коли складування, перевезення відбувається із залученням сторонніх компаній, але при цьому керують ланцюгом поставок самостійно. На сучасному етапі в Україні більшість компаній надають перевагу саме цьому виду логістичного сервісу. Серед відомих українських 2PL-провайдерів можна виділити такі як: «Інтайм», «Делівері», «Міст Експрес»
3PL	Комплексний логістичний аутсорсинг	Рівень логістичного сервісу, коли власник вантажу сам вже не займається зовнішньою логістикою. 3PL-провайдер – це багатопрофільні логістичні провайдери, що мають високопрофесійний персонал. Вони займаються доставкою товару, контролем проходження митниці, пакуванням, фасуванням товару тощо. На ринку України до 3PL-провайдерів відносяться такі, як: Нова Пошта, DHL, ТК «САР», NEOLIT, «Black Sea Shipping Service Ltd.» та інші
4PL	Інтегрований логістичний аутсорсинг	Вид логістичного сервісу, коли підприємство-замовник залучає аутсорсера для виконання функцій транспортної логістики, але й передає задачі з проектування та управління ланцюгами поставок та логістичними бізнес-процесами на підприємстві
5PL	Віртуальна логістика	Логістичний сервіс, який охоплює весь комплекс логістичних послуг глобального інформаційно-технологічного простору

Джерело: [16, с. 37]

Провайдером 1PL зазвичай називають власника вантажу, фірму-виробник, що здійснює доставку покупцям або адресата вантажу (наприклад, ритейл). Всі операції, пов'язані з транспортуванням та доставкою вантажу, виконує фірма, що є власником вантажу. З урахуванням глобалізації, аутсорсингу, транснаціоналізації виробництва, ускладнення послуг дистрибуції, 1PL йде в минуле, передаючи все більший обсяг робіт логістичним компаніям (провайдерам), які за рахунок роботи з декількома власниками вантажу мають знижки і надають більш якісний сервіс клієнтам [14, с. 325].

Провайдер 2PL – це підрядна компанія, що надає послуги з транспортування товарів тільки на якійсь певній ділянці транспортного

ланцюга (традиційна логістика). По суті, це просто транспортна компанія, яку наймає власник вантажу, не бажаючи купувати власні автомобілі, залізничні вагони тощо. При цьому, якщо 1PL намагаються активно йти від самостійних вантажоперевезень, то перевезення 2PL в Україні досить є доволі актуальними [14, с. 326].

В результаті залучення 3PL-провайдерів для комплексного логістичного аутсорсингу (спершу в якості субпідрядників, потім в якості партнерів – консультантів-управлінців, IT-системних інтеграторів та бізнес-аналітиків), 3PL-провайдери стали невід’ємним інтегратором усього логістичного ланцюга. Якісне збільшення певного переліку логістичних послуг сприяло появі терміну 4PL.

Провайдер 4PL (інтегрована логістика) – це компанія-підрядник або спільне підприємство з вантажовласником, яке виступає посередником між виробником і одним або більше його партнерами. Провайдер 4PL має високу ступінь залученості в бізнес-процеси клієнта; він виступає в якості єдиної сполучної ланки між клієнтом (наприклад, виробником) і різними провайдерами логістичних послуг, керує всіма процесами ланцюга поставок клієнта, включаючи кур’єрські, експедиторські та складські послуги.

Якісний розвиток логістичних послуг 4PL-операторів сприяв появі терміну 5PL, що характеризує черговий горизонт логістики. Відмінність послуги 5PL від 4PL полягає у використанні мережі Інтернет як єдиної віртуальної платформи для вирішення логістичних завдань [16, с. 41].

Також, останніми роками такому поняттю як «логістичне управління» присвячено багато уваги. Так, Л. І. Дубневич вказує що загальна концепція управління виробничо-розподільчою системою ґрунтується на логістичному підході [9].

Функціонування логістичного управління В. І. Омельченко розглядає у ракурсі поєднання внутрішнього та зовнішнього функціонування підприємства для подальшої ефективної його діяльності [25].

Б. В. Яновський виділяє спільні цілі, властиві всім учасникам логістичних систем. Головними серед них вважаються:

- удосконалення процесів фізичного переміщення ресурсів і готової продукції в усіх структурах, охоплених логістичним управлінням;
- гармонізація стратегічних, тактичних і оперативних логістичних цілей із загальними цілями і стратегіями підприємств або інших учасників логістичного ланцюга;
- спрямування інтегрованої діяльності учасників логістичного ланцюга на ефективне обслуговування клієнта за принципом «висока користь – допустимі витрати» [35].

Проведений аналіз даного поняття дозволяє сформувати його таке трактування: логістичне управління – це поєднання системного, процесного та функціонального підходів до логістичного управління та виокремлення його елементів на підставі розробленої системи принципів, яка допомагає скерувати його елементи на задоволення потреб споживачів і створить передумови для ефективного оперативного й стратегічного управління підприємством в цілому.

Логістичне управління базоване на основних принципах логістики:

- глобальної інтеграції, координації та оптимізації матеріало-інформаційно провідних систем;
- стійкості й адаптивності виробництва;
- тотальних ресурсовитратах;
- використання теорії компромісів у прийнятті адекватних рішень тощо [23].

Функціями управління логістичною діяльністю є:

1. Планування - визначення цілей логістики, розробка стратегії та тактики їх досягнення.
2. Організаційна - створення структури логістичної служби, розподіл повноважень та відповідальності.

3. Мотиваційна - забезпечення працівників логістичної служби необхідними знаннями, навичками та ресурсами.

4. Контрольна - моніторинг логістичних процесів, виявлення проблем та вжиття заходів щодо їх усунення.

5. Регульовальна - внесення змін до планів та стратегій логістики у міру зміни умов зовнішнього середовища.

Також, варто розглянути основні цілі управління логістичною діяльністю (табл. 1.3).

Таблиця 1.3. Цілі управління логістичною діяльністю

№ з/п	Ціль	Її реалізація
1.	Зниження логістичних витрат	може бути досягнуто шляхом оптимізації маршрутів доставки, вибору кращих видів транспорту, використання ефективних складських систем тощо.
2.	Підвищення рівня обслуговування клієнтів	може бути досягнуто шляхом скорочення часу доставки, покращення точності виконання замовлень та надання якісного сервісу.
3.	Збільшення конкурентоспроможності	Ефективна логістика може допомогти підприємству випередити конкурентів за рахунок кращої цінової політики, більш швидкого виведення нових продуктів на ринок та кращого задоволення потреб клієнтів.

Джерело: розроблено автором

Однак, для успішного функціонування підприємства, а саме для успішного впровадження логістичного управління необхідно виконати кілька умов:

- залучити кваліфіковані кадри саме у сфері знань із логістики і на основі цих компетентних фахівців будувати оптимальну систему логістики;
- впровадити спеціалізоване програмне забезпечення;
- використати нову концепцію управління підприємством на основі реформування керуючої та керованої систем управління підприємством;
- розробити дієві методи формалізації та централізації закупівель;
- гармонізувати обсяги випуску продукції на основі оптимізації асортиментної політики;

- запровадити повторне використання вторинної сировини;
- підвищити стандарти виробництва (стандартизацію) та використання нових технологій;
- змінити тактичні й стратегічні цілі підприємства [8].

Відзначаючи важливість логістичної діяльності, слід зауважити, що вона дозволяє забезпечити швидку й безперебійну доставку товарів, оптимізувати витрати на транспортування, управління запасами, маркетинг і обслуговування клієнтів, а також ефективно управляти запасами та підвищувати рівень прибутковості. В Україні вантажі перевозяться різними видами транспорту відповідно до їх характеристик і вимог замовника.

1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління логістичною діяльністю підприємства

Підвищення ефективності управління логістичною діяльністю визначається як те, наскільки безперебійно підприємство веде свою діяльність. Адже, логістичний процес стосується руху фізичних товарів та життєво важливої інформації: від сировини до управління складом, від ланцюга поставок до управління роботою, від відвантаження продукції до управління інформацією, все підпадає під поняття управління логістикою [2, с. 74].

Саме управління логістикою є важливою складовою ділових операцій, оскільки її діяльність впливає не тільки на внутрішні процеси, але і на відносини з клієнтами. Найважливішою функцією служби логістики є доставка матеріалів, сировини, переміщення виготовленої продукції в місця зберігання, склади та ангари, подальшим транспортування до споживача (табл.1.4).

Практикою доведено, що слабкий взаємозв'язок логістики з виробництвом при реалізації функції забезпечення призводить до збільшення запасів на різних ділянках, а також створення додаткового навантаження на саме виробництво.

Таблиця 1.4. Цілі логістики та напрями роботи щодо їх реалізації

Напрямок діяльності	Ціль логістики	Напрями роботи з реалізації цілей логістики
Закупівля матеріалів	Здійснення закупівель за мінімальними цінами; підвищення надійності поставок; забезпечення синхронності процесів постачання та обробки матеріалів	Формування заявок на матеріали; вибір постачальників; розробка графіка доставки матеріалів; проектування та організація функціонування підрозділів, що беруть участь у матеріальному і технічному забезпеченні виробництва
Виробництво виробів	Забезпечення безперервності процесу виробництва. Виконання отриманих замовлень по асортименту та якості: мінімізація витрат на виробництво; пристосування виробництва до мінливого попиту, зниження рівня запасів готової продукції	Організація транспортування матеріалів в процесі виробництва. Організація доставки матеріалів до робочих місць; управління матеріальним потоком у виробництві; управління запасами матеріалів у виробництві
Збут готової продукції	Задоволення попиту споживачів; постачання продукції відповідно до замовлень і договорів; висока ступінь готовності поставок	Встановлення прямих зв'язків зі споживачами продукції, формування портфеля замовлень; організація доставки продукції споживачам; організація сервісного обслуговування споживачів; організація складування готової продукції; управління запасами готової продукції

Джерело: складено автором за [37, с.392]

Опрацювавши різні джерела інформації, нами виділено шість способів підвищення ефективності логістичної діяльності, які представлені у табл. 1.5.

Таблиця 1.5. Способи підвищення ефективності логістичної діяльності

з/п	Спосіб	Змістове наповнення
	2	3
1.	Формування системи управління вхідною та вихідною інформацією	Для того, щоб забезпечити оперативне управління поставками, відстежувати замовлення, управляти запасами необхідно використовувати сучасні програмні продукти, що дозволять приймати ефективні управлінські рішення на основі достовірної інформації
2.	Навчання персоналу	Працівники логістичних підприємств повинні бути компетентними та професійно обізнаними із різними методиками використання інформаційних технологій. Це, зазвичай, може зробити відділ кадрів або можна на договірних засадах запросити постачальника програмного забезпечення організувати навчальні заняття для працівників.

	2	3
3.	Перевизначення КРІ	Необхідно здійснювати процес перевизначення стандартних процедур, щоб переконатися, що команда працівників рухається в правильному руслі в потрібний час. Для цього необхідно використовувати щоденні, щотижневі та щомісячні звіти про аналітику, задля ознайомлення групи, команди продажів щодо потоку продажів та тенденцій поведінки на ринку
4.	Адаптації до ринкових структур	Це передбачає здатність логістичної системи до адаптації до умов зовнішнього середовища завдяки інваріантності побудови логістичних систем. Цьому сприяє наявність об'єктивних показників оцінки наслідків стратегічних і тактичних рішень з використанням зворотних зв'язків.
5.	Інноваційні рішення та нововведення	Постійне відслідковування нововведень, їх апробація на практиці. Незалежно від того, в якій галузі чи ринку ви не знаходитеся, конкуренція та ринок можуть бути чудовим джерелом безкоштовних знань. Активно спостерігаючи за конкуренцією, ви можете дізнатися: <ul style="list-style-type: none"> – оновлені найкращі практики управління логістикою; – програмне забезпечення та системи для управління потоком інформації; – методи/навчальні програми для персоналу; – сучасні методи управління операціями в академічних колах [1 с. 74].
6.	Подвійна перевірка замовлень	люди схильні до помилок і можуть призвести до відвантаження замовлення вдруге. Це додає більше доларів до вартості та втрати врожаю. Тому введіть подвійну перевірку.

Джерело: сформовано автором за [1,2]

Ефективність логістичної діяльності на підприємстві може виявлятися:

- в оптимальній організації постачальницької, виробничої і збутової діяльності підприємства;
- у скороченні логістичних витрат;
- в оптимізації матеріальних, фінансових та інформаційних потоків;
- у виробництві конкурентоспроможної продукції;
- у виході на нові ринки;
- у науково–технічних досягненнях [1]

Для визначення ефективності логістичної системи використовують різні показники, які характеризують здатність приносити ефект, результативність процесу, проєкту. Розглянемо формулу, за якою обраховується ефективність:

$$\text{Ефективність} = \text{Результат} / \text{Витрати},$$

$$\text{що забезпечили цей результат} \quad (1.1)$$

Ефективність діяльності людей у логістичних процесах характеризують показники продуктивності логістичної системи. Продуктивність вимірюється співвідношенням між остаточним результатом роботи системи на «виході» і обсягом людських ресурсів «на вході», що використовуються логістичною системою для отримання цього результату.

Також використовують показники надійності логістичної системи. Що дозволяють зіставити фактичні результати роботи системи із запланованими чи встановленими показниками. Для визначення фактичних показників роботи окремих ланок логістичної системи використовують формулу 1.2:

$$\text{Надійність} = \text{Показник «на виході»} / \text{Показник «на вході»} \quad (1.2)$$

Показники гнучкості логістичної системи відображають здатність адаптації всіх ланок логістичної системи до часу, величини, асортименту і способу доставки до індивідуальних споживачів.

Також, для оцінювання ефективності управління логістичною діяльністю проводять аналіз ключових показників продуктивності та рентабельності логістичних процесів. До основних методів оцінювання ефективності управління логістикою відносяться:

- *аналіз витрат* – оцінка витрат на складське управління, транспортування, обробку та інші логістичні операції;
- *оцінка термінів доставки* – вимірювання реальних термінів доставки товарів клієнтам та порівняння їх із запланованими;
- *вимірювання рівня сервісу* – аналіз рівня задоволеності клієнтів якістю та швидкістю доставки товарів;
- *показники стану запасів* – оцінка ефективності управління запасами, визначення рівня оптимізації запасів;
- *використання інформаційних систем* – оцінка ефективності використання логістичних інформаційних систем для планування та контролю логістичних процесів.

Загальний аналіз цих показників дозволить підприємству визначити основні проблеми та резерви для покращення управління логістикою і збільшення його ефективності.

Ключовою проблемою управління логістичними витратами та їх аналізу є відсутність інформації про об'єкт управління, тобто перш ніж керувати, необхідно зрозуміти чим керувати. Отже, необхідно налагодити ефективну систему збору інформації про логістичні витрати.

Для цього доцільно застосовувати різні форми звітності [39, с. 160]: Звіт «Витрати на складську обробку», Звіт «Транспортні витрати», Звіт «Витрати на логістичне адміністрування». Відобразивши витрати в даних звітах, можна отримати загальну величину логістичних витрат.

Для оцінювання ефективності управління логістичними витратами підприємства використовують наступні показники: відсоток витрат на логістику від загальних витрат підприємства; відсоток витрат на логістику від обороту підприємства; чистий дохід від логістичної діяльності; час доставки товарів від постачання до клієнта; відсоток підвищення продуктивності праці в логістиці; кількість затримок в доставці товарів; вартість запасів та їх оборот; кількість втрат товарів під час транспортування; рівень задоволення клієнтів від якості логістичних послуг; відсоток відмов від товару через невідповідність якості під час доставки.

Також, необхідно звернути увагу і на такі значущі елементи у ефективності управління логістичною діяльністю підприємства: організаційне забезпечення, кадрове забезпечення, економічне забезпечення, інформаційне забезпечення, технічне забезпечення.

Управління логістичною діяльністю – це складний процес, який потребує значних знань, навичок та досвіду. Використання сучасних методів та підходів до управління логістикою може допомогти підприємству значно підвищити свою ефективність та конкурентоспроможність[28].

Так, застосовуються різні методи управління логістичною діяльністю:

- економічний аналіз - для оцінки ефективності логістичних рішень;

- системний аналіз - розгляд логістики як системи, що складається з взаємопов'язаних елементів;
- логістичне моделювання - використання математичних моделей для прогнозування та оптимізації логістичних процесів;
- інформаційні технології - використання комп'ютерних програм для управління логістичними потоками.

Розглянемо класифікацію сучасних логістичних методів управління за к.е.н. В. В. Струніним:

1. Метод інтеграції функцій та процесів, що передбачає інтеграцію маркетингової та логістичної стратегії у вигляді маркетингово" логістичного управління, інтеграції стратегій транспортування, складування тощо.

2. Метод логістичного аутсорсингу, який базується на концепції партнерства в постачанні, збуті, в процесі розвитку продукту з метою максимізації користі усіх сторін.

3. Метод консолідації, що має на меті за рахунок оптимізації витрат досягнути ефектів масштабу та комплементарності.

4. Метод скорочення циклу та зниження загального рівня запасів, який реалізується у виробництві, дистрибуції, постачанні тощо.

5. Метод диференціації, що передбачає отримання ефекту за рахунок оптимізації зв'язку між витратами та рівнем обслуговування клієнта.

6. Метод інновацій, орієнтований на застосування інноваційних підходів у логістичних рішеннях, оптимізацію логістичних рішень стосовно нових продуктів, географічних ринків тощо.

7. Метод впровадження стратегій логістичного інтегрованого ланцюга поставок, особливо актуальний в умовах міжнародних перевезень. Цей метод сучасного логістичного управління є продовженням концепції вертикальної інтеграції фірми, який дозволяє скоротити загальний цикл та загальні витрати, досягнути інтеграції усіх учасників ланцюга поставок.

8. Метод міжнародних логістичних каналів, заснований на симбіозі експортної і ліцензійної стратегій, стратегії створення філій в інших державах та jointventures стратегії.

Варто також розглянути PESTLE-аналіз - це інструмент стратегічного аналізу, який використовується для оцінки впливу політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних факторів на бізнес. PESTLE-аналіз може допомогти підприємствам: визначити можливості та загрози, які створюються зовнішнім середовищем, розробити стратегії, які враховують ці фактори, приймати більш обґрунтовані рішення.

SWOT-аналіз - це також інструмент стратегічного аналізу, який використовується для оцінки сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз для бізнесу. SWOT-аналіз може допомогти підприємствам визначити свої сильні та слабкі сторони, виявити можливості, які можна використовувати, розробити стратегії для подолання своїх слабких сторін та нейтралізації загроз.

Розглянемо, як вищезгадані методи можуть бути використані в логістиці:

- матриця БКГ може бути використана для оцінки інвестиційної привабливості різних логістичних каналів або методів, зокрема, різних видів транспорту, таких як автомобільний транспорт, залізничний транспорт, авіап перевезення та морські перевезення;
- PESTLE-аналіз - для оцінки впливу зовнішніх факторів на логістичні операції: політична нестабільність, економічні спади, зміни в споживчих звичках та технологічні інновації на логістичні операції;
- SWOT-аналіз - для оцінки сильних і слабких сторін логістичної служби, а також можливостей і загроз, з якими стикається підприємство.

Використання цих методів може допомогти підприємствам приймати більш обґрунтовані рішення щодо своїх логістичних операцій[33].

Таким чином, можна стверджувати, що підвищення ефективності управління логістичною діяльністю в більшості випадків залежить від

менеджменту підприємства. Керівництву підприємства варто дотримуватись простих правил, що були визначені вище, та слідкувати за позицією та нововведеннями конкурентів.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Характеристика логістичної системи ТОВ «Нова Пошта»

ТОВ «Нова Пошта» є однією з найбільших поштово-кур'єрських компаній в Україні. Вона спеціалізується на доставці листів, документів, посилок та товарів по всій країні.

Компанія заснована у 1992 році і зараз має розгалужену мережу пунктів прийому та видачі по всій Україні. ТОВ «Нова пошта» має власний автопарк та транспортну логістику для забезпечення швидкої та надійної доставки.

ТОВ «Нова Пошта» є однією з найбільших компаній в сфері експрес-доставки в Україні. Її історичний розвиток можна поділити на кілька етапів:

- заснування – компанію «Нова Пошта» було засновано у Києві в 2001 році (засновники Юрій Булинський та Володимир Пшеничний);
- початковий розвиток – починаючи з невеликої компанії з кількома співробітниками, «Нова Пошта» швидко розширилася і стала однією з провідних компаній в галузі експрес-доставки. За декілька років фірма встановила безліч відділень та пунктів прийому-видачі по всій країні;
- модернізація та розширення – у 2013 році компанія розпочала масштабний проєкт модернізації своєї інфраструктури. «Нова Пошта» вклала значні інвестиції у будівництво нових сортувальних та логістичних центрів, придбання сучасної техніки та систем автоматизації. Це дозволило компанії підвищити ефективність та якість своїх послуг;
- розвиток інновацій – «Нова Пошта» також активно впроваджує інноваційні технології у свою роботу. Компанія запровадила платформу для онлайн-замовлень, додаток для смартфонів, систему відстеження вантажів та інші розумні сервіси;

– міжнародний розвиток – у своєму розвитку «Нова Пошта» також орієнтується на розширення своїх послуг за межами України. Компанія встановила міжнародні партнерські зв'язки, що дозволило їй керувати експортно-імпортними перевезеннями та забезпечити своїм клієнтам широкий спектр послуг у всьому світі.

Динаміку основних господарських показників ТОВ «Нова Пошта» представлено у додатку А.

Проаналізувавши основні економічні показники господарської діяльності підприємства за 2021–2023 рр., бачимо позитивну тенденцію покращення основних економічних показників та успіх фірми в цілому. За три роки праці є декілька показників, що мають відхилення в порівнянні з попередніми роками більше 30%, проте дані відхилення в хорошу сторону, що свідчить про успіх фірми:

Місією підприємства є – забезпечення ринку послугами доставки із метою задоволення попиту, а також отримання прибутків від діяльності та забезпечення справедливої винагороди працівникам фірми. Розглянемо дерево цілей компанії (рис. 2.1 та Додаток Б).

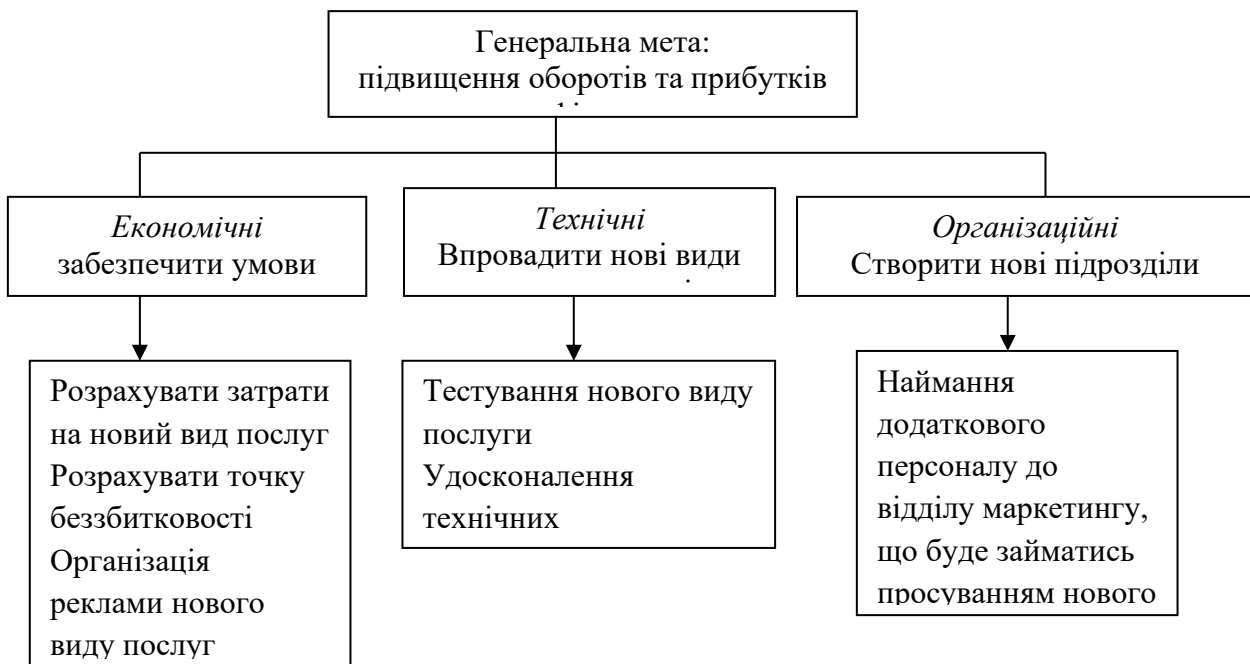


Рис. 2.1 - Дерево цілей ТОВ «Нова пошта»

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Можна виділити наступні стратегічні напрямки діяльності ТОВ «Нова пошта» – транспортні перевезення за міжнародними напрямками.

ТОВ «Нова пошта» має чітко визначену структуру управління, розподілення обов'язків і відповідальності. Структура управління окремого відділення ТОВ «Нова пошта» відображена у додатку В.

Дана структура – лінійно-функціональна (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. Переваги і недоліки лінійно-функціональної структури ТОВ «Нова пошта»

Переваги	Недоліки
Наявність професіоналів у підготовці рішень і їх відповідальність	Збільшується час руху інформації
Усунення дуалізму розпорядництва і збереження принципу єдиноначальності	
Поділ відповідальності між керівником і функціональними ланками	

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Аналіз відповідності особистих якостей персоналу посаді у ТОВ «Нова пошта» відображено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2. Аналіз відповідності особистих якостей персоналу посаді у ТОВ «Нова пошта»

Посада	Вимоги до посади	Відповідність персоналу вимогам
1	2	3
Директор	- вища економічна освіта - знання економіки - знання фінансів - вміння делікатно розмовляти - вміння керувати персоналом - знання маркетингу	+ + - + - -
Комерційний директор	- вища економічна освіта - вміння розмовляти з клієнтом знання маркетингу	+/- +/- -
Менеджер з логістики	- вища економічна освіта - знання економіки - знання фінансів - знання права досвід та правові основи роботи із зовнішньоекономічними агентами	+ + - + +

Продовження табл. 2.2

1	2	3
Бухгалтерія	- вища економічна освіта - знання економіки - знання фінансів - знання бухгалтерського обліку - аналітичні можливості - знання основ права	+ + + + + -

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Свою діяльність ТОВ «Нова Пошта» здійснює на основі концепції «5Р» (продукт – «product», ціна – «price», персонал – «personnel», комунікація – «promo», дистрибуція – «place») (табл. 2.3).

Таблиця 2.3. Структура системи «5Р» ТОВ «Нова Пошта»

Складова системи «5Р»		Загальна характеристика
Люди	Персонал компанії	Проблем в кадровій підсистемі не виявлено
	Посередники	На даний час компанія співпрацює з державними установами
	Кінцеві споживачі	Асортимент продукції ТОВ «Нова Пошта», адресований широкій цільовій аудиторії, здатен задовольнити попит на логістичні та пов'язані з ними послуги
Продукт	Якість	Підприємство пропонує своїм клієнтам тільки якісні логістичні та пов'язані з ними послуги
	Функціональні можливості	Функціональні можливості послуг широкі. Клієнтами ТОВ «Нова Пошта» є фізичні та юридичні особи, державні установи
Місце	Позиціонування	Логістичні та пов'язані з ними послуги
	Сегментування	Середній ціновий сегмент
Ціна	Ціноутворення	Змішаний спосіб ціноутворення, комбінуються витратний та конкурентний методи
	Система знижок	На підприємстві діє система знижок
Просування	Система стимулювання	Для просування послуг підприємство тісні зв'язки з партнерами та особисті знайомства з потенційними клієнтами
	Виставки	Підприємство відвідує виставки різних рівнів, у т.ч. і міжнародні

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Проведемо оцінку комплексу діяльності ТОВ «Нова пошта» з точки зору таких підсистем:

1. Асортимент послуг. Для визначення стратегії за кожними видом послуг підприємства ТОВ «Нова пошта» необхідно побудувати матрицю БКГ. Вихідна модель матриці БКГ передбачає розрахунок відносного рівня

приросту витрат на проведення маркетингових досліджень по видах послуг і приросту обсягу продажів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4. Результати розрахунку бальних показників для побудови матриці БКГ

Напрямок діяльності	Частка ринку, %	Темп приросту попиту, %
Доставка відправлення	12,55%	16%
Безкоштовне зберігання протягом 5-ти робочих днів відділення	11,98%	16%
Пакування документів і дрібних відправлень	10,53%	14%
Огляд відправлення	9,39%	12%
Завантаження/розвантаження	7,54%	11%
Інформування про прибуття, зберігання у відділенні	6,74%	11%
Інші логістичні та пов'язані з ними послуги	5,78%	10%

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Матриця БКГ для ТОВ «Нова пошта» представлена на рис. 2.3.

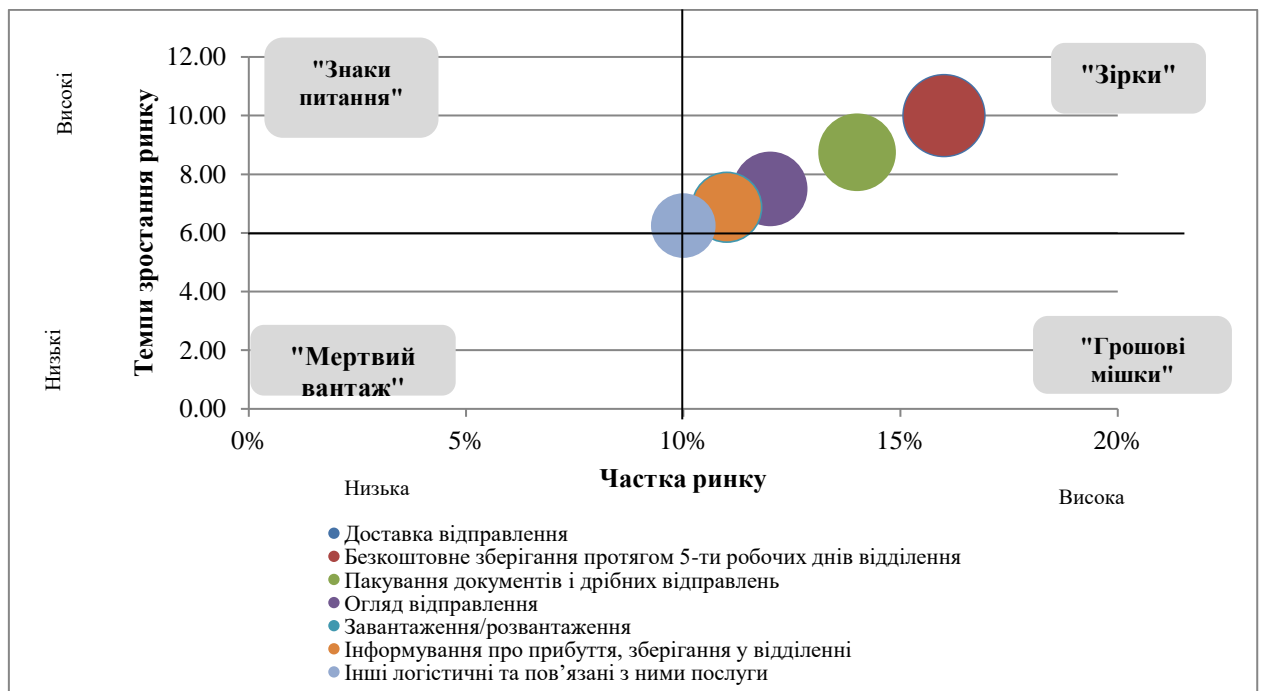


Рис. 2.3 - Матриця БКГ «зростання – частка ринку» для ТОВ «Нова пошта»

Джерело: побудовано автором за даними табл. 2.4

Відповідно до побудованої матриці БКГ для ТОВ «Нова пошта», слід зауважити, що доставка відправлення, безкоштовне зберігання протягом 5-ти робочих днів відділення, пакування документів і дрібних відправлень, огляд відправлення відносяться до сектору «Зірки», яким притаманне високе зростання обсягу продажів і висока частка ринку. «Зірки» приносять дуже

великий прибуток. Але, незважаючи на привабливість цього виду послуг, його чистий грошовий потік достатньо низький, тому що вимагає значних інвестицій для забезпечення високого темпу зростання. Також варто відзначити, що більшість послуг ТОВ «Нова пошта» належить до сектору «Мертвий вантаж» – для таких послуг підприємства притаманний низький темп зростання. Якщо існує можливість переведення послуг із сектору «Мертвий вантаж» у сектор «Зірки», то потрібно в них інвестувати, інакше – позбуватися.

2. Цінова політика. Цінова політика розробляється фінансовим директором і начальником відділу маркетингу. Водночас використовуються два методи ціноутворення: по кожній послугі розраховується її собівартість – витратний метод; ціни порівнюються із конкурентами – метод конкурентного ціноутворення. Тобто ціни встановлюються, виходячи з конкурентних цін на ринку. Проте для кожного виду послуг визначається її собівартість і рентабельність. За тими позиціями, де рентабельність не задовольняє, ціна встановлюється на вищому рівні. Варто зазначити, що ТОВ «Нова пошта» проводить виважену цінову політику, вартість послуг незначна та доступна для цільової аудиторії компанії.

3. Збутова політика ТОВ «Нова пошта». Щодо політики розподілу, то тут слід зазначити, що підприємством використовується прямий канал збуту «фірма – клієнт». Посередників фірма не використовує. На підприємстві ТОВ «Нова пошта» нині встановлюються цілі тільки по стратегії збуту.

Отже, ТОВ «Нова пошта» надає своїм клієнтам логістичні та пов'язані з ними послуги. На підприємстві використовують змішаний спосіб ціноутворення, комбінуються витратний та конкурентний методи. Відповідно до побудованої матриці БКГ для ТОВ «Нова пошта», слід зауважити, що доставка відправлення, безкоштовне зберігання протягом 5-ти робочих днів відділення, пакування документів і дрібних відправлень, огляд відправлення відносяться до сектору «Зірки», яким притаманне високе зростання обсягу продажів і висока частка ринку.

Кожне відділення ТОВ «Нова пошта» володіє унікальною схемою організації внутрішньої логістики, що забезпечує швидкість та надійність доставки. Усі бізнес-процеси досліджуваної компанії можна поділити на три групи: такі, що керують, операційні і такі, що підтримують (рис. 2.4).

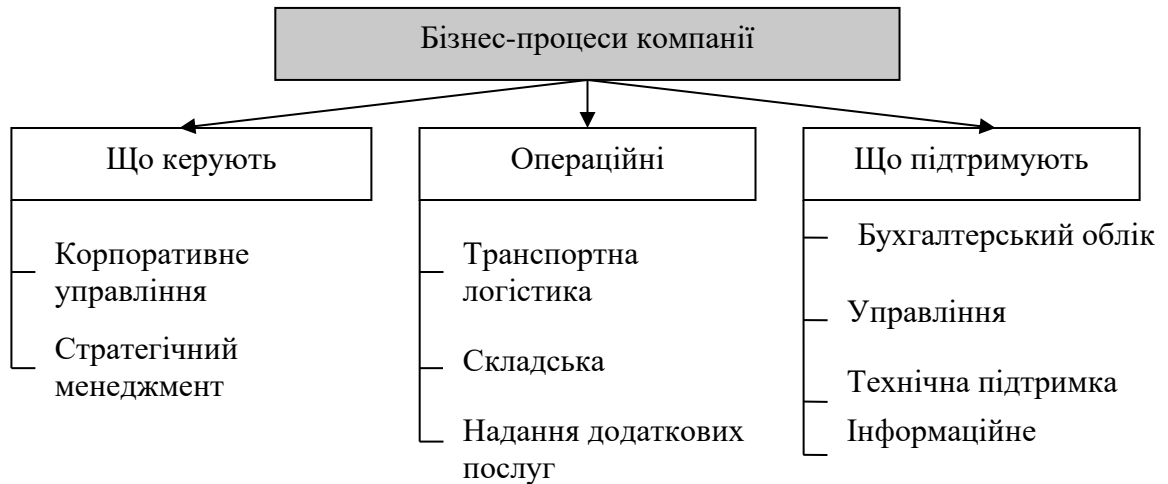


Рис. 2.4 - Види бізнес-процесів у відділенні ТОВ «Нова пошта»

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Здійснення доставки за участю «Складу» на сьогодні є ефективною та зручною, тому що кількість відділень ТОВ «Нова пошта» становить понад 1322 у більше ніж 695 містах України. Відділення ТОВ «Нова пошта» розташовані по всій території України, включаючи найвіддаленіші куточки, що дозволяє обрати найближче розташування відділення для Відправника чи Отримувача.

ТОВ «Нова пошта» використовує чотири технології доставки поштових відправлень (рис. 2.5).

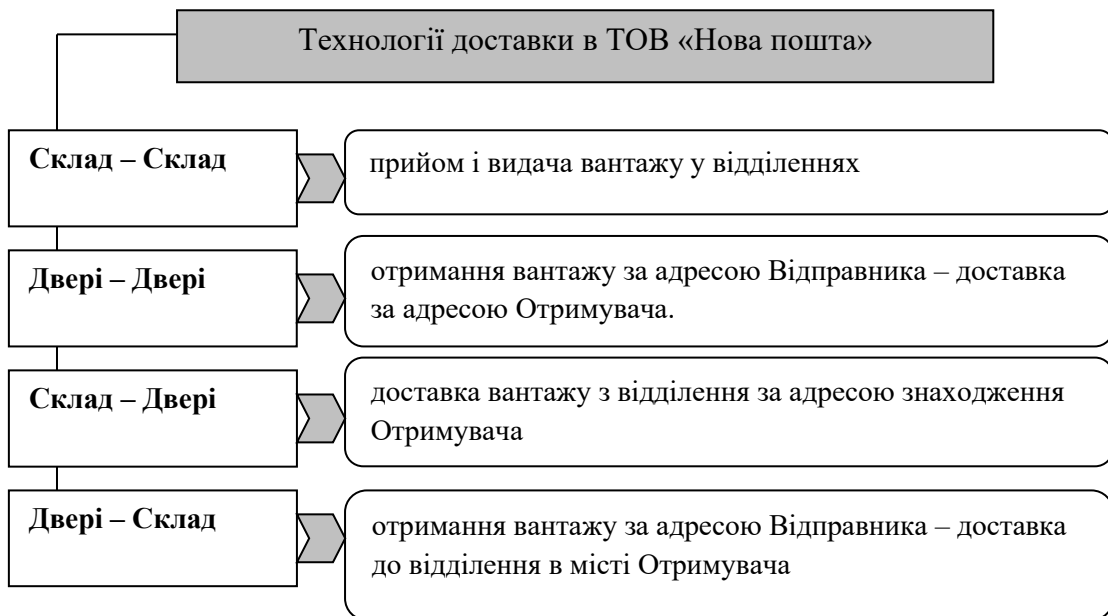


Рис. 2.5 - Технології доставки поштово-вантажних відправлень
ТОВ «Нова пошта»

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Процес здійснення доставки за участю «Складу» схематично наведемо на рис. 2.6.

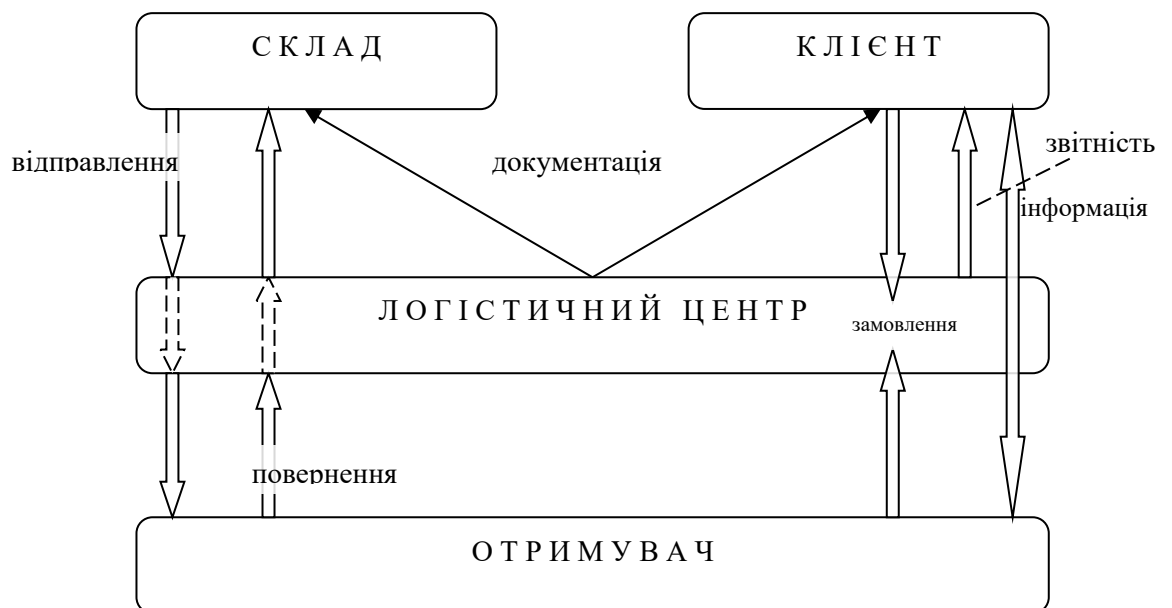


Рис. 2.6 - Процес обслуговування доставки поштового відправлення

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

На сьогодні у великих містах налічується дуже велика кількість пунктів відправки і прийому вантажів – відділень ТОВ «Нова пошта». З метою зменшення трудомісткості визначення найкоротших відстаней,

вантажопотоків і побудови транспортної мережі в компанії використовують спосіб, що полягає в тому, що замість великої різноманітності конкретних відділень встановлюють умовні. Для цього розділяють все місто на певну кількість мікрорайонів і усі відділення, розташовані в межах даного мікрорайону, умовно вважають за такі, що розташовані в центрі мікрорайону. Цим прийомом велике число відділень замінюється невеликою кількістю центрів, і замість величезного числа транспортних зв'язків між пунктами відправки і прийому вантажів розглядаються зв'язки між мікрорайонами.

Межу мікрорайону ніколи не перетинають природні рубежі – річки, залізниці і тому подібне. Дорожня мережа усередині мікрорайону забезпечує під'їзд до будь-якого об'єкту без необхідності виїзду за межі мікрорайону і обов'язково має вихід на основні автомагістралі.

Кількість мікрорайонів визначають виходячи з того, що велике їх число ускладнює рішення задачі, а мале може призвести до великої кількості об'єктів, транспортні зв'язки яких не будуть враховані. Тому кількість мікрорайонів встановлюється, як правило, за чисельністю міського населення – один мікрорайон на 15 – 20 тисяч чоловік.

Вартість транспортної продукції (послуги перевезення) створюється за законами, властивими усім галузям матеріального виробництва. На переміщення вантажів витрачається жива праця робітників, зайнятих на автомобільному транспорті, і суспільна праця, втілена у рухомому складі та предметах праці. Особливість продукції автомобільного транспорту зумовлює відсутність сировини у складі засобів транспортного виробництва.

ТОВ «Нова пошта» надає бізнесу та споживачам не тільки послуги доставки, а й додаткові послуги (додаток Д), такі як SMS-повідомлення, відстеження руху товару, пакування та ін.

При цьому використовуються різні види упаковки: фірмові пакети (розраховані на 1-2 кг надаються безкоштовно), картонний конверт, картонні

коробки різних розмірів, мішок поліпропіленовий, обрешетка дерев'яна, палетування.

Також, для захисту поштово-вантажних відправлень існують додаткові види упаковки: картонні коробки різних розмірів з ущільнювачем, легко-пузирчаста плівка, стрейч-плівка, поролон, гофро-картон.

Характеристику вантажопотоків ТОВ «Нова пошта» на прикладі Хмельницького відділення розглянемо у табл. 2.5.

Таблиця 2.5. Таблиця вантажопотоків Хмельницьке відділення ТОВ «Нова пошта» за 2023 рік

Пункт відправлення	Кількість вантажу, що підлягає перевезенню в пункт призначення, тис. т/рік					Всього
	A	B	C	D	F	
A	X	80000			24000	104000
B		x		40000		40000
C	130000		X		12000	142000
D			280000	X		280000
F					x	
Всього	130000	80000	280000	40000	36000	566000

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

У табл. 2.6 приведено структуру вантажопотоків і вантажообороту Хмельницького відділення ТОВ «Нова пошта» за 2023 рік.

Таблиця 2.6. Структура вантажопотоків і вантажообороту Хмельницького відділення ТОВ «Нова пошта» за 2023 рік

Найменування вантажу	Обсяг перевезення		Відстань перевезення, км	Вантажооборот	
	тис. т/рік	%		тис. ткм/рік	%
Побутові прилади	24	4,2	22	528	4,2
Вироби з деревини, меблі	130	22,9	33	4290	34,5
Станки, деталі	80	14,1	13	1040	8,3
Електроніка	12	2	39	468	3,7
Тканини, одяг, взуття	40	7	12	480	3,8
Сантехніка	280	49,46	20	5600	45,1

Всього	566		139	12406	100
--------	-----	--	-----	-------	-----

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Як бачимо, найбільшим вантажотворчим пунктом є пункт D, обсяг перевезень з якого становить 280 тис тонн, що становить 49,46% обсягу перевезень з усіх інших пунктів.

Найбільшим вантажоотримувачем є пункт С, обсяг перевезень в який так само становить 280 тис тонн. Ці два пункти є пунктами відправлення та прийому сантехніки та інших керамічних, металевих та пластикових виробів побутового призначення, вантажообіг яких є найбільшим: 5600 тис ткм / рік, що становить 45,1% від повного річного вантажообігу Хмельницького відділення ТОВ «Нова пошта».

Отже, на основі наведених даних можна стверджувати, що логістична діяльність Хмельницького відділення ТОВ «Нова пошта» являється достатньо ефективною та забезпечує достатній вантажопотік для отримання прибутку.

2.2. Оцінка ефективності логістичної діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Аналіз результативності управління логістичними процесами в ТОВ «Нова пошта» виконаємо за допомогою оцінки конкурентоспроможності даної компанії.

ТОВ «Нова пошта» має найбільшу інфраструктуру, проте ж при цьому саму найнеефективнішу, з точки зору, кількості відправлень на одне відділення і на одного працівника. Це пояснюється двома основними причинами: надмірністю мережевої інфраструктури і низькою кількістю поштових відправлень на одне домогосподарство та низькою привабливістю послуг для кінцевого споживача порівняно з конкурентами.

Слід зазначити наявність тенденції до збільшення ринку поштової логістики у 2023 р. в порівнянні з попереднім роком (на 38,7% – з

3819 млн грн до 5300 млн грн). При цьому обсяг внутрішніх відправлень збільшився з 2609 млн грн до 3839 млн грн (на 47,1%), а обсяг міжнародних відправлень зріс з 1210 млн грн до 1459 млн грн (на 20,0%). Динаміка обсягу ринку поштової логістики в цілому у 2022-2023 рр. представлена на рис. 2.7.

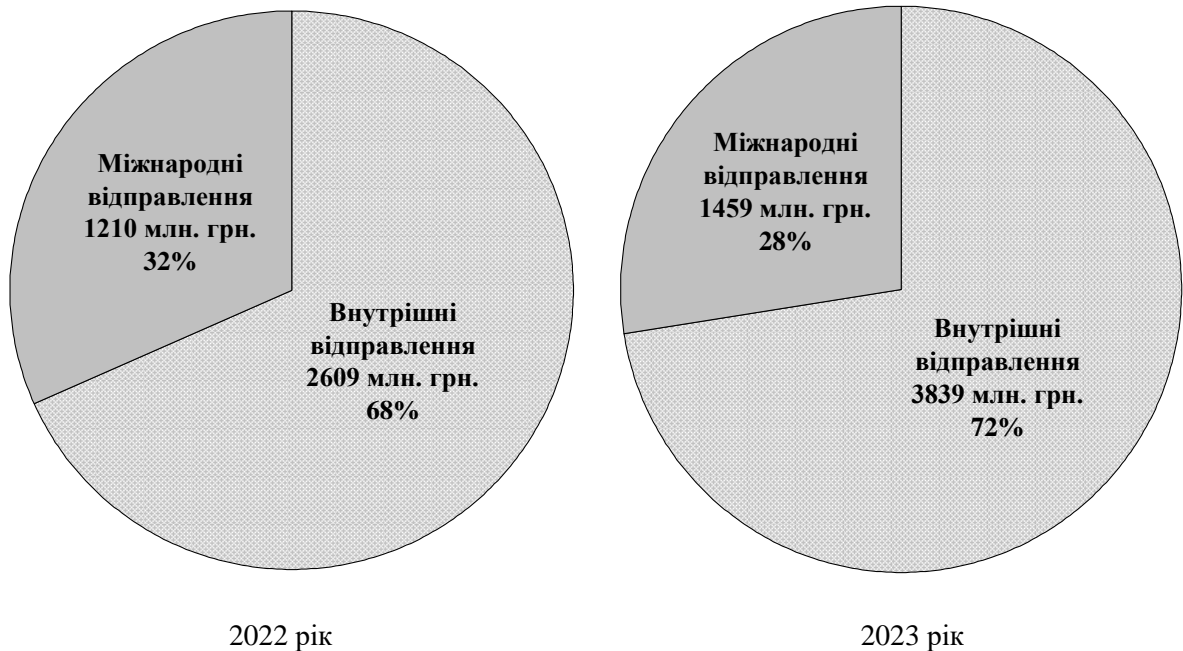


Рис. 2.7 - Обсяг ринку поштової логістики в цілому в 2022-2023 рр.

Джерело: [2]

Розглядаючи структуру ринку поштової логістики у 2022-2023 рр., слід зазначити, що частка внутрішніх відправлень зросла з 68% до 72%, відповідно частка міжнародних відправлень зменшилася з 32% до 28%. Для виявлення причин означених тенденцій нами було проведено систематизацію факторів впливу макроекономічної ситуації українського ринку на розвиток транспортно-логістичних компаній (табл. 2.7) у форматі PESTLE-аналізу, в результаті якого нами було визначено вплив:

- політичних (Political),
- економічних (Economic),
- соціально-культурних (Socio-cultural),
- технологічних (Technological),
- юридичних (Legal),
- екологічних (Environmental) факторів на розвиток даної галузі.

Таблиця 2.7. Результати PESTLE-аналізу роботи транспортно-логістичних компаній

Політичні чинники	Економічні чинники
<ol style="list-style-type: none"> 1. Євроінтеграція України 2. Політична нестабільність та воєнні дії на Сході України. 3. Президентські та парламентські вибори вносять дестабілізацію в політичну ситуацію 4. Надання Україні безвізу з ЄС 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабільна економічна ситуація 2. Підвищення вартості паливно-мастильних матеріалів та енергетичних ресурсів 3. Стабілізація цін та зниження рівня інфляції 4. Нестабільність валютного курсу та девальвація національної валюти 5. Розвиток торгівлі та поява нових сегментів ринку 6. Посилення конкуренції в галузі 7. Низька якість інфраструктури (високий відсоток доріг, що знаходяться в незадовільному стані)
Технологічні інновації	Соціокультурні та демографічні тенденції
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток транспортно-логістичних технологій 2. Розвиток інформаційних технологій співпраці зі споживачами та інформування клієнтів 3. Розвиток маркетингових технологій 4. Розвиток технологій надання послуг 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високе значення іміджу компанії та ділової репутації. 2. Зростання популярності послуг поштової логістики у населення. 3. Прагнення підвищення якості життя. 4. Виїзд молоді та людей середнього віку за кордон для навчання та роботи
Екологічні тенденції	Правові тенденції
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання вимог до екологічності транспортних засобів та зниження навантаження на навколишнє середовище. 2. Активізація рухів в захист навколишнього середовища і збереження ресурсів планети. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Законодавство чітко регулює особливості здійснення вантажних перевезень 2. Законодавчо посилювання держконтролю за діяльністю бізнес-суб'єктів і штрафні санкції при недотриманні законодавства. 3. Законодавчо прописаний захист навколишнього середовища.

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Проведене дослідження свідчить, що найбільший вплив на підприємства поштово-логістичної галузі мають економічні та технологічні фактори. Крім того, існує постійна загроза появи нових конкурентів та посилення існуючих компаній.

Український ринок транспортно-логістичних послуг істотно відрізняється від ринків Європи та США. У вантажних перевезеннях зарубіжними транспортними компаніями використовують формати LTL (lessthantruckload – вантаж клієнта менше повного об'єму транспортного засобу) і FTL (fulltruckload – повне завантаження). Перевезення не можуть

бути спонтанними, передбачено більше бюрократії. В Україні все вирішується більш оперативно.

Якщо порівнювати сферу B2C із зарубіжними аналогами, то відрізняється культура доставки. Наприклад, у Великій Британії вважається нормою відпроситися з роботи, оскільки посылка прийде в робочий час. У США часто доставляють вантаж під двері. А, наприклад, у Німеччині всюди розташовані поштомати для отримання форматних вантажів.

До переваг компанії «Нова пошта» належить розгалуженість мережі відділень та найбільше представлення в сегменті «останньої милі» – віддалених населених пунктів, де живе менше 2 тис. населення (рис. 2.8).

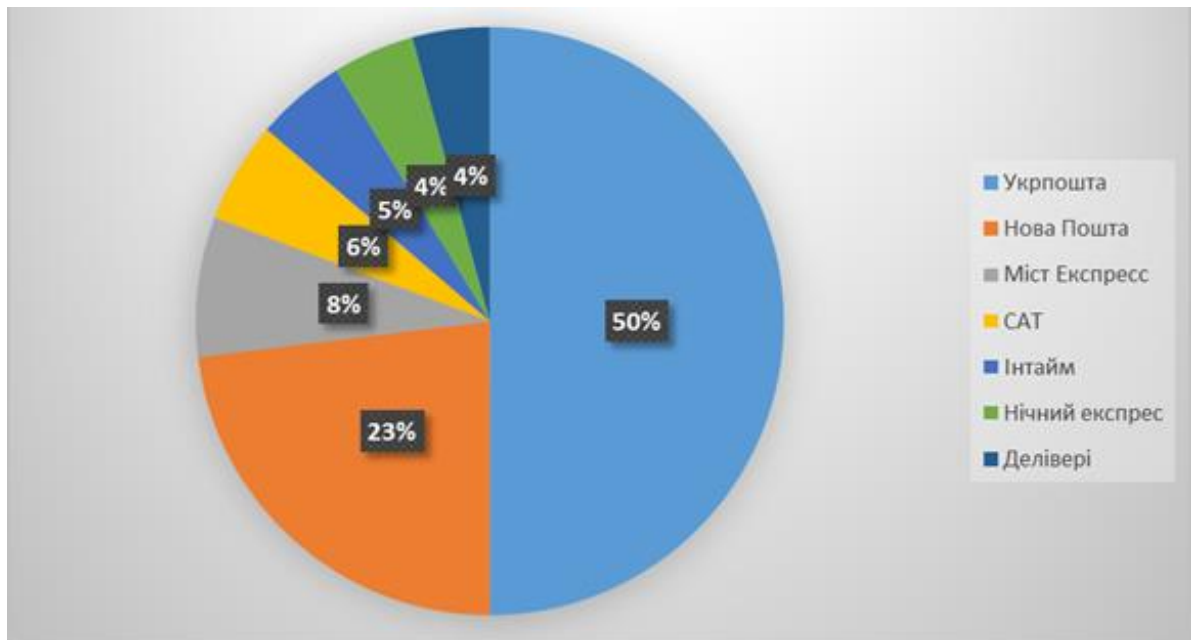


Рис. 2.8 - Частки ринку основних конкурентів (%) у 2023 р.

Джерело: [38]

Конкурентний профіль ТОВ «Нова пошта» за виділеними критеріями в порівнянні з основними конкурентами в Україні представлено у табл. 2.8.

Умовні позначення:

«+»з – ТОВ «Нова пошта» має кращі позиції, ніж компанія-конкурент.

«=» – ТОВ «Нова пошта» має аналогічні позиції з компанією-конкурентом.

«-» – ТОВ «Нова пошта» має гірші позиції в порівнянні з компанією-конкурентом.

Таблиця 2.8. Конкурентний профіль ТОВ «Нова пошта»

Параметр	«Нова Пошта»	«Ін-Тайм»	Meest Express	Delivery	«Автолюкс»
Ціна	+	=	+	=	=
Якість та надійність	+	=	=	=	=
Термін доставки	-	=	+	+	+
Зручність розташування мережі та відділень	-	=	-	-	+
Наявність додаткових послуг	-	+	+	+	+
Міжнародна доставка	-	+	-	-	+
Співпраця з міжнародними e-commerce	-	=	-	=	=
Митне оформлення	=	+	+	+	+
Франчайзинг (широта мережі)	-	=	+	+	+
Франчайзинг (умови приєднання)	+	+	+	+	+
Передумови подальшого розвитку	-	+	+	+	+

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Таким чином, конкурентними перевагами ТОВ «Нова пошта» відповідно до обраного формату стратегічного позиціонування компанії (стратегія диверсифікації) та профілю ціннісної пропозиції для клієнтів, виступають:

1. Оптимальна вартість перевезень.
2. Широкий спектр послуг (автомобільні перевезення великогабаритних, форматних та неформатних вантажів, поштова логістика, можливість співпраці з e-commerce та ін.).
3. Наявність широкого спектру додаткових послуг (адресна доставка, пакування, доставка в певні часові проміжки, тощо).
4. Оптимізація термінів доставки відповідно до потреб клієнта.
5. Висока якість надання послуг, низький рівень втрат та пошкоджень вантажів.
6. Репутація на ринку B2B, постійна клієнтська база.
7. Доступні умови франшизи (мінімальний розмір вкладень для відкриття Агентського Підрозділу – 90 тис. грн.).

8. Можливість надання послуг закордонних перевезень та митного оформлення вантажів.

До ключових чинників успіху відділень ТОВ «Нова пошта» слід віднести:

1. Наявність стратегії та чітко визначених стратегічних цілей розвитку компанії.
2. Використання інструментів «ощадливого виробництва» в транспортній та складській логістиці.
3. Наявність власних технологій оптимізації часу транспортування із врахуванням вимог клієнтів.
4. Формалізація 90% технологічних процесів відповідно до «кращих практик» та досвіду компанії.
5. Інформатизація внутрішніх процесів та процесів взаємодії з клієнтами (в тому числі – омніканальність).
6. Ефективна робота фінансових служб та фінансове планування розвитку компанії.

Таким чином, відділення ТОВ «Нова пошта» мають істотні передумови для подальшого розвитку та посилення своїх позицій на ринку автомобільних вантажних перевезень і поштової логістики.

З метою визначення ключових чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, а також існуючих загроз та слабких сторін ТОВ «Нова пошта» доцільно використати інструмент SWOT-аналізу. Систематизація сильних та слабких сторін компанії, а також можливостей та загроз з боку зовнішнього середовища, що впливають на розвиток ТОВ «Нова пошта», представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9. Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Нова пошта»

Сильні сторони - S	Слабкі сторони - W
1	2
Відсутність обмежень за габаритами вантажу- це може бути конкурентною перевагою	Відсутність системи моніторингу задоволення вимог клієнта

Продовження табл. 2.9

1	2
Наявність системи Показників Операційного Контролю (ПОК), як складової системи менеджменту якості компанії – ця система може допомогти компанії відстужувати та покращувати свою ефективність	Відсутність повноцінного маркетинг-аналізу- це може призвести до того, що компанія не буде ефективно використовувати свої маркетингові ресурси
Індивідуальний і гнучкий підхід до клієнта- це може призвести до кращого обслуговування клієнтів	Відсутність чіткої сегментації вантажів / клієнтів- може призвести до того, що компанія не зможе задовольнити потреби своїх клієнтів
Лояльність співробітників до компанії- це може сприяти кращій мотивації та продуктивності	Відсутність чіткої та прозорої системи лояльності для клієнтів- може призвести до того, що компанія не зможе заохотити лояльність клієнтів
Мотивація керівників на фінансові результати роботи підрозділів- це може допомогти компанії досягати своїх цілей	Погано розвинена мережа і низькі темпи розширення мережі-може призвести до того,що компанія втратить свою частку ринку
Централізоване управління компанією та бізнес-процесами- це може забезпечити кращу координацію та контроль	Низькі темпи розширення мережі в порівнянні з лідером ринку (компанією «Нова Пошта» - може призвести до того, що компанія втратить свою конкурентну перевагу
Прозорість ціноутворення- це може допомогти компанії завоювати довіру клієнтів	Відсутність комплексу стандартів: склад, офіс, бізнес-процеси- це може призвести донефективності та незлагодженості в роботі компанії
Наявність налагоджених партнерських відносин-може надати компанії конкурентні переваги	Відсутність проектної групи (проектного офісу) це може ускладнити реалізацію нових проектів
Фінансова стабільність та прибутковість компанії- може допомогти компанії інвестувати в зростання та розвиток	Зайва бюрократія процесів- може призвести до неефективності та затримок
Розвиток франчайзингової мережі та конкурентні умови для франчайзі- це може допомогти швидко розширити свою мережу	Відсутність комплексної системи навчання виробничого персоналу-
Активне використання сучасних ІТ технологій, аутсорсинг ІТ-процесів- фактори можуть допомогти компанії підвищити свою ефективність	Не всі бізнес-процеси формалізовані, багато не актуальних бізнес-процесів- це може привести до неефективності та втрат
Впровадження нових послуг міжнародної доставки та митного оформлення- може відкрити нові ринки компанії	Обмежена кількість країн міжнародної доставки- це може обмежити можливості компанії для зростання
Можливості - О	Загрози – Т
Підвищення рівня якості сервісу шляхом використання досвіду міжнародних компаній- це може допомогти компанії стати більш конкурентноспроможною	Дефіцит перевізників і якість автопарку
Вихід на ринок нових клієнтів за рахунок розвитку бізнесу -може допомогти збільшити свої доходи	Агресивна конкуренція, вихід на ринок нових гравців (Justin)
Активний розвиток E-commerce- це може створити нові можливості для компанії	Підвищення цін на паливно-мастильні матеріали і тарифів на найманий транспорт
Автоматизація складських процесів-	Дефіцит кадрів (відтік кадрів з країни)
Вихід на інші ринки (кур'єрська доставка,	Нестабільна політична ситуація та

мультимодальні перевезення, розширення географії міжнародних перевезень)	активізація збройних конфліктів в зоні ООС
Відкриття нових стандартизованих терміналів	Зміни законодавства
Поява на ринку нових технологій обробки і доставки вантажів	Обмеження складських площ (оренда) для розширення мережі
Повернення територій України	Погіршення інфраструктури (якості доріг)

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Таким чином, SWOT-аналіз виявив наявність фінансових резервів для активізації роботи ТОВ «Нова пошта» та розвитку компанії як на українському ринку, так і на ринку міжнародних перевезень.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Удосконалення організаційних засад оптимізації логістичної діяльності у товаристві

Запорукою успішного розвитку будь-якого підприємства є зростання обсягів виробництва товарів, робіт або послуг при одночасному зменшенні вартості їх створення.

Відповідно успіх ТОВ «Нова пошта» залежить від збільшення обсягів наданих послуг, зменшення їх собівартості з урахуванням високого рівня якості та клієнтського сервісу.

Модель інтенсивного зростання обсягів за рахунок надання високого рівня клієнтського сервісу – найбільш складна з точки зору реалізації та вимагає істотних фінансових і управлінських зусиль. Однак, саме вона дасть змогу забезпечити довгостроковий розвиток бізнесу й ефективне виконання соціальних завдань.

Місією підприємства має стати створення сучасної клієнтоорієнтованої сервісної компанії, девізом якої є «Задоволений клієнт – найвища цінність».

Основними критеріями сервісної компанії є: швидкість; менше протиріч; ціна; делегування; якість; сервіс.

Для визначення стратегічних цілей клієнтоорієнтованої сервісної компанії ТОВ «Нова пошта» проведемо аналіз сегментів її ринку (табл. 3.1).

Як бачимо з табл. 3.1 переважаючою групою у відділенні ТОВ «Нова пошта» є особи молодого віку, з середнім доходом.

Бюджет ТОВ «Нова пошта» утворюється споживачами наступних категорій:

□

Таблиця 3.1. Характеристики споживача міського відділення ТОВ «Нова пошта»

Гендерна ознака	Вікова група	Дохід	%, вміст у групі	Вид діяльності
1	2	3	4	5
Жінка	15-18	-	2	Школярі та студенти
Жінка	18-25	Середній	13	Студенти Службовці Кваліфікований персонал Некваліфікований персонал Підприємці Непрацюючі
Жінка	25-40	Середній	17	Службовці Кваліфікований персонал Некваліфікований персонал Підприємці рівень ФОП до 300 тис на рік Непрацюючі
Жінка	40-55	Середній	20	Службовці Кваліфікований персонал Некваліфікований персонал Підприємці рівень ФОП до 300 тис на рік Непрацюючі
Жінка	55 та старше	Середній	3	Службовці Кваліфікований персонал Некваліфікований персонал Підприємці Непрацюючі
Чоловік	15-18	-	2	Школярі та студенти
Чоловік	18-25	Середній	12	Службовці Кваліфікований персонал Некваліфікований персонал Підприємці Непрацюючі
Чоловік	25-45	Середній	20	Службовці Кваліфікований персонал Некваліфікований персонал Підприємці рівень ФОП до 300 тис на рік Непрацюючі
Чоловік	45-65	Середній	8	Службовці Кваліфікований персонал Некваліфікований персонал Підприємці рівень ФОП до 300 тис на рік Непрацюючі

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
Гендерна ознака	Вікова група	Дохід	%, Вміст у групі	Вид діяльності
Чоловік	65 та старше	Середній	3	Службовці Кваліфікований персонал Некваліфікований персонал Підприємці Непрацюючі

Джерело: розроблено автором за даними [30]

- близько 37% – жінки 25-55 років, службовці, кваліфікований персонал, підприємці з малими оборотами (часто представники мережевого бізнесу);
- близько 32% – чоловіки, службовці, кваліфікований персонал, підприємці з малими оборотами (торгівля та сфера послуг).

Найбільшими групами клієнтів на ринках відправлення посилок є комерційні організації.

Враховуючи аналіз внутрішнього середовища та сегментів ринку ТОВ «Нова пошта», і пам'ятаючи основні критерії сервісної компанії, сформовано стратегічні цілі:

- максимальна швидкість усіх процесів, застосування передового досвіду і технологій;
- автоматизація бізнес-процесів, спрощення внутрішніх процедур та регламентів;
- конкурентна ціна на послуги з урахуванням високого рівня сервісу;
- надання достатніх повноважень персоналу з одночасним підвищенням відповідальності;
- задоволення існуючих та можливих потреб клієнтів;
- кращий серед конкурентів клієнтський сервіс.

Досягнення визначених стратегічних цілей потребує реалізації відповідних заходів логістичного менеджменту транспортно-експедиційних послуг компанії.

Реформування логістичної системи ТОВ «Нова пошта» пов'язане зі структурними змінами та перерозподілом ресурсів. Зміцнення конкурентних переваг можливе шляхом надання унікальних послуг та нагромадження відповідних технологічних потужностей.

Серед нагальних завдань ТОВ «Нова пошта» можна виділити:

- вирішення проблем черг;
- інвестування в ІТ-технології;
- автоматизацію основних процесів;
- структурні зміни внаслідок корпоратизації.

Серед переваг підприємства – розгалужена логістична мережа, значні обсяги потужностей, значна кількість поштових відділень та відправлень, представленість у віддалених населених пунктах.

На основі визначених стратегічних цілей діяльності ТОВ «Нова пошта» та для удосконалення організації логістичного сервісу поштових доставок даного підприємства вважаємо необхідним створення відділень самообслуговування.

Мета відділення самообслуговування – зробити популярнішим безконтактний сервіс доставки, коли клієнти отримують відправлення у поштоматі, а оператори, переважно консультують їх з питань доставки.

Команда відділення буде працювати за поліпшеною схемою вантажообміну між клієнтською та внутрішньою зонами: завдяки спеціальним «віконцям» операторам не потрібно залишати робоче місце.

Пропонуємо використовувати нове обладнання – пересувні стелажі для приймання відправлень, ергономічні стенди для зберігання посилок і різних видів пакування. Крім того, робочі місця операторів будуть оснащені вбудованими електронними вагами.

Поштомат – це термінал самообслуговування, який дозволить заощадити час під час отримання посилки фактичною вагою до 30 кг. Аби скористатися поштою, не потрібно мати при собі документи. Все, що

треба взяти з собою – це мобільний телефон та знати код відкриття комірки, який надійшов Вам у sms-повідомленні.

Коли відправлення доставлять до поштобату, на мобільний телефон одержувача надійде SMS-повідомлення від «Нова пошта» про доставку відправлення з номером поштобату та кодом відкриття комірки (шість цифр).

В меню на екрані терміналу самообслуговування необхідно ввести номер коду відкриття комірки та натиснути «Отримати відправлення».

Якщо ви не отримали код відкриття комірки, на екрані терміналу самообслуговування необхідно натиснути кнопку «Відправити код повторно». Далі необхідно буде ввести номер ЕН для отримання коду відкриття комірки повторно на мобільний номер, який був вказаний в експрес-накладній.

Внести оплату за послуги доставки, якщо необхідно (решту можна буде переказати на поповнення рахунку мобільного номера або інші послуги).

Якщо клієнт забажає розрахуватись за відправлення у поштобаті банківською карткою, ви може сплатити за доставку у «Мобільному додатку» або через касу у відділенні та отримати відправлення після відкриття комірки поштобату.

Забрати відправлення в поштобаті необхідно впродовж п'яти робочих днів. Незатребувану за цей час посилку буде повернуто відправникові.

3.2. Прогнозування економічної ефективності заходів щодо удосконалення логістичної системи у ТОВ «Нова Пошта»

Отже, на основі отриманих даних пропонуємо створити відділення самообслуговування ТОВ «Нова Пошта» у містах та селищах міського типу Хмельницької області, наприклад у м. Хмельницький.

Подальші розрахунки проведемо у вигляді бізнес-плану.

Оренда приміщення – 10 000 грн. / Міс. x 12 = 120000 грн. / рік.

У табл. 3.2 прорахуємо вартість облаштування приміщення для відділення самообслуговування.

Таблиця 3.2.Оформлення приміщення для відділення самообслуговування ТОВ «Нова Пошта»

Найменування	Дані для розрахунку	Всього вартість, грн.
1. Решітка на ангар S = 120 м2, товщина 1 см, відстань між прутами – 16 см	583 грн / 1 м2 x 120 м2	69960
2. Металеві двері, за стандартами безпеки НП	-	7000
3. Внутрішні замки Ельбор (2 шт.)	550 грн / шт x 2 = 1100 грн	1100
4. Сигналізація	700 грн – комплект + приїзд з Нікополя – 1200 грн	8200
5. Відеоспостереження	12500 грн – комплект	12500
6. Рампа металева	Розмір 4 x 4 м	30000
7. Утеплення	330 грн / м2 x 38 м2	12540
Всього		141300

Джерело: розраховано автором

У табл. 3.3 відобразимо вартість обладнання, яке необхідне для створення відділення самообслуговування.

Таблиця 3.3.Обладнання відділення для самообслуговування ТОВ «Нова Пошта»

Найменування	Дані для розрахунку	Всього вартість, грн.
1	2	3
1. Ноутбук Hp (2 шт)	HP 250G5 Ціна за 1 шт. 7845 грн	15690
2. МФУ для офісу	МФУ лазерне CANON-SENSYS VF232W	6099
3. Принтер «Зebra»	Принтер «Zebra» GK420t для друку етикеток	8469
4. Ручний сканер Моторола	Сканер зчитування штрих-кодів з функцією збору	2800
5. Бездротовий сканер «Моторола»	Symbol (Motorola) LI4278	6890
6. Стіл для оператора (2 шт)	2400 Грн за 1 шт.	4800
7. Стілець для оператора комп'ютерний (2 шт)	805 грн за 1 шт.	1 610
8. Офісні стільці (4 шт)	200 грн за 1 шт.	800

Продовження табл. 3.3

1	2	3
9. Стіл огляду упаковки (2 шт)	1000 грн за 1 шт.	2000
10. Ширма (3 шт)	1500 грн за 1 шт.	4500
11. Сейф	Розміри: 69/48/38	2000
12. Рокла	Рокла Vulkan 2 т 1150 мм	5936
13. Ергономічні стенди для зберігання посилок і різних видів пакування	24 шт	147060
14. Пересувні стелажі для приймання відправлень	3 шт	6400
15. Лампи освітлення	Світлодіодні лампи LED, E27, 220V, 12W (15 шт.) По 59 грн	885 грн
Всього		171 191

Джерело: розраховано автором

Стартовий капітал для відкриття нового відділення самообслуговування ТОВ «Нова пошта» розраховано у табл. 3.4.

Таблиця 3.4. Стартовий капітал для відкриття нового відділення самообслуговування ТОВ «Нова пошта»

Елементи витрат	Всього вартість, грн.
1. Оренда приміщення, грн	10000
2. Оформлення приміщення, грн	141300
3. Обладнання, грн	171 191
Разом стартовий капітал, грн	322 491

Джерело: розраховано автором

Маркетинговий план просування послуг самообслуговування відділення ТОВ «Нова пошта» в м. Хмельницький буде мати наступний вигляд (табл. 3.5).

Таблиця 3.5. Маркетинговий план просування послуг самообслуговування відділення ТОВ «Нова пошта» в м. Хмельницький

Засоби програми маркетингу	Вартість в місяць, грн	Всього на рік, грн
1. Внутрішня реклама	1500	18000
2. Куточок споживача	750	750
3. Зовнішня реклама (біг-борд)	2000	24000
Всього		42750

Джерело: розраховано автором

Забезпеченість кадрами та розрахунок заробітної плати відобразимо у табл.3.6.

Таблиця 3.6. Забезпеченість трудовими ресурсами

Посада	Кількість робітників, чол.	Оклад на місяць, грн	Заробітна плата в рік, грн
Керівник	1	24000	288000
Оператор-касир	1	18200	218400
Вантажник-пакувальник	1	18200	218400
Всього			724800
Єдиний соціальний внесок (22%)			159456
Всього ФОП з нарахуваннями			884256

Джерело: розраховано автором

У табл. 3.7 прорахуємо витрати по електроенергії.

Таблиця 3.7. Кількість використаної електроенергії

Найменування	Кількість техніки, од.	кВт / год	Час роботи годину / день	Всього на рік, кВт
1. Лампи освітлення	15	0,012	10	541,8
2. Ноутбук	2	0,05	10	301
3. МФУ для офісу	1	3	6	5418
4. Принтер «Зebra»	1	2	6	3612
Всього				9872,8

Джерело: розраховано автором

Вартість електроенергії на рік: $3199,5 \text{ кВт} \times 4,32 \text{ грн} = 13821,92 \text{ грн} / \text{рік}$.

Витрати на послуги мережі Інтернет, сигналізації та відеоспостереження відобразимо у табл.3.8.

Таблиця 3.8. Інтернет, сигналізація і відеоспостереження

Найменування	Абонементна плата за місяць, грн	Всього на рік, грн
Інтернет послуги	60	720
Сигналізація	650	7800
Відеоспостереження	350	4200
Всього послуги		12720

Джерело: розраховано автором

Також розрахуємо витрати по амортизації (табл.3.9).

Таблиця 3.9. Амортизація обладнання

Найменування	Термін експлуатації обладнання (років)	Амортизаційні відрахування, грн (Прямолінійний метод)
1. Ноутбук Hp (2 шт)	5	3138
2. МФУ для офісу	3	2033
3. Принтер «Зebra»	4	2117,25
4. Ручний сканер Моторола	5	560
5. Бездротовий сканер «Моторола»	5	1378
6. Стіл для оператора (2 шт)	5	960
7. Стілець для оператора комп'ютерний (2 шт)	5	322
8. Офісні стільці (4 шт)	5	160
9. Стіл огляду упаковки (2 шт)	5	400
10. Ширма (3 шт)	5	900
11. Сейф	10	200
12. Рокла	5	1187,2
13. Ергономічні стенди для зберігання посилок і різних видів пакування	10	14706
14. Пересувні стелажі для приймання відправлень	10	640
15. Лампи освітлення	3	295
Всього		28996,45

Джерело: розраховано автором

Зведений кошторис витрат на послуги відділення відображено у табл.

3.10.

Таблиця 3.10. Витрати на послуги відділення

Елементи витрат	Витрати всього, тис. грн
1. Оренда приміщення, грн	120000
2. Амортизація обладнання, грн	28996,45
4. Витрати на оплату праці, грн	163200
5. ЄСВ (22%), грн	35904
6. Електроенергія, грн	13821,92
7. Інтернет, сигналізація і відеоспостереження, грн	12720
8. Реклама і зв'язки зі споживачами, грн	42750
Всього витрат:	417392,37

Джерело: розраховано автором

Наступним кроком, у табл.3.11 відобразимо циклограму відправки вантажів даним відділенням.

Таблиця 3.11. Циклограма відправки вантажів відділенням ТОВ «Нова пошта»

Вид послуг	Місяці												Всього за рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Послуги поштоматів													
1. Відправлення документів і посилок (кг)	30	30	40	25	30	35	40	40	50	40	30	25	415
2. Відправлення вантажів до 30 кг (т)	4	4	5	5	10	10	10	10	5	4	5	4	76
Спеціальні послуги відділення													
3. Шини і диски (шт.)	-	-	100	150	100	100	100	100	100	100	50	-	900
4. Полети (шт.)	-	-	-	-	100	100	100	100	100	100	100	-	700

Джерело: розраховано автором

Прорахуємо також виручку від реалізації наданих послуг (табл.3.12).

Таблиця 3.12. Циклограма виручки від реалізації послуг

Вид послуг	Вартість за типом послуги	Середня кількість реалізації за рік, кг / шт	Виручка від реалізації, грн
1. Відправлення документів і посилок (кг)	73,5 грн / за 1 кг	415	30502,5
2. Відправлення вантажів до 30 кг (т)	199,5 грн / за 30 кг	76000	505400
3. Шини і диски (шт.)	40 грн / за 1 шт	900	36000
4. Полети (шт.)	925 грн / за 1 шт	700	647500
Всього:			1219403

Джерело: розраховано автором

Отже, даний бізнес-план передбачає розрахунки економічних показників і розгляду напрямків маркетингової діяльності відділення самообслуговування ТОВ «Нова пошта» у м. Хмельницький.

Для відкриття відділення необхідно орендувати приміщення, оформити його, купити необхідне обладнання і найняти персонал.

Стартовий капітал для відкриття бізнесу складе 322 491 грн.

Собівартість пропонованих послуг відділення складе 417392,37 грн.

Перевагою відкриття даного відділення є те, що в м. Хмельницький ще не відкрито відділень ТОВ «Нова пошта» конкурентами, а жителі даного міста мають необхідність використовувати послуги експрес-доставки.

Також відкриття відділень самообслуговування ТОВ «Нова пошта» може стикатися з такими ризиками, як:

- топ-менеджмент не готовий до впровадження змін в логістичні бізнес-процеси компанії;
- керівники основних підрозділів і їх підлеглі не зацікавлені у впровадженні нового обладнання;
- в процесі реалізації проекту відбувається зміна менеджера проекту;
- недостатня кваліфікація менеджера проекту і відповідальних виконавців.

Оцінка впливу виділених ризиків на реалізацію проекту буде базуватися на визначенні можливих економічних збитків від їх настання та впливу на показники окупності проекту. Результати оцінки та короткі пояснення щодо кожного з виділених ризиків представлено у табл. 3.13.

Таблиця 3.13. Оцінка впливу ризиків на реалізацію проекту

Ризик	Пояснення щодо розрахунку економічних збитків	Мінімальні економічні збитки, тис. грн.	Вплив на окупність проекту	Класифікація ризиків
1	2	3	4	5
Технічні ризики	Затримки в реалізації проекту – зменшення економії (за 1 день: 161,72 тис. грн. / 27 робочих днів = 5,99 тис. грн.)	Від 5,99 тис. грн. за день затримки реалізації проекту	Збільшення терміну окупності проекту, зменшення PV	Критичні ризики
Ризики оцінки термінів (затримки реалізації проекту)	Затримки в реалізації проекту – зменшення економії	Від 5,99 тис. грн. за день затримки реалізації проекту	Збільшення терміну окупності проекту, зменшення PV	Критичні ризики

1	2	3	4	5
Інтеграційні ризики	Зупинка роботи розподільчого складу	780 тис. грн. за годинний простій розподільчого складу	Збитки для компанії через оцінку роботи розподільчого складу	Катастрофічні ризики
Комерційні ризики	Обрані ТЗД не відповідають потребам компанії – витрати на реалізацію проєкту	1701,0 тис. грн.	Проєкт стає повністю збитковим	Критичні ризики
Неготовність топ-менеджменту	Затримки в реалізації проєкту – зменшення економії	Від 5,99 тис. грн. за день затримки реалізації проєкту	Збільшення терміну окупності проєкту, зменшення PV	Прогнозовані ризики
Не зацікавленість керівників та підлеглих у впровадженні обладнання	Затримки в реалізації проєкту – зменшення економії	Від 5,99 тис. грн. за день затримки реалізації проєкту	Збільшення терміну окупності проєкту, зменшення PV	Прогнозовані ризики
Ризик	Пояснення щодо розрахунку економічних збитків	Мінімальні економічні збитки, тис. грн.	Вплив на окупність проєкту	Класифікація ризиків
Зміна менеджера проєкту	Затримки в реалізації проєкту – зменшення економії	Від 5,99 тис. грн. за день затримки реалізації проєкту	Збільшення терміну окупності проєкту, зменшення PV	Непрогнозовані ризики
Недостатня кваліфікація менеджера проєкту	Помилки в плануванні проєкту	Від 5,99 тис. грн. за день затримки реалізації проєкту до 1701,0 тис. грн. максимальних збитків (вартість проєкту)	Збільшення терміну окупності проєкту, зменшення PV	Критичні ризики

Джерело: розраховано автором

Внутрішній маркетинг проєкту передбачає роботу з персоналом ТОВ «Нова пошта», спрямовану на подолання опору інноваціям, навчання персоналу, оцінку необхідних витрат і економічного ефекту від реалізації проєкту.

Оцінку ефективності впровадження бізнес-плану відділення самообслуговування ТОВ «Нова пошта» виконаємо у табл. 3.14.

Таблиця 3.14. Розрахунок прибутковості і економічної ефективності бізнесу

№ з/п	Показник	Значення
1	Обсяг виручки від реалізації послуг, грн	1219403
2	Стартовий капітал для відкриття бізнесу, грн	322 491
3	Собівартість послуг відділення, грн	1102544,37
4	Прибуток (+) / збиток (-) від реалізації послуг, грн (ст. 1 – ст. 3)	+116858,63
5	Податок на прибуток (5%), грн (ст. 4 x 0,05)	5842,9
6	Чистий прибуток, грн (ст. 4 – ст. 5)	+111015,7
7	Рівень рентабельності діяльності відділення,% (ст. 6 / ст. 3 x 100%)	10,07
8	Термін окупності стартового капіталу, років (ст. 2 / ст. 6)	2,9

Джерело: розраховано автором

Основні показники впровадження проєкту відділення самообслуговування ТОВ «Нова пошта» наведено на рис. 3.2.

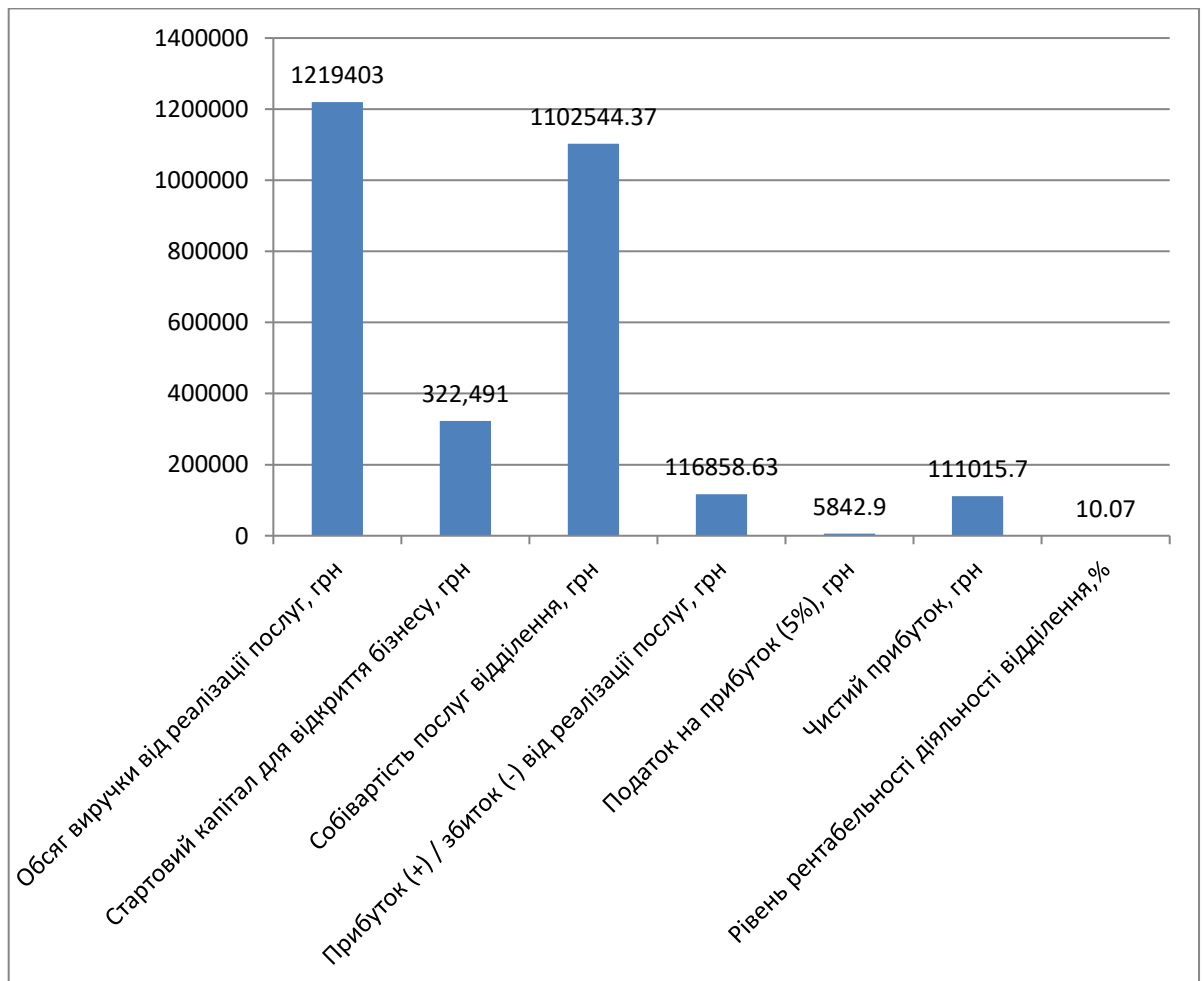


Рис. 3.2 - Основні показники впровадження проєкту відділення самообслуговування ТОВ «Нова пошта»

Джерело: розраховано автором

На основі отриманих результатів розрахунку планової прибутковості та економічної ефективності діяльності відділення ТОВ «Нова пошта» в м. Хмельницький можна стверджувати, що даний вид бізнесу є рентабельним, так як плановий рівень рентабельності складе 10% у перший рік діяльності відділення, а річний чистий прибуток становитиме 111015,7 грн. Таким чином, даний проєкт окупиться за 2,9 роки.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження сформульовано такі висновки та пропозиції:

1. Досліджено різні підходи до визначення терміну «логістична діяльність підприємства», що дало можливість сформувати власне: логістична діяльність – це діяльність, яка відіграє важливу роль у ланцюгу поставок, та спрямована на задоволення потреб клієнтів та підвищення ефективності підприємства. Визначено, що основні функції логістичної діяльності включають в себе складання графіків доставок і відвантажень, вибір оптимальних маршрутів доставки, організацію складського обліку та управління запасами, управління вантажовідправниками та перевізниками, вирішення транспортних проблем і забезпечення безперервності поставок. Дано визначення словосполученню «логістичне управління» – як поєднання системного, процесного та функціонального підходів до логістичного управління та виокремлення його елементів на підставі розробленої системи принципів, яка допомагає скерувати його елементи на задоволення потреб споживачів і створить передумови для ефективного оперативного й стратегічного управління підприємством в цілому. Виокремлено його принципи, функції, цілі.

2. Розглянуто підходи до оцінювання ефективності управління логістичною діяльністю підприємства, виділено шість способів її підвищення. Виокремлено показники, які характеризують здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту логістичної діяльності: аналіз витрат на складське управління, транспортування, обробку та інші логістичні операції; оцінка термінів доставки; вимірювання рівня сервісу; показники стану запасів; рівень використання інформаційних систем в логістиці. Також, звернено увагу на такі методи, як: PESTLE-аналіз, SWOT-аналіз, матрицю БКГ.

3. Обґрунтовано, що ТОВ «Нова пошта» надає своїм клієнтам логістичні та пов'язані з ними послуги. Свою діяльність ТОВ «Нова Пошта» здійснює на основі концепції «5Р». На підприємстві використовують змішаний спосіб ціноутворення, комбінуються витратний та конкурентний методи. Відповідно до побудованої матриці БКГ для ТОВ «Нова пошта», слід зауважити, що доставка відправлення, безкоштовне зберігання протягом 5-ти робочих днів відділення, пакування документів і дрібних відправлень, огляд відправлення відносяться до сектору «Зірки», яким притаманне високе зростання обсягу продажів і висока частка ринку.

4. Доведено, що конкурентними перевагами ТОВ «Нова пошта» відповідно до обраного формату стратегічного позиціонування компанії (стратегія диверсифікації) та профілю ціннісної пропозиції для клієнтів, виступають: оптимальна вартість перевезень; широкий спектр послуг (автомобільні перевезення великогабаритних, форматних та неформатних вантажів, поштова логістика, можливість співпраці з e-commerce та ін.); наявність широкого спектру додаткових послуг (адресна доставка, пакування, доставка в певні часові проміжки, тощо); оптимізація термінів доставки відповідно до потреб клієнта; висока якість надання послуг, низький рівень втрат та пошкоджень вантажів; репутація на ринку B2B, постійна клієнтська база; доступні умови франшизи (мінімальний розмір вкладень для відкриття підрозділу – 90 тис. грн.); можливість надання послуг закордонних перевезень та митного оформлення вантажів.

Відповідно успіх ТОВ «Нова пошта» залежить від збільшення обсягів наданих послуг, зменшення їх собівартості з урахуванням високого рівня якості та клієнтського сервісу.

5. Розроблено напрями удосконалення організаційних засад оптимізації логістичної діяльності у товаристві за допомогою створення відділення самообслуговування ТОВ «Нова пошта» у містах та селесах міського типу Хмельницької області, наприклад у м. Хмельницький.

6. Запропоновано даний бізнес-план реалізувати у вигляді відкриття відділення самообслуговування ТОВ «Нова пошта» у м. Хмельницький. Для відкриття відділення необхідно орендувати приміщення, оформити його, купити необхідне обладнання і найняти персонал. Стартовий капітал для відкриття бізнесу складе 322 491 грн. Собівартість пропонуваніх послуг відділення складе 1102544,37 грн. Перевагою відкриття даного відділення є те, що в м. Хмельницький ще не відкрито відділень ТОВ «Нова пошта» конкурентами, а жителі даного міста мають необхідність використовувати послуги експрес-доставки.

На основі отриманих результатів розрахунку планової прибутковості та економічної ефективності діяльності відділення ТОВ «Нова пошта» в м. Хмельницький можна стверджувати, що даний вид бізнесу є рентабельним, так як плановий рівень рентабельності складе 10% у перший рік діяльності відділення, а річний чистий прибуток становитиме 111015,7 грн. Даний проєкт окупиться за 2,9 роки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амітан В.Н. Логістизація процесів в організаційно-економічних системах. Донецьк:ТОВ “Юго-Восток, Лтд”,2013. 73с.
2. Банько В.Г. Логістика: навчальний посібник (2е вид., перероб.)К.:КНТ, 2007.332 с.
3. Білоусова І. М. Логістика: підручник. Київ: Кондор. 2017. 336 с.
4. Василюшина Н. В. Логістична стратегія підприємства: формування та реалізація: монографія. Київ: Центр навчальної літератури. 2016. 288 с.
5. Вишнеvsька Н. Л. Логістика: навчальний посібник Київ: Центр навчальної літератури. 2019. 296 с.
6. Глушечевський В.В. Моделювання потокових процесів розподілу ресурсів і продукції на мережі бізнес-процесів підприємства. *Вісник КНУТД: Серія «Економічні науки»*. 2015. №2 (85). С. 139-148.
7. Гриненко В. М. Логістичний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Кондор. 2019. 416 с.
8. Гринчак Н. А. Визначення сутності та структури ланцюга поставок логістичних послуг як об’єкта статистичного дослідження. *Бізнес Інформ*. 2020. №8. С. 96-102.
9. Деркач О. В. Логістична стратегія підприємства: формування, розробка, впровадження: монографія. Київ: Видавництво КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2018. 224 с.
10. Жуковський В. М. Логістичне управління: навчальний посібник. Київ: Кондор. 2017. 320 с.
11. Заблоцький О. І. Логістичне управління: підручник. Київ: Кондор. 2018. 368 с.
12. Задорожний З., Грицишин А. Логістичні витрати та їх класифікація. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2017. Вип. 2. С. 109–117.

13. Калініченко О. О. Логістична стратегія підприємства: теорія та практика: монографія. Київ: Центр навчальної літератури. 2019. 248 с.
14. Карпенко О. О. Механізм кластеризації транспортно-логістичних підприємств. *Ефективна економіка*. 2015. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4428>
15. Ковшик В.І. Управління логістичними витратами машинобудівних підприємств: дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.04; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків. 2017. 240 с.
16. Кравченко А. В. Логістика: підручник. Київ: Центр учбової літератури. 2016. 448 с.
17. Кравченко А. В. Логістична стратегія підприємства: організаційний аспект: монографія. Київ: Кондор. 2017. 248 с.
18. Крикавський Є. В. Промислові ланцюги поставок: між ефективністю та відповідальністю. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 5 (179). С. 30-42.
19. Лапін О.А. Логістика: підручник. Київ: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет». 2018. 416 с.
20. Луців О. В. Логістика підприємств та логістичне управління: навчальний посібник. Київ: Кондор. 2019. 352 с.
21. Мажар М.А. Управління логістичними витратами підприємства. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2012. Вип. 3. С. 86–91. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vanp_2012_3_15.
22. Мамчур В. В. Логістика: навчальний посібник. Київ: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет». 2017. 456 с.
23. Мельник Ю. В. Логістика: підручник. Київ: Кондор. 2018. 336 с.
24. Новопісна Е.В. Чинники, що впливають на формування логістичних витрат підприємства. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2009. № 4(32). С. 123–129.
25. Омельченко В. І. Логістика: підручник. Київ: Кондор. 2019. 480 с.

26. Омельченко В. І. Логістичне управління: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури. 2017. 416 с.
27. Омельченко В. І. Стратегічна логістика: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури. 2018. 416 с.
28. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://novaposhta.ua/>
29. Петрик І. В. Логістичне управління: навчальний посібник. Київ: Кондор. 2016. 320 с.
30. Романюк О. В. Логістика підприємства: навчальний посібник. Київ: Кондор. 2019. 336 с.
31. Семенець-Петровський В. І. Логістика підприємства: підручник. Київ: Центр навчальної літератури. 2016. 352 с.
32. Синютин В. М. Логістика та управління ланцюгами постачання: підручник. Київ: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2017. 376 с.
33. Струк Н. Р. Логістичні витрати в аспекті ефективності системних формувань. *Наукові записки / scientific papers*. 2015. № 1 (50). С. 74–79.
34. Сумець О. М. Логістичні витрати підприємства: теоретичний аспект : монографія. Харків : 2013. 223 с.
35. Сухорукова Т. Г., Назаренко І. Л. Характеристика класифікаційних ознак транспортної логістики. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 47. С. 51-57.
36. Трушкіна Н. Є. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління логістичною діяльністю підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 4. С. 156-172.
37. Тюріна Н.М. Логістика: навч. посіб. К.:”Центр учбової літератури”2015.392 с.
38. Шандрівська О. Є., Якимішин Л. Я. Дослідження глобального ринку логістичних послуг: світові тенденції та вплив на Україну. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Логістика*. 2018. №892. С. 212-221.

39. Швець В.Я. Трансфер інновацій у логістичних системах : навч. посіб. / В.Я. Швець, Г.В. Баранець ; М-во освіти і науки України, Нац. гірн. ун-т. Д. : НГУ. 2015. 219 с.
40. Шевчук О. І. Логістичне управління: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2017. 352 с.
41. Яновський Б. В. Логістика підприємств: організаційний аспект: монографія. Київ: Центр навчальної літератури. 2016. 296 с.
42. Яновський Б. В. Логістика: підручник. Київ: Кондор. 2017. 432 с.
43. Яновський Б. В. Логістична стратегія підприємства: організація та методика розробки: монографія. Київ: Видавництво КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2017. 312 с.
44. Яновський Б. В. Логістичне управління: підручник. Київ: Кондор. 2018. 400 с.
45. Яровий А. П. Логістика підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури. 2019. 328 с.
46. Яровий А. П. Логістичне управління: навчальний посібник. Київ: Кондор. 2018. 400 с.
47. Яценко С. П. Логістика підприємства: підручник. Київ: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет». 2017. 376 с.
48. Adamowicz M. Logistics management in the context of sustainable development. Lviv: Lviv Polytechnic National University Publishing House. 2018. 230 p.
49. Antoniuk L. Contemporary logistics: theory, methodology, practice: monograph. Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic National University. 2018. 360 p.
50. Baran J. Logistics in transport: transport logistics. Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic National University. 2019. 430 p.
51. Bondarchuk O. Logistics of the international supply chain: monograph. Kyiv: Publishing House «Education and Science» LLC. 2018. 240 p.
52. Boyko O. Logistics: textbook. Kyiv: LLC «MCNIP», 2016. 336 p.

53. Cherkashyna O. Modern trends in logistics management: monograph. Kyiv: Publishing and Printing Center «Kyiv University». 2018. 336 p.
54. Demkiv O. Formation and development of logistics infrastructure in the region: monograph. Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic National University. 2018. 376 p.
55. Dmytriiev O. Modern trends in logistics and supply chain management: monograph. Kyiv: «Education and Science» LLC Publishing House. 2018. 314 p.
56. Doroshenko M. Logistics of supply chains in the system of enterprise management: monograph. Kyiv: DAK. 2019. 224 p.
57. Dubovetskyi V. Logistics of international transportation: textbook. Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic National University. 2018. 348 p.
58. Fedorchenko A. Fundamentals of logistics: textbook. Kyiv: «Education and Science» LLC Publishing House. 2017. 528 p.
59. Fialko N. Logistics infrastructure of Ukraine in the system of European integration: monograph. Kharkiv: TOV «Helvetyka». 2018. 320 p.

Виконав студент 4 курсу
факультету управління та
економіки спеціальності
073 Менеджмент
денної форми навчання
« ____ » червня 2024 р.

Підпис

Андрій ШМИГА
Власне ім'я, прізвище

Науковий керівник
доцентка кафедри
к.е.н., доцентка
« ____ » червня 2024 р.

Підпис

Тетяна ПІХНЯК
Власне ім'я, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
« ____ » червня 2024 р.

Підпис

Наталія Захаркевич
Власне ім'я, прізвище

ДОДАТКИ

Таблиця А.1. Основні економічні показники господарської діяльності підприємства за 2021–2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	+, –	%
1. Чистий дохід (виручка), тис. грн.	43546	48932	51430	7 884	18,1
2. Валовий прибуток, тис. грн.	23223	27846	31584	8 361	36
3. Операційний прибуток, тис. грн.	36498	39852	49956	13 458	36,8
4. Чистий прибуток, тис. грн.	20152	23546	27361	7 209	35,7
5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	31	30	28	(3)	10,7
6. Середньорічна вартість:					
• необоротних активів, тис. грн.	84526	91258	96523	11 997	14,2
• в т.ч. основних засобів, тис. грн.	87532	93654	99102	11 570	13,2
• оборотних активів, тис. грн.	49478	51756	55587	6 109	12,3
7. Фондовіддача	0,49	0,52	0,52	0,03	6,1
8. Фондомісткість	2,01	1,91	1,93	(0,08)	(4,1)
9. Фондоозброєність, тис. грн./особу.	2 823,61	3 121,8	3 539,36	715,75	25,3
10. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,89	0,95	0,93	0,04	4,5
11. Продуктивність праці, тис. грн./особу.	1 404,70	1 631,07	1 836,78	432,08	30,7
12. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	8000	9500	11000	3000	37,5
13. Рентабельність господарської діяльності, %	<i>Op.vum. = 13548</i>	<i>Op.vum. = 15845</i>	<i>Op.vum. = 18211</i>	4 663	x
14. Рентабельність активів підприємства, %	148%	148%	150%	2%	x
15. Рентабельність власного капіталу, %	<i>BK = 33500 тис. 60%</i>	<i>BK = 33500 тис. 70%</i>	<i>BK = 33500 тис. 82%</i>	22%	x



Рис. Б.1- Граф проблем в діяльності ТОВ «Нова Пошта»



Рис. Б.2 - «Дерево цілей» та «дерево рішень» удосконалення системи управління у ТОВ «Нова пошта»

Джерело: розроблено автором

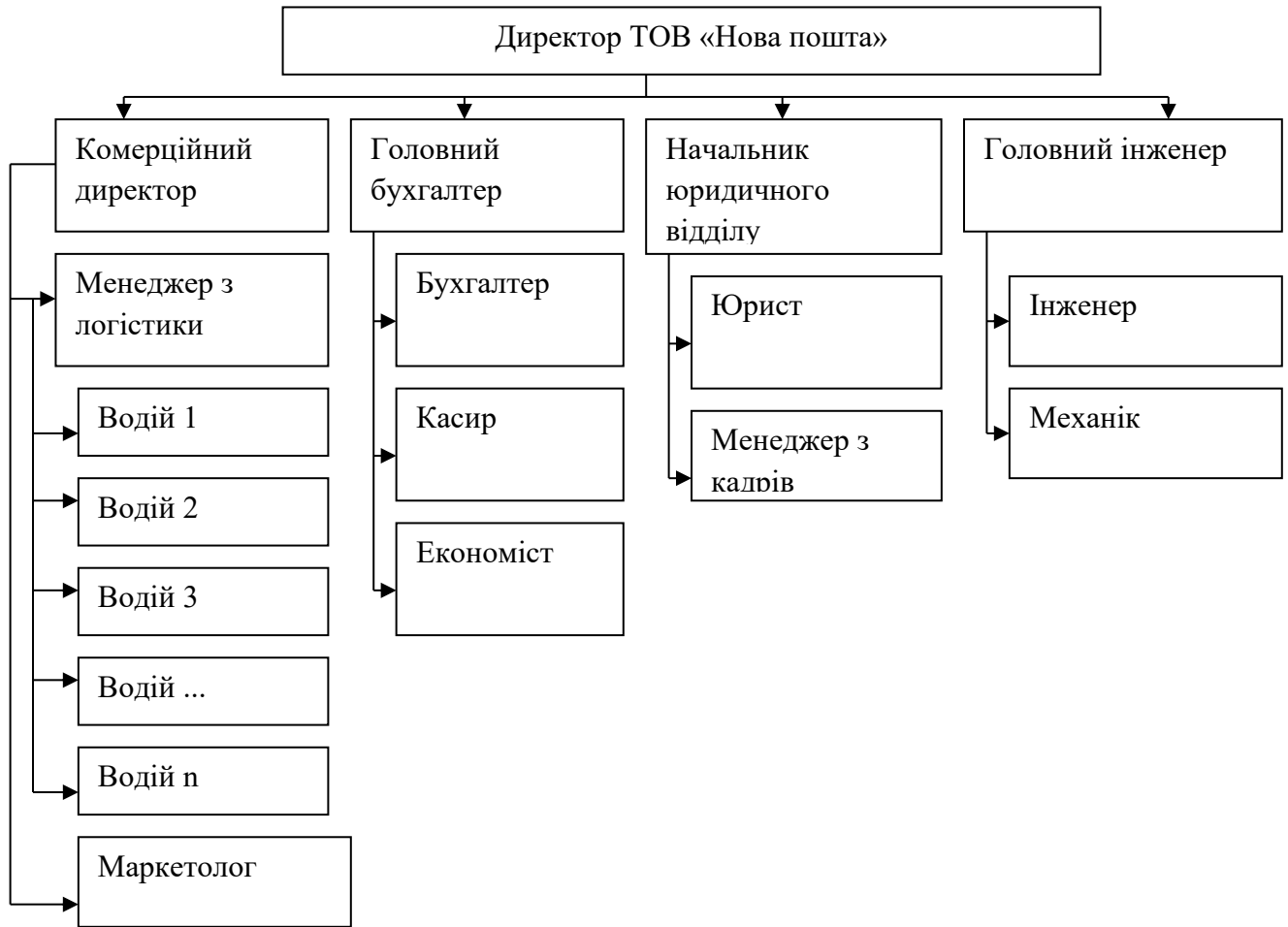


Рис. В – Організаційна структура відділення ТОВ «Нова пошта»

Джерело: складено автором

Таблиця Д. Додаткові послуги ТОВ «Нова пошта»

Вид послуги	Характеристика послуги
Доставка і повернення вантажів в роздрібні мережі	Доставка товару клієнта в будь-які торгово-роздрібні мережі (супермаркети, філії, представництва, мережі автозаправок та ін.) в будь-яку точку України. Така форма співпраці дозволяє оптимізувати і полегшити логістичні і організаційні процеси, відповідно специфіки запитів клієнтів. Перелік таких супермаркетів і торгових центрів визначає компанія ТОВ «Нова пошта» одноособово
Доставка палетированого вантажу	Формування палети з дрібногабаритних вантажів і перевезення сформованих палет за зниженими тарифами
Доставка автомобільних шин і дисків	Перевезення шин і дисків по спеціальних тарифах
Зворотна доставка	Повернення Відправникові документів за вантаж
Післяплата	Розрахунок за вантаж, суму вартості якого Відправник доручає отримати транспортній компанії. Отримана сума потім поступає на банківський рахунок Відправника
Виклик машини	Надання Відправникові відповідного транспортного засобу на обумовлений час під завантаження
Переадресація	Зміна типу послуги або адреси доставки вже оформленого вантажу за бажанням клієнта Відправника
Підйом вантажу на поверх	Підйом вантажу на поверх при доставці за адресою. Маса одного місця не повинна перевищувати 75 кг. Замовити послугу може тільки клієнт Відправник. Якщо вага відправлення по одній товарно-транспортній накладній менше 30 кг, послуга надається безкоштовно (без попереднього замовлення)
Спуск вантажу з поверху	Спуск вантажу з поверху при огорожі відправлення за адресою. Фактична/об'ємна вага відправлення по одній товарно-транспортній накладній не повинна перевищувати 30 кг. Послуга надається безкоштовно (без попереднього замовлення). Для відправлень, вага яких перевищує 30 кг – послуга недоступна
Зберігання вантажу	Зберігання вантажу у відділенні Укрпошта 1 (один) календарний місяць з дня надходження вантажу. Безкоштовно вантаж може зберігатися протягом 5-ти робочих днів, включаючи день, коли він мав бути забраний Одержувачем. За зберігання вантажу на складі більше п'яти днів нараховується доплата у розмірі 20% від вартості перевезення вантажу, без урахування суми комісії за кожен наступний робочий день
Упаковка вантажу	Упаковку вантажу в найбільш відповідний вид упаковки. Послуга надається в кожному відділенні Укрпошти. Упаковка вантажу використовується для збереження при транспортуванні, складуванні, зберіганні, а також для захисту від дії зовнішнього середовища

Джерело: складено автором