

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

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. завідувача кафедри логістики

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ

«БАКАЛАВР»

ТЕМА: «Організація управління складським господарством»

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

Здобувач: Ковальчук Роман Вікторович
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Науковий керівник: Штик Юлія В'ячеславівна
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Нормоконтролер: Штик Юлія В'ячеславівна
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

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

Роман КОВАЛЬЧУК
(підпис) (власне ім'я та прізвище здобувача)

Київ 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут неперервної освіти
Кафедра логістики

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

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. завідувача кафедри логістики
Світлана СМЕРІЧЕВСЬКА
(підпис, власне ім'я та прізвище)
«26» січня 2024 р.

ЗАВДАННЯ

НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧА

Ковальчука Романа Вікторовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

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

7. Календарний план – графік

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

Здобувач _____
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи _____
(підпис)

8. Консультанти з окремих розділів роботи:

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	доцент Штик Ю.В.	26.01.24	26.01.24
Розділ 2	доцент Штик Ю.В.	30.01.24	30.01.24
Розділ 3	доцент Штик Ю.В.	03.02.24	03.02.24

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

Керівник кваліфікаційної роботи: _____ Юлія ШТИК
(підпис керівника) (власне ім'я та прізвище)

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

РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до кваліфікаційної роботи на тему «Організація управління складським господарством» складає 72 сторінки та містить 13 рисунків, 13 таблиць, 47 використаних джерела.

СКЛАДСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО, СКЛАДСЬКА ЛОГІСТИКА, СКЛАД, ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ, ОРГАНІЗАЦІЯ, ОПТИМІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади організації управління складським господарством, вибір та обґрунтування системи показників ефективності використання складських приміщень. Проаналізовано систему логістичного обслуговування ТОВ «Нова пошта».

В результаті дослідження було розроблено пропозицію щодо впровадження проекту з оптимізації складського господарства, який передбачає удосконалення управління логістичними процесами на підприємстві. Доведено, що ТОВ «Нова Пошта» має сприятливе конкурентне середовище та займає найсильніші позиції на логістичному ринку. Вона конкурентоспроможна в сегменті якості обслуговування клієнтів на складі, лояльності до споживачів та динамічному розвитку логістично-транспортного ланцюжка, що перевершує всі рівні конкуренції. Обґрунтовані у роботі рекомендації щодо оптимізації складської логістики, зокрема впровадження автоматизованої системи управління складом та вдосконалення організаційної структури відкривають нові можливості у вигляді зменшення рівня витрат та підвищення рівня логістичного обслуговування.

Рекомендується використовувати матеріали даної кваліфікаційної роботи під час проведення наукових досліджень, в процесі навчання та в практичній діяльності фахівців логістичних підрозділів.

ABSTRACT

The total volume of the explanatory note to the qualification work on the topic "Organization of warehouse management" is 72 pages and contains 13 figures, 13 tables, 47 used sources.

**WAREHOUSE MANAGEMENT, WAREHOUSE LOGISTICS,
WAREHOUSE, EFFICIENT MANAGEMENT, ORGANIZATION,
OPTIMIZATION OF ACTIVITIES**

The theoretical basis of warehouse management organization, selection and substantiation of the system of indicators of the efficiency of the use of storage facilities were investigated in the qualification work. The logistics service system of Nova Poshta LLC was analyzed.

As a result of the study, a proposal was developed for the implementation of the warehouse optimization project, which involves improving the management of logistics processes at the enterprise. It has been proven that "Nova Poshta" LLC has a favorable competitive environment and occupies the strongest position in it. It is competitive in the segment of quality of customer service in the warehouse, loyalty to consumers and dynamic development of the logistics and transport chain, which exceeds all levels of competition. Recommendations based on the work on optimization of warehouse logistics, in particular, the implementation of an automated warehouse management system and improvement of the organizational structure open up new opportunities in the form of reducing the level of costs and increasing the level of logistics service.

It is recommended to use the materials of this qualification work during scientific research, in the training process and in the practical activities of specialists of logistics units.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	7
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ СКЛАДСЬКИМ ГОСПОДАРСТВОМ.....	10
1.1 Сутність та функції складського господарства	10
1.2 Вибір та обґрунтування системи показників ефективності використання складських приміщень	17
Висновки до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ СКЛАДСЬКОЮ ЛОГІСТИКОЮ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	24
2.1 Загальна організаційна характеристика ТОВ «Нова пошта».....	24
2.2 Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Нова пошта».....	32
2.3 Оцінка організації логістичного складування ТОВ «Нова пошта»	43
Висновки до розділу 2	49
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ СКЛАДСЬКИМ ГОСПОДАРСТВОМ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	51
3.1 Визначення напрямів оптимізації складської логістики ТОВ «Нова пошта».....	51
3.2 Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів з оптимізації складської логістики ТОВ «Нова пошта».....	57
Висновки до розділу 3	63
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
Додаток А Класифікація складських господарств.....	73

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ІС	– інформаційні системи;
КРІ	– ключові показники ефективності;
BCR	– коефіцієнт вигід/витрат (Benefit/Cost Ratio);
IRR	– внутрішня норма рентабельності (Internal Rate of Return);
NPV	– чиста теперішня вартість (Net Present Value);
WMS	– система управління складом (warehouse management system);
ТОВ	– товариство з обмеженою відповідальністю;
Рис.	– рисунок;
Рр.	– роки;
Табл.	– таблиця.

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність логістики та регулярно зростаючий інтерес до її дослідження обумовлені великими потенційними можливостями підвищення оперативності матеріально-технічного забезпечення сировинними ресурсами та збуту проміжної та готової продукції із застосуванням комплексу взаємозалежних способів з метою удосконалення логістичного спрямування виробничо-господарської та економічної діяльності підприємств.

Управління складом має вирішальне значення для успіху компаній, що працюють на сучасних конкурентних глобальних ринках. Розуміючи та впроваджуючи основи управління складським господарством, організації можуть оптимізувати свою діяльність, зменшити витрати, підвищити задоволеність клієнтів і зберегти конкурентну перевагу на ринку. Запровадження технологій, безпеки та дотримання нормативних вимог, а також виховання культури постійного вдосконалення є важливими кроками на шляху до ефективного управління складом. Оскільки галузь продовжує розвиватися, бути в курсі нових технологій і передового досвіду постане ключем до успіху в цій динамічній сфері.

Питаннями управління складською діяльністю займалися такі вітчизняні та іноземні науковці, як: Б. Анікін, А. Бакута, В. Волгін, А. Гаджинський, Г.Д. Болт, М. Залманова, Є. Крикавський, Ю. Неруш, Л. Фролова, С. Таран, О. Тридід, А. Харрісон та інші. Всі вище згадані науковці написали чимало праць, в яких розглянуті питання розвитку складської діяльності підприємств, але на нашу думку, недостатньо систематизовані знання щодо прийняття рішень досліджувального підприємства про використання логістичних методів в управлінні складською діяльністю з метою оптимізації логістичних витрат.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування організаційно-методичних засад та практичних рекомендацій

щодо ефективного управління складським господарством.

В ході дослідження було поставлено і вирішено такі **завдання**:

- розглянути сутність та функції складського господарства;
- встановити систему показників ефективності використання складських приміщень;
- дослідити загальну організаційна характеристика ТОВ «Нова пошта»;
- проаналізувати фінансово-економічний стан діяльності ТОВ «Нова пошта»;
- оцінити організацію логістичного складування ТОВ «Нова пошта»;
- визначити напрями оптимізації складської логістики підприємства;
- обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих заходів з оптимізації складської логістики ТОВ «Нова пошта».

Об'єктом дослідження є логістичні процеси складування.

Предметом дослідження є складське господарство ТОВ «Нова пошта».

Методи, які було використано: емпіричний метод, метод порівняння, балансовий метод та функціонально вартісний аналіз, метод узагальнення, графічний метод, методи економіко-математичного моделювання.

Під час написання кваліфікаційної роботи було використано інформацію з фінансових звітів компанії, дані статистичних довідників та матеріали від практикуючих фахівців у галузі логістики та контролінгу.

Структура даної роботи складається із титульного листа, змісту, вступу, трьох розділів, які складаються з підрозділів, висновку, додатків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ СКЛАДСЬКИМ ГОСПОДАРСТВОМ

1.1 Сутність та функції складського господарства

Ефективність роботи компанії залежить як від операційної діяльності так і від складського господарства. Матеріальні потоки які йдуть через склад є основною складовою що збільшує вартість послуг. Витрати зі складування дуже помітно впливають на створення загальної вартості послуги, тому виникають питання у вивченні даної проблеми і розгляду методики функціонування складського господарства підприємства.

Склади виникають на кожному етапі руху матеріальних цінностей. Поняття «склад» – це будівлі та споруди а також різні пристрої, які призначені для приймання, видачі та зберігання товарів та інших матеріальних цінностей і підготовки їх до споживання та відпуски споживачам [1].

Товарний склад це організація. Вона зберігає товари і надає послуги які пов'язані зі зберіганням, за допомогою засад підприємницької діяльності. Товарні склади є приміщенням загального користування, якщо згідно закону та інших нормативно-правових актів і дозволів (ліцензій) зобов'язаний приймати до зберігання товари від усіх осіб про це свідчить ст. 956 Цивільного Кодексу України [2].

Якщо переглядати сучасну літературу можемо побачити багато визначень терміну «склад», тому ми зведемо їх до табл. 1.1.

Складське господарство має функцію сполучення між службою матеріального та технічного забезпечення і виробничими підрозділами, далі між цехами, які випускають готову продукцію та службою збуту, потім між усіма підрозділами компанії.

Таблиця 1.1 – Підходи різних авторів до визначення поняття «склад»

Автори	Визначення поняття «склад»
Петренко О. І. [1]	Склад – це складна технічна споруда, яка складається із взаємопов’язаних елементів, що має певну структуру та виконує ряд функцій з перетворення матеріальних потоків, а також накопичення, переробки та розподілу вантажів .
Долгов А. П. [2]	Склад – це будівля, споруда, пристрій, відкрита площадка, що призначені для розміщення, зберігання, пошуку, комплектації та відвантаження будь-якої продукції.
Колодізева Т. О. [3]	Склад – це обмежений охоронюваний простір, пристосований для зберігання та переробки вантажів з метою збереження їх якості і вирівнювання матеріалопотоків за часом, обсягом і асортиментом.
Є.В. Крикавський [4]	Склад – це ланка логістичного процесу, організаційно-функціональна структура, що здійснює складування матеріальних благ (запасів), які тимчасово вилучені з ужитку, розпоряджається для цього простором, а також технічними засобами, які призначені для руху запасів, їх обслуговування, а також підтримування певного стану запасів.
Короленко Н. В. [5]	Склад – це складна технічна споруда, яка складається із численних взаємопов’язаних елементів, має визначену структуру і виконує ряд функцій з перетворення матеріальних потоків, а також накопиченню, переробці та розподілу вантажів між споживачами.
Трідід О. М. [6]	Склад – це будівля, споруда, пристрій, призначені для приймання, розміщення та зберігання різних матеріальних цінностей, підготовки їх до виробничого споживання та безперебійного постачання ними споживачів.
Гринів Н. Т., Равліковська А. А. [7]	Склад – це спеціальне стаціонарне чи пересувне приміщення або інше місце зосередження матеріальних цінностей. Він забезпечує необхідний ступінь їх збереження, як правило, обладнаний власними чи обслуговується залученими засобами механізації (автоматизації) робіт.
Озарко К. С., Челомбитько В. В. [8]	Склади – це будівлі, споруди та різноманітні пристрої, призначені для приймання, розміщення і зберігання, часткової переробки і пакування товарів, які надійшли до них, підготовки їх до споживання і реалізації споживачам.
Афанас’єв К. М. [9]	Склад – це місце складування, розміщення, збереження товарів. Створюється, зазвичай, в окремому приміщенні, яке охороняється та є пожежобезпечним.
Білявський М. [10]	Склад – це нежитлове приміщення, призначене для зберігання сировини, продукції, товарів та інших вантажів, що забезпечує дотримання необхідних умов зберігання та оснащене обладнанням для зберігання та зручними для розвантаження-навантаження конструкціями та спорудами.

Джерело: сформовано автором за [1 - 10]

Основним завданням складського господарства буде забезпечення цілісності сировинних та матеріальних ресурсів і готової продукції [11-13].

Складське господарство займає одне з найважливіших місць в будь якій компанії, тому що безпосередньо впливає на всі виробничі процеси. Підприємствами виділяються значні території тому що через склади проходить більшість матеріальних цінностей. інші операції

Окрім зберігання на складах матеріальних цінностей виконуються і інші операції так як внутрішні складські, транспортні навантажувальні та розвантажувальні, комплектування і сортувальні товарів, перевантажувальні операції, а також виконуються технологічні операції. Склади необхідно розглядати не тільки у розрізі як приміщення для зберігання матеріальних цінностей організації, а і як транспортні складські вузли, де важливу роль відіграє процес переміщення запасів .

Основним призначенням складу це є зосередження запасів та їх зберігання, виконуючи вчасну і ритмічну доставку їх до виробничого структурного підрозділу та безпосередньо до споживача. Тому складські приміщення необхідно розміщати не ізольовано, а в легкій доступності для підприємства, та потрібно враховувати хорошу транспортну розв'язку і це має бути одною з невід'ємніших частин логістичного ланцюга. Тільки ці умови забезпечать позитивний результат виконання функцій складу та отримання високої рентабельності [14].

Специфічні умови для ведення бізнесу, на сьогоднішній час, вимагають від підприємств більш ефективнішого виконання функцій по обробки товаро-матеріальних потоків, використання найсучаснішої складської інфраструктури, застосування прогресивніших технологій, різних спеціальних прикладних комп'ютерних програм, системи автоматизації всіх технологічних процесів, а також впровадження системи контролю якості надання послуг, тому що це значно впливає на стратегічне прийняття рішень і організацію руху матеріального потоку [15].

Існування потреби в складських приміщеннях є на усіх стадіях руху матеріальних цінностей. Вона починається із сировини яка використовується для виготовлення продукції а закінчуючи вже постачанням готової продукції,

товарів до кінцевих споживачів. Цій чинник і пояснює велику різноманітність складських приміщень.

Мікрологістичну систему складського господарства можна представити через окремих суб'єкт господарювання, або сукупність структурних підрозділів та відділів компанії, які пов'язані між собою тісними господарськими відносинами і мета яких вироблення конкурентоздатної продукції і товарів, та місце складів у цій системі [16].

Якщо розглядати виробниче підприємство то ми побачимо що існують склади які призначені для цехового використання. Вони бувають на основному та допоміжному виробництві. Склади загально- господарські, призначені для зберігання сировини, матеріалів та готової продукції і ще склади безпосередньо на робочих місцях. Тому складські витрати виробничого підприємства, а саме на складування та експлуатацію складського приміщення та його майна включаються в цехову або виробничу собівартість.

Якщо розглядати макрологістичні системи, то існує багато різних складів, це і постачальників, і виробників та споживачів, логістичних посередників та вантажо-перевізників. Рис. 1.1 відображає місце складу в цілої макрологістичної системі, під якою розглядається сукупність підприємств та осіб, які пов'язані договірними відносинами і основною метою яких є доведення готової продукції підприємства- виробника до кінцевих споживачів [16].



Рисунок 1.1 – Схема розташування складів в макрологістичній системі

Джерело: [16].

Складська система - це інтегрована частина будь-якої логістичної системи. Складування товарів, сировини та продукції має дуже важливе

значення при формуванні рівня обслуговування, яке необхідне споживачам при як найменших загальних витратах. При виборі більш раціональної системи складування враховується така послідовність дій [17]:

1. Визначається стратегічна мета для створення складської мережі. Вона залежить від функціонування діяльності складу як що розглядати межі логістичної системи та встановлює взаємозв'язки складів з зовнішнім середовищем а саме з транспортними засобами;

2. Визначається загальна спрямована технічна оснащеність складської системи враховуючи поставлену стратегічну мету і конструктивні особливості складських приміщень;

3. Визначаються елементи кожної з підсистем складування з врахуванням технічних, технологічних та економічних обмежень. Відбувається узгодження всіх технічних можливостей приміщень, які призначені для складування, розглядаються характеристики складських встаткувань, технологічні переробки вантажів та фінансових можливостей компанії;

4. Розробка різних комбінацій елементів систем складування беручи до уваги їх сумісність;

5. Проведення технічної та економічної оцінки кожного з конкурентоздатних варіантів організації систем складування за допомогою аналізу всіх показників ефективного використання складських площ та об'ємів і величин загальних логістичних витрат;

6. Вибір одного з раціональніших варіантів системи складування. Одним із оптимальніших є варіант з максимальним значенням показників ефективного використання складських площ та об'ємів з врахуванням мінімальних загальних логістичних витрат.

Постановка основних завдань перед компанією маючи на увазі мету-оптимальне функціонування складів. Воно проводиться враховуючи зазначені цілі такі як економічні і сервісні. З цією метою виникає за необхідність розглянути питання [18]:

- місце та роль складу в структурі логістичних систем,

- організація компанією складського господарства,
- визначитися з критеріями ефективного функціонування складів та їх основних частин,
- розробка підприємством бізнес-плану з організації складського господарства,
- розробка організацією технологічних процесів на складі,
- технічного забезпечення технологічних процесів,
- інформаційного та документального забезпечення управління підприємства,
- маркування і ідентифікація всіх товарів, інше.

Щодо кращого розуміння поняття і призначення складського господарства, необхідно розглядати термін, як функцію та при цьому встановити основні із функцій складу (рис.1.2).

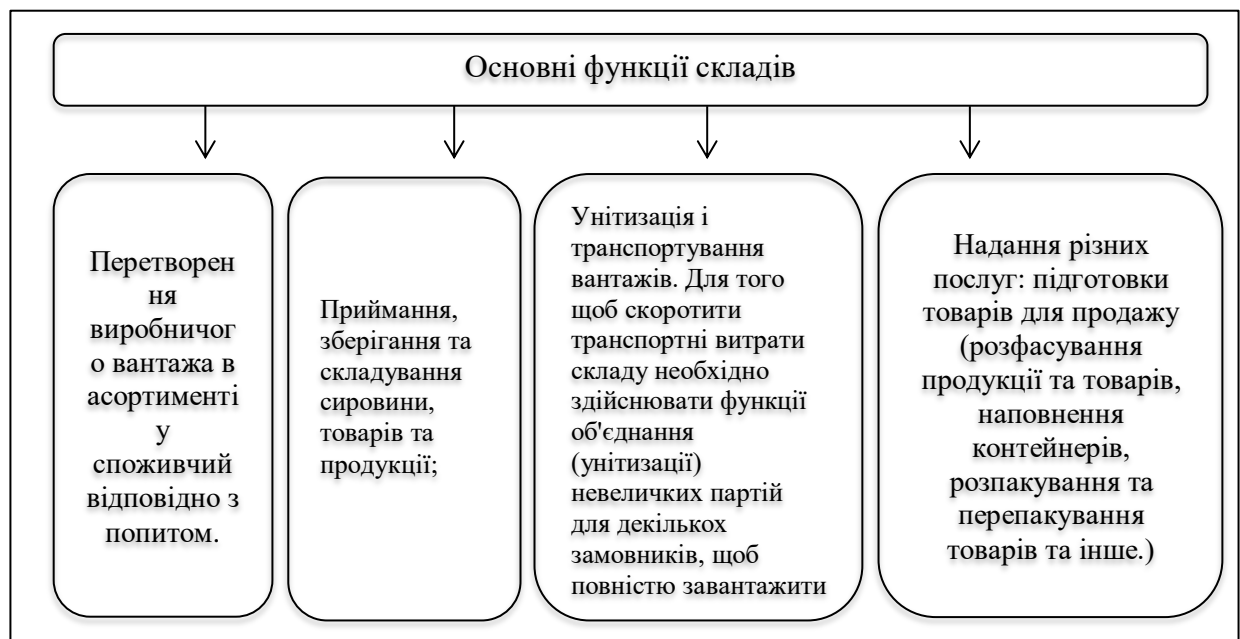


Рисунок 1.2 – Основні функції складів

Джерело: складено автором на підставі [19].

В сучасній літературі розглядається поняття «склад» і прослідковується два основних підхода які пояснюють даний терміну:

1. Це є засобом управління товарно-матеріальними цінностями компанії на кожному з етапі логістичного ланцюжка;

2. Це споруди та приміщення які будують для виконання таких логістичні функції, які розглядають питання складування і зберігання товарно-матеріальних запасів, накопичення і перетворення матеріального потоку та розподіл вантажів між всіма споживачами.

Ці підходи доповнюють один одного і формують уявлення об'єктів про склад класифікації складів, як інтегровану складову всього логістичного ланцюжка (додаток А).

Склади виконують різні функції – це залежить від призначення та кваліфікації складу. Склади використовують в різних сферах логістичної системи і тому вони мають різне функціональні призначення та спеціалізацію. Тому, велику різновидність складів, можна пояснити тим, що утримування запасів компанії має існування на кожній із стадій руху матеріальних потоків.

1.2 Вибір та обґрунтування системи показників ефективності використання складських приміщень

Вирішенням основних завдань є застосування системи оцінювання результатів діяльності логістичної системи таких як : моніторинг і контроль логістичних операцій, та оперативне управління підприємством логістичних операцій.

Показники моніторингу дозволяють відстежити динаміку роботи логістичної системи. До типових показників моніторингу логістики зараховують рівень сервісу і елементи структури витрат компанії. Поточні результати діяльності відображають контрольні показники. Вони використовуються для коректування логістичних процесів безпосередньо в тих випадках, як що поточний результат відхилений від встановленого нормативу (наприклад, відстеження пошкодженого вантажу під час транспортування). Показники оперативного управління необхідні для

мотивації персоналу товариства. [14, с. 62]

Категорії показників, які б характеризували та оцінювали результативність логістики є [14, с. 84]:

- показник, який характеризує логістичну систему;
- показник, який характеризує роботу логістичної системи.

До першої категорії зараховані логістичні активи це: складські приміщення, транспортні засоби, обладнання та запаси. . Логістичні активи на підприємстві можуть займати левову частку від усіх активів компанії. Так, наприклад у дистриб'юторських компаніях вони перевищують 90 % від загальних активів організації. Оцінка управління активами вимірює, швидкість обертів ліквідних активів (запасів) та окупність інвестицій, які вкладені в основні засоби [14, с. 84].

Показники, які характеризують потужність логістичних активів (основних засобів) є : площа приміщень, кв.м;

- місткість, куб.м та кількість товарів в тоннах;
- пропускні спроможності, т/добу;
- кількість, од.

До другої категорії зараховані показники: [14, с. 89]:

- ефективність логістичної системи компанії;
- продуктивність логістичної системи підприємства;
- надійність логістичної системи в компанії;
- гнучкість логістичної системи підприємства [14, с. 89].

Ця термінологія, викладена в наукових матеріалах та використовується науковцями для досліджень.

Показниками, які характеризують інтенсивність роботи складської структури є:

1) Сумарний, максимальний матеріалопотік складу – це є показник, який характеризує продуктивність діяльності складу, відповідає за кількості тон, які проходять через всі ділянки складу та між ними за той період часу, який необхідно проаналізувати;

2) Максимальний вантажооборот складської одиниці після прибуття вантажу, це розглядається як максимальна кількість тон вантажу, який прибув за період часу за аналізуємий період;

3) Середній вантажооборот складу – це середня кількість тон вантажів які прибули за аналізуємий період часу;

4) Загальна площа складського приміщення:

Площа складських приміщень розраховується двома методами це метод навантажень і точний метод. Методом навантаження визначають площі універсальних складів та на одній з перших стадій проектування складів.

1) Вантажна площа обладнання – до неї віднесена площа складу, що безпосередньо зайнята під товари, які зберігаються:

2) Питомий матеріалопотік складу – характеризує скільки припадає на 1 м² загальної площі складу;

3) Коефіцієнт нерівномірності завантаження складу – визначається як співвідношення вантажообороту в більш напружений періоду і до середнього добового вантажообороту складу.

II. Показники, які характеризують ефективність використання складського приміщення [10]:

1. Коефіцієнт використання вантажної площі складу – розраховується як відношення вантажної площі обладнання складу і до площі зони зберігання;

2. Кількість зданих ТМЦ на складі – характеризує кількість вантажу в тонах, м³ та піддонах, яку б необхідно було одночасно складувати;

3. Коефіцієнт використання місткості складу – розглядається як квідношення кількості вантажу в тоннах та палетах або м³ на місткість складу в тонах, палетах і м³;

4. Вантажонапруженість складу – характеризує місткість складу в упаковці- палети на 1 м² площ та зони зберігання складу.

Ефективністю складського господарства – є раціональне використання підприємством складських площ та зменшення витрат часу що до виконання різних операцій і гнучкість у прийнятті рішень та одержання максимального

прибутку при скороченні витрат [19].

Для оцінки ефективності роботи складів, підприємство застосовує систему техніко- економічних показників а саме[19]:

- 1) складський товарообіг товарів;
- 2) складський вантажообіг;
- 3) продуктивність праці працівників складу підприємства;
- 4) собівартість переробки ТМЦ на складі одну тону вантажу;
- 5) коефіцієнт корисної площі складів;
- 6) коефіцієнт використання корисного об'єму складів;
- 7) рівень механізації та автоматизації складських робіт (послуг).

Складський товарообіг – це кількість товарів, які реалізовані зі складу за певний період та виражені у вартісних показниках.

Складський вантажообіг - це кількість товарів, які відпущені зі складу на протязі певного періоду та виражені у натуральних показниках (кг, тон).

Показник продуктивність логістичної системи визначає ефективність діяльності працівників у логістичних процесах. Продуктивність системи

вимірюється як співвідношенням остаточного результату роботи системи «на виході» та обсягом людського ресурсу «на вході» і використовуються системою щоб отримати результат.

Експлуатаційні витрати – є витрати на оплату праці робітників складу, електроенергії, допоміжних матеріалів, амортизації та ремонту складських приміщень та устаткування, та витрат, які пов'язані зі зберіганням товарів.

Коефіцієнт корисної площі складу – це відношення частка корисної, яка призначена для зберігання товарів площі до загальної площі складу підприємства.

Коефіцієнт використання корисного об'єму складу - це відношення обсягу стелажів до штабелів на яких знаходяться товари до загального об'єму складу.

Розглянути та здійснити оцінку ефективних логістичних процесів на складі можна з допомогою показників, наведених у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Показники ефективності логістичного процесу на складі

Ключові чинники	Показники ефективності та результативності
Якість складського сервісу та задоволеності споживачів	<p>Забезпечення своєчасного виконання замовлення.</p> <p>Цілковита задоволеність рівнями запасів.</p> <p>Точність параметрів замовлення.</p> <p>Чисельність повернутих замовлень, відсутність запасів, підвищення тарифів.</p> <p>Помилки при виконанні замовлень.</p> <p>Випадки втрат, крадіжок, псування тощо.</p> <p>Повернення покупцями товарів</p> <p>Скарги споживачів.</p> <p>Оцінка споживачів ступеню задоволеності сервісом.</p>
Інвестиції	<p>Швидкість і кількість обороту запасів.</p> <p>Прискорення обороту оборотного капіталу.</p> <p>Середній рівень запасів на складі.</p> <p>Повернення на інвестиції в основні засоби.</p> <p>Інвестиції в складську інфраструктуру.</p> <p>Інвестиції в технологічне устаткування.</p>
Логістичні витрати	<p>Витрати на управління складськими запасами.</p> <p>Витрати на внутрішньоскладське транспортування.</p> <p>Витрати, пов'язані з якістю продукції та сервісу.</p> <p>Витрати на складську переробку вантажів і зберігання.</p> <p>Витрати, пов'язані з процедурами замовлень.</p>
Тривалість логістичних циклів	<p>Тривалість складових циклу замовлення.</p> <p>Термін поповнення запасів.</p> <p>Термін обробки замовлень споживачів.</p> <p>Термін доставки замовлення.</p> <p>Термін підготовки та комплектації замовлення.</p> <p>Тривалість циклу закупівлі товарів.</p> <p>Тривалість циклу підготовки звітів.</p>
Продуктивність	<p>Кількість оброблених замовлень на одиницю часу.</p> <p>Вантажні відправлення на одиницю складських потужностей та вантажної місткості транспортних засобів.</p> <p>Використання складського простору.</p> <p>Кількість операцій преробки вантажу на годину.</p> <p>Загальні логістичні виитрати на одиницю інвестованого у складські запаси капіталу.</p> <p>Загальні логістичні витрати на одиницю складського товарообігу.</p>

Джерело: складено на основі [14, 20, 22].

Показник надійності логістичної системи компанії надає можливість

розглянути та зіставити фактичний результат роботи системи та задекларовані або встановлені показники.

Показник гнучкості логістичної системи відображає здатність підприємства пристосовувати всі ланки логістичної системи до таких чинників як час, величини, асортимент та спосіб доставки враховуючи індивідуальні запити споживачів.

Це не повний перелік показників, а тільки де які, котрі можливо систематизувати та впорядкувати.

Основною метою при формуванні системи логістичних показників діяльності в компанії є створення бази даних, яку б можна використовувати для оцінки логістичної системи і її компонентів, виявлення чинників та можливостей підвищити ефективність, продуктивність, надійність і гнучкість.

Функціональні ділянки логістичної структури як починаються так і закінчуються складами. Склад є межею цих ділянок, та об'єднує елементи руху матеріальних потоків між всіма ланками логістичної системи організації. Функціонування усієї структури логістичних процесів передбачене їх залежністю одне від одного. Також цей підхід є важливим аспектом для чітких координаційних дій складських служб та дає можливість планування і контролю просування вантажів на складі з мінімальними на це витратами.

Висновки до розділу 1

Складське господарство є однією з найважливіших структур будь якої компанії. Воно безпосередньо надає впливу на хід всіх виробничих процесів. В складських приміщеннях підприємство зберігає всі товарно-матеріальні цінності. Склад є будівлею, спорудою де приймають, розміщують та зберігають всі товарно-матеріальні цінності.

Основними функціями складів є такі, як перетворення виробничих запасів в запаси для споживачів відповідно з попитом клієнтів, приймання,

складування і зберігання товарних запасів, об'єднання, групування і транспортування товарних запасів з складських приміщень. Щоб мінімізувати транспортні витрати на складах, здійснюється функція об'єднання невеличких партій для кількох замовників, щоб повністю завантажити транспортний засіб. На складах надають різноманітні послуги, а саме: підготування продукції та товарів для продажу, обробка та надання товарного вигляду продукції і товарів, надання транспортних та експедиційних послуг споживачам та інше.

На складах виконуються багато процесів, таких як: вантажно-розвантажувальні роботи (послуги), зберігання, облік, обробка та комплектування ТМЦ. Для ефективності роботи та раціональному розміщенню ТМЦ, склади оснащують стелажми, висотними штабелерами, візками, розвантажувальними кранами, автомобілями, річтраками та електрокарами, конвеєрами тощо.

Для визначення ефективності роботи складу використовують основні показники, такі як: складський товарообіг; складський вантажообіг; продуктивність праці робітників складу; собівартість переробки товарів на складі на 1тону вантажу; коефіцієнт корисної площі складського приміщення; коефіцієнт використання корисної площі складу; рівень автоматизації та механізації складських робіт та послуг.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ СКЛАДСЬКОЮ ЛОГІСТИКОЮ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1 Загальна організаційна характеристика ТОВ «Нова пошта»

ТОВ «Нова пошта» - є лідируючим підприємством яка займається доставкою посилок різного. За допомогою правильної логістики та клієнтоорієнтованості, стрімко виросла компанія. Фірма забезпечує потреби клієнтів як в Україні так і за її кордонами. Підприємство заснована у 2001 році, на сьогоднішній день воно є однією з найбільших кур'єрських організацій в Україні. Загальна організаційна характеристика

На пропозиції у ТОВ «Нова пошта» широкий спектр послуг, яка включає доставку пошти, кур'єрську доставку товару, експрес- доставку, міжнародні доставки та інші послуги. На даний час «Нова Пошта» є глобальною логістичною вітчизняною компанією, масштаби відправлень посилок якої дуже дивують: ні зважаючи на повномасштабну війну. Станом на 30 грудня 2022 року компанія відправила відправлень 1,9 млн за добу. Це новий рекорд «Нової Пошти». Компанія сформувало велику мережу відділень і поштоMATів по всій території України, це близько 10 тис. відділень, 13 тис. поштоMATів.

Одним із привабливіших моментів компанії- є швидка доставка посилки. В середньому це 24 години між великими містами і 48 годин між меншими населеними пунктами. Підприємство є найбільших роботодавців в Україні та входить в топ-20 компаній - найбільших платників податків в Україні.

«Нова пошта» опираючись на стандарти Європи швидко розвивається і застосовує нові технології та впроваджує інноваційні рішення. Рішення компанії по розробки і запуск мобільного додатку, який має функції: зробити посилку особисто, не виходячи з дому, запросити кур'єра, який би забрав та відправив посилку за адресою - дуже спростив та покращив сервіс компанії.

На цьому фірма не зупиняється і швидко прямує до нових цілей по розширенню бізнесу в міжнародних напрямках.

Стратегічні цінності фірми в екологічній сфері розглядаються та ґрунтуються на принципах сталого розвитку компанії де основним акцентом який би забезпечував охорону природного середовища через зменшення негативного впливу і ефективного використання природних ресурсів. Стратегія розвитку, підприємства дозволило створити систему екологічного управління, яка б відповідала вимогам стандартів ISO 14001:2015. Безумовно ця система служить основою ефективного управління екологічними процесами і їх впливом на довкілля.

Робітники компанії активно сортують вторинну сировину, виконуючи для цього де які роботи, а саме : збір, відсортування і передача пакувальних матеріалів для переробки, що дозволяє повторно використовувати матеріали. Для того щоб було зручніше, у відділеннях встановили контейнери для розподілу різних пакувального матеріалу , інформаційних плакатів для правильного сортування вторинної сировини.

Товариством на постійно основі активно впроваджується та застосовується стратегія автоматизації і роботизації сортувальної інфраструктури, для оптимізації та полегшення обробки дуже великого обсягу відправлень та постійного працює над прискоренням процесів доставки.

Основними напрямками стратегічного підходу:

1. впровадження та застосування автоматичного устаткування що до сортувальної інфраструктури;
2. впровадження та застосування автоматизованої системи для термінальної інфраструктури;
3. підприємство стало першим в Україні, хто успішно випробував доставку посилок за допомогою безпілотних літальних апаратів;
4. товариством запроваджено новий сервіс - це керування посилками на веб-сайті, він дозволяє клієнтам вже самостійно керувати процесами доставки а саме: збільшити термін зберігання посилок у відділеннях, змінювати на сайті

адресу доставки, робити відмову від посилки, оплачувати всі послуги та отримувати інформацію стосовно місцезнаходження посилок.

ТОВ «Нова Пошта» здійснюються такі види діяльності за квед:

- 52.29 інша допоміжна діяльність у сфері транспорту;
- 46.18 діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами;
- 46.19 діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
- 78.30 інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами.

Проаналізуємо зміну послуг на внутрішньому ринку ТОВ «Нова Пошта» за допомогою статистичних показників та відобразимо дані на рис.2.1.:

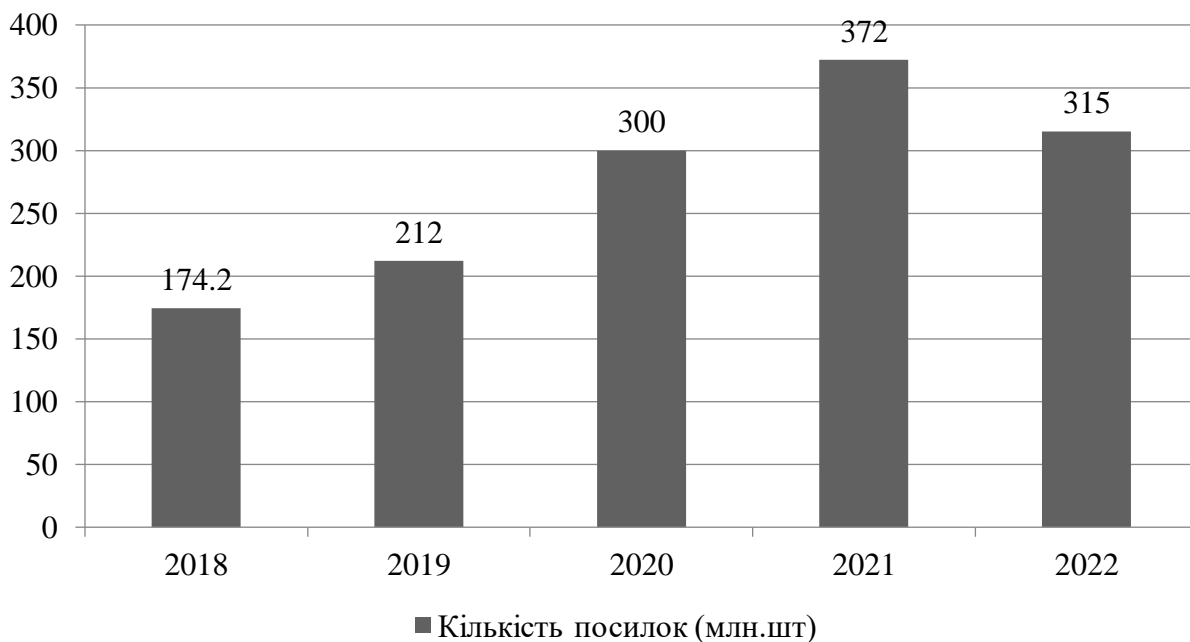


Рисунок 2.1 – Динаміка загальної кількості відправлень посилок та вантажів ТОВ «Нова Пошта» за 2018 – 2022 рр.

Джерело: складено автором на підставі [25]

Компанією пропонуються такі послуги:

- доставка і повернення товарів до мережи магазинів: забезпечення доставки і повернення товару клієнтам у різноманітні торговельні мережі, наприклад такі як супермаркети, їх філії, дочірні підприємства тощо. Співпраця

з дозволяє оптимізувати та спрощувати логістичні та організаційні процеси відповідно до потреб споживачів;

- доставка товариством вантажу за допомогою палетів: перевезення посилок на піддонах, це зберігає якість вантажу в середині, як що на нього завантажуються інший товар. Цей сервіс допомагає ефективно розмістити та транспортувати товари з використанням піддонів за найвигіднішими ціновими умовами;

- доставка комплектуючих запчастин для машин: перевезення шин і дисків за вигідною, зниженою ціною;

- зворотнє повернення посилок: забезпечення підприємством зворотного повернення документів, які необхідні для відправки відправнику. Це спрощує процеси обміну інформації та забезпечує зручні умови що до повернення необхідного пакету документів тощо.

NovaPay це фінансовою установою яка не входить в банківський сектор, вона розробляє власну міжнародну платіжну систему і надає всі фінансові послуги клієнтам товариства. У 2021 році вона стала першою приватною не банківською фінансовою компанією, якій було надане компетентне членство в міжнародній платіжній системі Visa та Master Card. Підприємство має сертифікат відповідності міжнародному стандарту безпеки даних PCI DSS що до індустрії платіжних карток, і це доводить стабільна надійність банківських даних всіх користувачів під час здійснення платежів в системі NovaPay. Дані Національного банку України підтверджують тезу що NovaPay є дуже авторитетним серед небанківських установ в сфері переказів коштів в Україні.

Компанія Nova Global надає логістичні послуги та рішення у галузі міжнародних доставок, які сприяють українським громадянам і підприємствам у відправленні посилок по всьому світу. Одним із найпопулярніших продуктів цього підприємства – є сервіс NP Shopping. За його допомогою громадяни можуть здійснювати покупки різних товарів, таких, наприклад, як одяг, косметичні засоби, та інші в інтернет-магазинах Європи і США, де немає можливості прямої доставки товарів до України. Посилки можуть бути

доставлені по різному це і до відділень, поштоматів Нової пошти або безпосередньо на адресу знаходження покупця.

У 2021 році ТОВ «Нова Пошта» була створена компанія Supernova Airlines. Метою створення авіакомпанії є забезпечення швидкої доставки товарів клієнтам із-за кордону. Вона стала першою і єдиною в Україні, якій наданий сертифікат експлуатанта, під час військових дій в Україні. Перший рейс був з Риги до Жешува. Він відбувся у травні 2023 року. На даний час компанією здійснюється цей рейс двічі на тиждень, літаком ATR-72 у партнерстві з RAF-Avia. В той же час компанія Supernova Airlines розглядає активно можливість розширення та збільшення свого флоту за рахунок придбання великих літаків для того щоб здійснювати трансконтинентальні рейси.

Nova Post в Молдові є одною з провідних приватних компаній на ринку експрес-доставки. Вона забезпечує доставку в будь-яку точку країни на наступний день. В компанії є 19 власних відділень і 214 поштоматів. Протягом 2022 року компанією в Молдові було доставлено 600 тис. посилок та вантажів. Зростання становить 40% у порівнянні із попереднім роком.

З жовтня 2022 року компанією розширина діяльність на ринках Польщі і запустила роботу Nova Post у країні. На червень 2023 року, підприємством успішно відкрито 32 відділення у 18 населених містах Польщі і ще встановила два сортувальних термінала, один з них у Варшаві а інший біля Жешува (це місто Глогув, Малопольський).

З березня 2023 року компанією було розширено присутність на ринку послуг, представивши Nova Post в Литві і відкрило перше відділення у місті Вільнюс, а до травня цього ж року було запущено вже друге відділення у місті Каунас.

Четверта країна Європейського Союзу, де відкрили філії Nova Post, стала країна Чехія. В першій половині червня в місті Прага, було відкрито два відділення. Далі відбулися розширення у Румунії і Німеччині, де розпочали роботу по одному відділенню у містах Бухарест і Берлін.

Для зручності клієнтів за кордоном- на міжнародних ринках, щоб вони могли скористатися такими ж зручними та швидкими сервісами Нової Пошти, як в Україні, компанією була створена програма забезпечення для цифрового управління логістичними бізнес- процесами за кордоном. Система, відома як Shipment. Вона є мультиплатформеним рішенням, що охоплює кожний із сегментів бізнесу; відділення, термінали та адресну доставку і службу підтримки. Shipment підтримує де кілька мов та функціонує у будь-яких країнах, де працює Компанія «Нова пошта». Ця система дозволяє функціонувати мобільному додатку та бізнес- кабінету, які вже на даний час в загальному доступі для клієнтів в Польщі.

Для надання клієнтам найшвидкішого та високоякісного обслуговування при умові постійного зростання обсягів відправлень вантажу, Нова пошта систематично розширює логістичну інфраструктуру. Наразі на підприємстві функціонує 110 терміналів сортувальння та ще є депо в кожному обласному центрі України. Вони активно впроваджують автоматизовані процеси сортування. Найбільш інноваційні термінали розташовані у містах Київ (КІТ), Харків (ХАІ), Хмельницький (ХІТ), Львів (ЛЕО), Дніпро (ДАО) і Запоріжжя (ЗІТ). Їх всього шість. Вони здатні обробляти від 20 тисяч і до 50 тисяч посилок на годину.

Структура організації підприємства ТОВ «Нова Пошта» є дуже розгалуженою. Базові підрозділи компанії це відділи. Вони створені для виконання однієї із функцій. Відділи формують департаменти, які обов'язково включають в себе мінімум дві і більш функції. Директорат підприємства може існувати тільки за умови функціонування тільки одного департаменту і одного відділу, який не підпорядкований цьому департаменту. В межах реалізації цієї конкретної функції можуть формуватися:

- групи, які виконують меншу кількість функцій, ніж у відділі;
- діляниця – вона формується в прямої залежності від територіальних ознак.

Кожен із підрозділів функціонує автономно, але взаємодіє з іншими блоками організаційної системи підприємства. Результати роботи будь-якого адміністративного підрозділу оцінюють за показниками, які відображають досягнення їх цілей і завдань. У кожній з підсистем встановлені ієрархічний порядок і робочі правила, які охоплюють всю організацію системи від верхнього рівня до нижнього. Структура ТОВ «Нова Пошта» розглянута за поданою схемою (рис.2.2).

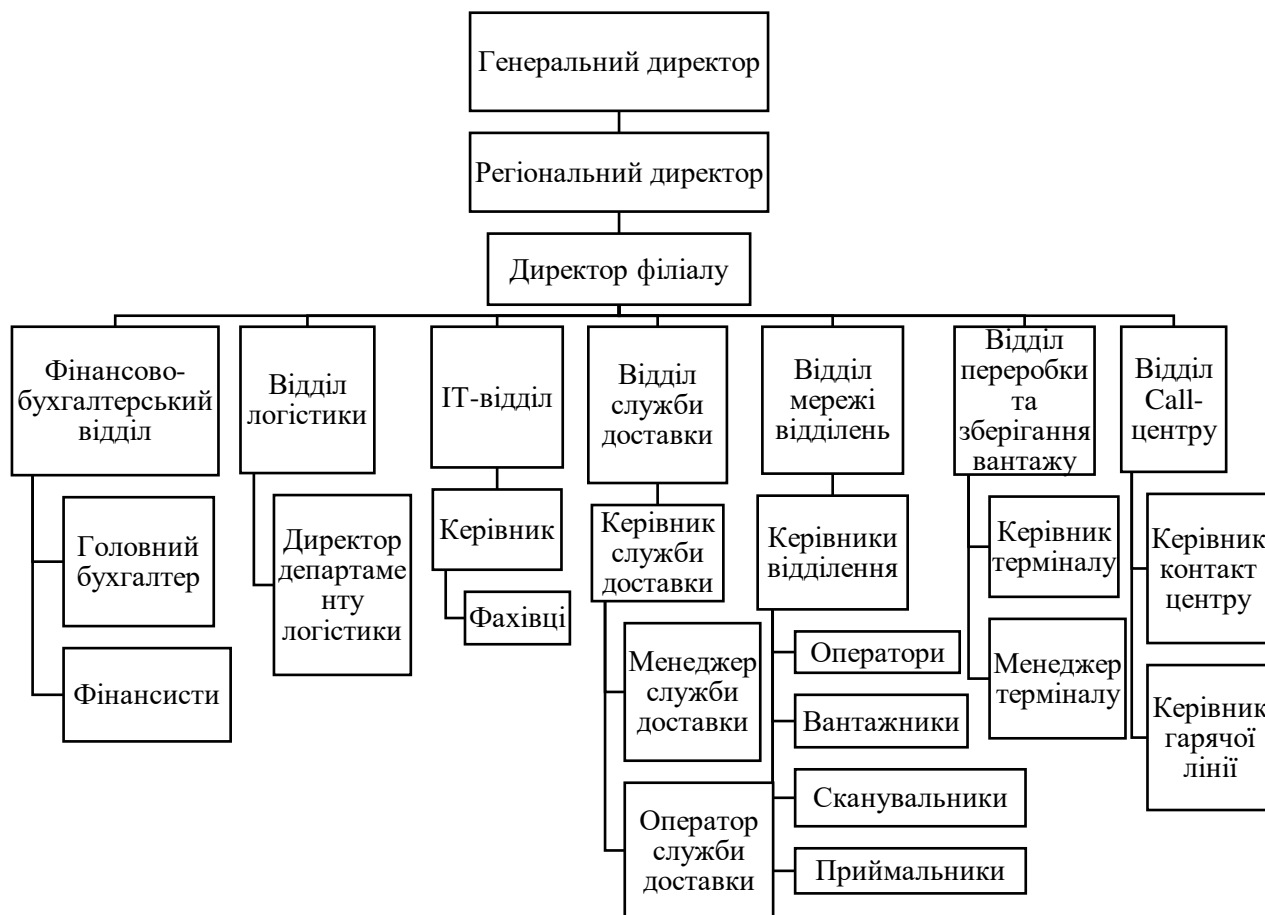


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: складено автором на підставі [25]

У першій половині 2022 року ТОВ "Нова пошта" впровадила сервіс – контрактна логістика 3PL і розширила мережу своїх складських приміщень у межах послуги фулфілменту. Тому були відкриті нові склади в деяких містах

України: неподалік від міст Києва, у Львові, Вінниці, Кропивницькому і Дніпрі.

Складська логістика (Fulfillment) – це логістика «під ключ», яка дозволяє логістичні функції (складські та транспортні) виконувати Компанії «Нова пошта». Вона є доступною і якісною- аутсорсинг операцій по супроводженню товарів клієнта з моменту його оформлення (замовлення/покупки/поставки) до моменту її видачі (відвантаження/доставки) покупцю. На рис.2.3. можна розглянути функції, які виконує складська логістика ТОВ «Нова Пошта».

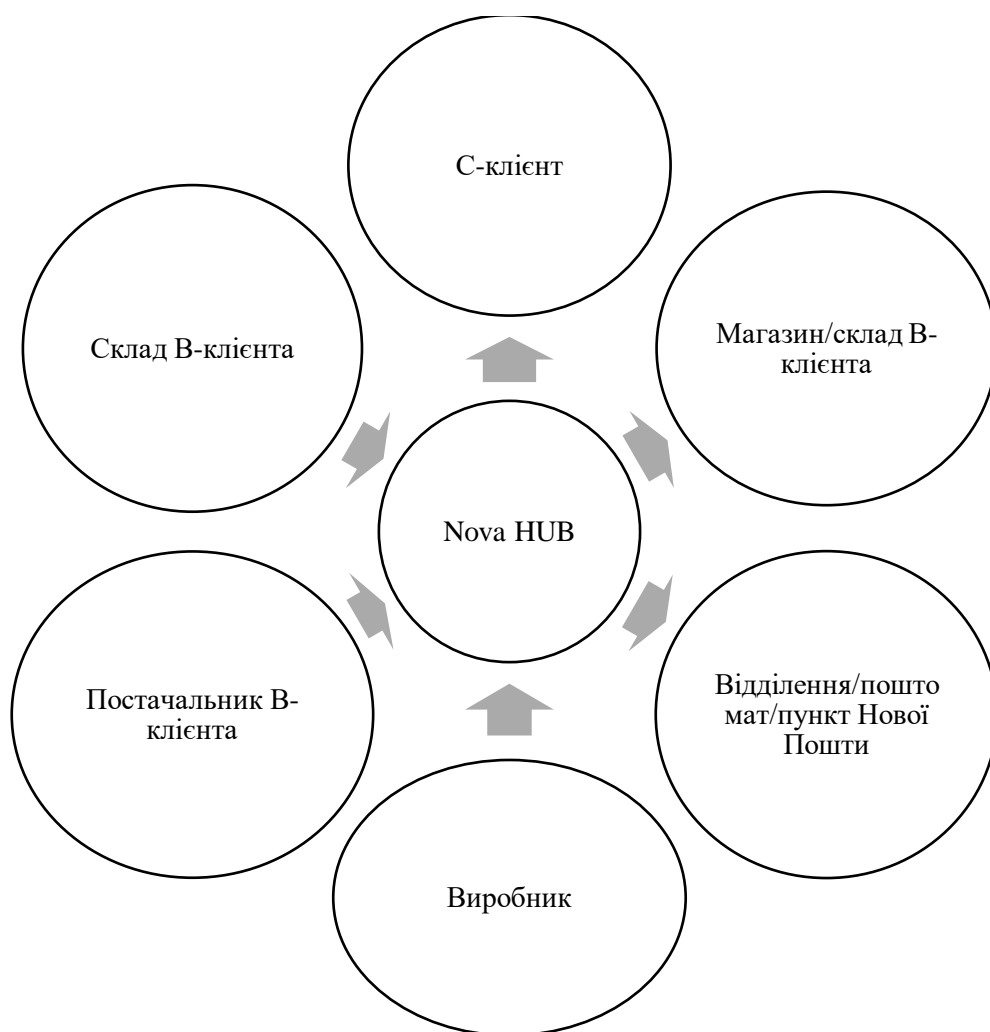


Рисунок 2.3 – Функціональність складської логістики ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: складено автором на підставі [25].

Основними послугами складської логістики є:

- розвантаження та приймання товарів клієнтів у палетах, коробках та штуках;
- розміщення товарів в спеціалізованих стелажах з вказаним адресним зберіганням;
- відповідальне зберігання товарів укомплектоване у палетах | коробках | штуках;
- якісна і швидка комплектація вантажу та відправка замовлень вашим покупцям чи дистриб'ютарам.

Тому, ТОВ «Нова пошта» на даний час є лідером ринка логістики і забезпечує зручність та швидкість доставки товарів кожному покупцю. Компанія несе місію забезпечення зручності доставки товарів для життя і бізнесу. Для досягнення поставленої мети командою компанії розробляються та пропонуються нові продукти і послуги які відповідають міжнародним стандартам і використовують передовий світовий досвід. Ефективність зовнішньоекономічної діяльності товариства сприяє зміцненню експортного потенціалу у країні, підвищенню конкурентоспроможності українських товарів і послуг на міжнародному ринку, формуванню раціонального структурного експорту, залученню іноземних інвестицій для підприємства, сучасному оновленню компанії та іншим стратегічним важливим аспектам.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Нова пошта»

Фінансовий стан компанії визначає його ефективність діяльності та функціонування, наявність на підприємстві необхідної кількості фінансових ресурсів та здатність виконувати результативну господарську діяльність в умовах внутрішнього і зовнішнього середовищ. Оцінка фінансового стану фірми, яка включає комплексну оцінку активів та пасивів, ділової активності і використання капіталу, це ключовий аспект оцінювання фінансового рівня товариства.

Поточний стан та фінансові можливості майбутнього розвитку ТОВ «Нова Пошта» визначаються за допомогою аналізу ключових економічних показників діяльності підприємства. Проаналізувати фінансовий стан компанії можна використовуючи данні річного звіту [25].

Розраховані абсолютні та відносні відхилення показників за період 2020-2022 рр. та узагальнені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні економічні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» за період 2020-2022 рр., млн.грн.

Вид доходів	Роки			Відхилення			
				Абсолютне, +/-		Відносне, %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Чистий дохід від реалізації послуг	16 902 857	20 843 502	23 687 034	+3 940 645	+2 843 532	123,3	114
Собівартість реалізованих послуг	12 877 086	16 441 004	19 276 532	+3 563 918	+2 835 528	127,7	117,3
Валовий прибуток (збиток)	4 025 771	4 402 498	4 410 502	+376 727	+8004	109,4	100,2
Фінансовий результат від операційної діяльності	1 538 307	1 611 195	2 513 307	+72 888	+902 112	104,7	156
Чистий прибуток (збиток)	991 292	2 600 320	2 135 960	+1 609 028	-464 360	262,3%	82,14

Джерело: складено автором на підставі [25]

Розглянувши таблиці можна виокремити, на протязі 2020–2022 років дохід від реалізації послуг збільшувався щорічно. Найвищим, чистий дохід від реалізації послуг був зафіксований у 2022 році та становив 23 687 034 грн, це на 25,6% перевищував показники попереднього року. Спостерігається також зростання собівартості реалізованих послуг, які у 2022 році склали 19 276 532 грн, що вище на 17,3% в порівнянні з 2021 роком, що і зумовлено збільшенням обсягів послуг компанії. Зміну основних економічних показників відображено на рис.2.4.

Фінансовий результат звичайної діяльності товариства включає прибутки або збитки, які отримані внаслідок операційної і інвестиційної та фінансової сфери діяльності організації. Ключовим елементом цього показника є фінансовий результат який складається від операційної діяльності.

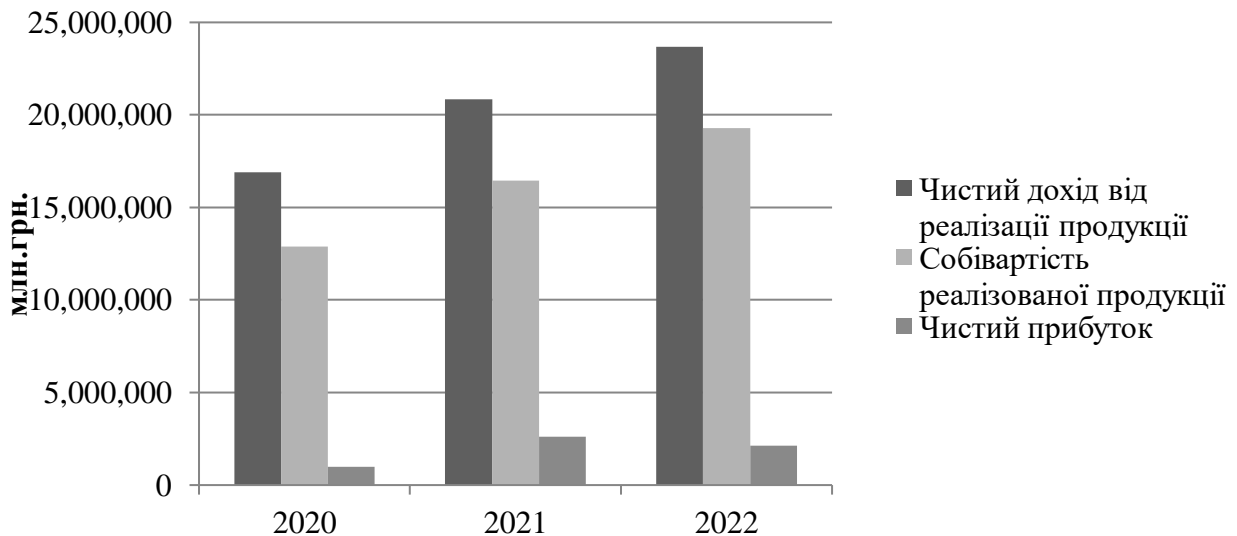


Рисунок 2.4 – Динаміка основних економічних показників фінансової діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022 рр., млн. грн.

Джерело: складено автором на підставі [25].

Дослідити динаміку фінансового результату від операційної діяльності товариства, можливо за допомогою проведення аналізу складу та структури прибутку компанії. Дані узагальнимо в табл. 2.2.

Аналіз показників складу та структури прибутку відображає нестабільну картину на підприємстві. Про ефективність продажу послуг свідчить тенденція валового прибутку до зростання. Так у 2020 р. він склав суму 4 025 771 грн., а у 2022 р. показник 4 410 502 грн. Зростання валового прибутку свідчить про ефективність продажів послуг. Зростання прибутку від операційної діяльності свідчить про переваги валового прибутку підприємства над витратами. Так з 2020 р. до 2022 р. показник зростав та піднявся до суми 2 513 307 грн.

Таблиця 2.2 – Динаміка складу і структури прибутку ТОВ «Нова Пошта» від звичайної діяльності за 2020-2022 рр., млн.грн.

Показники	Роки			Відхилення			
				Абсолютне, +/-		Відносне, %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Валовий прибуток	4 025 771	4 402 498	4 410 502	+376 727	+8004	109,4	100,2
Прибуток від операційної діяльності	1 538 307	1 611 195	2 513 307	+72 888	+902 112	104,7	156
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	1 090 142	2 794 933	2 390 352	+1 704 791	-404 581	256,4	86
Прибуток від звичайної діяльності	991 292	2 600 320	2 135 960	+1 609 028	-464 360	262,3	82,1
Чистий прибуток	991 292	2 600 320	2 135 960	+1 609 028	-464 360	262,3	82,1

Джерело: складено автором на підставі [25]

Порівнюючи прибуток від звичайної діяльності (до оподаткування) у 2021 р. та 2020 р. , він збільшився в 2021 р. на 1 704 791 грн., але у 2022 р. показник був зменшений на 8%. Він зменшився за рахунок збільшення витрат з податку на прибуток та в 2022 р. встановлена сума 2 135 960 грн. Динаміка складу та структури прибутку відображена на рис.2.6.

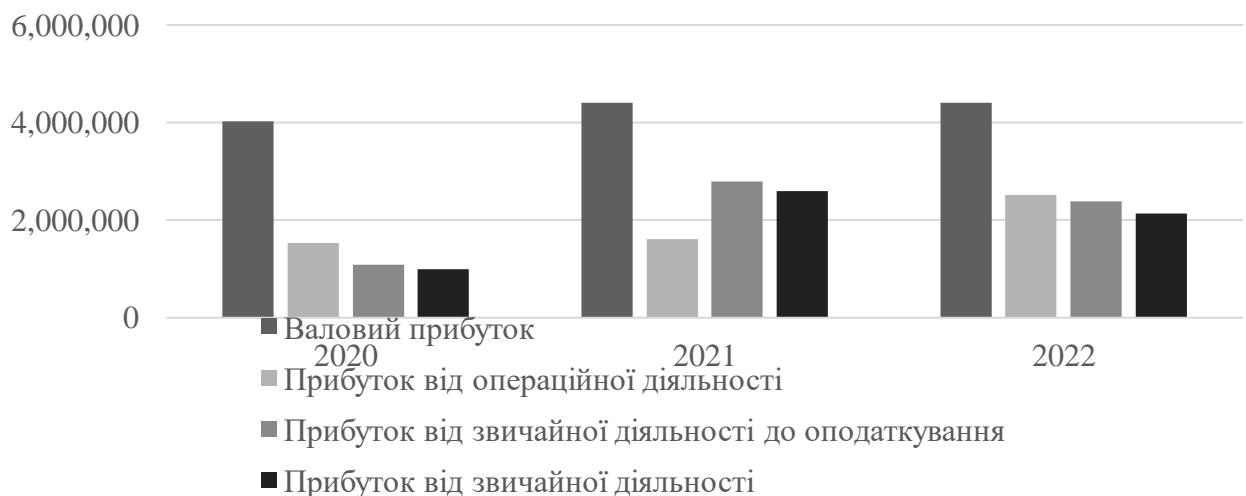


Рисунок 2.6 – Динаміка складу і структури прибутку ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022 рр.

Фінансовий стан компанії обумовлюється здатністю підприємства відшкодувати поточні зобов'язання, що оцінюється за допомогою ліквідних показників. Основними показниками ліквідності є загальний, швидкий та абсолютний коефіцієнти. Вони надають інформацію про фінансову стійкість і платоспроможність підприємства.

Для аналізу були використані показники з Балансу підприємства. Проведена оцінка ліквідності компанії за допомогою фінансових коефіцієнтів. Дані узагальнимо в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники ліквідності ТОВ «Нова Пошта» 2020-2022 рр.

Показники	Роки		
	2020	2021	2022
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,8	0,8	0,6
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,8	0,7	0,6
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,3	0,2	0,1
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	-541 593	-758 367	-2 009 742

Джерело: складено автором на підставі [25]

Таблиця дозволяє побачити, що всі коефіцієнти ліквідності однакові, але у 2022 р. показники зменшились. Коефіцієнт загальної ліквідності 0,8 відображає, що компанія не має ресурсів- оборотних активів для того щоб покрити зобов'язання. Задовільним показником є коефіцієнт – 1-2.

Задовільний показник має Коефіцієнт швидкої ліквідності. Рекомендоване значення – 0,5-0,8. Воно доводить можливість фірми розраховуватися за зобов'язаннями при умові сплати підприємством дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності є достатнім для погашення в даний поточний момент заборгованості товариства і тому його вважають платоспроможним. Динаміка показників ліквідності компанії розглянута на рис.2.7.

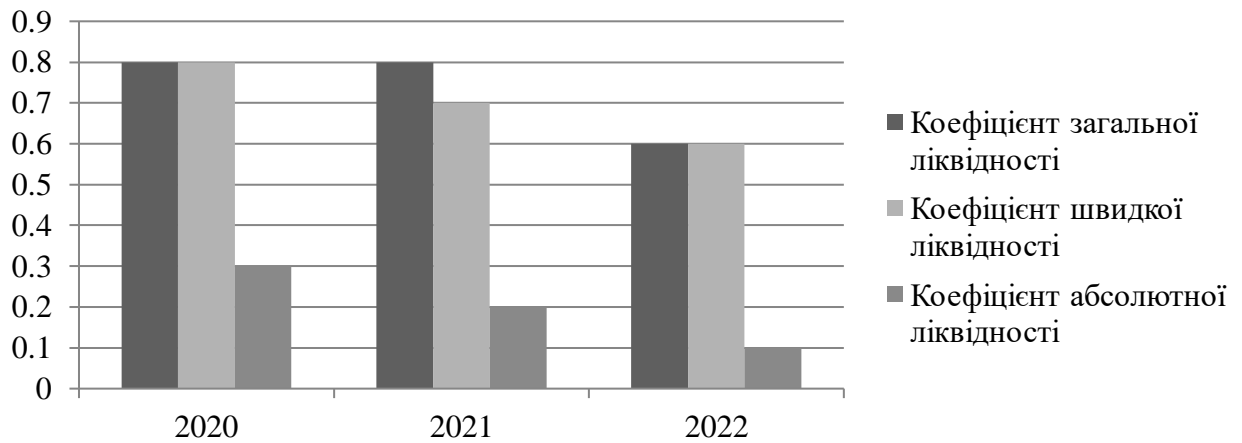


Рисунок 2.7 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «Нова Пошта» в 2020-2022 рр.

Джерело: складено автором на підставі [25]

Ефективність функціонування підприємства ТОВ «Нова Пошта» оцінюється за допомогою аналізу ключових показників та її ділової активності. Показники відображають ефективність використання фінансових ресурсів товариства, рівень ефективного використання різних ресурсів а саме: матеріальних, людських, фінансових та вказує на якість управління і можливість подальшого розвитку підприємства. Ділову активність компанії відображена в табличній формі за останні три роки. Наведені результати функціонування компанії ТОВ «Нова Пошта» в табл.2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз ділової активності ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022 рр., %

Показники	Роки		
	2020	2021	2022
Коефіцієнт оборотності активів	3	2	2
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	7	5,3	5,5
Коефіцієнт оборотності послуг	59,2	98	72
Оборотність послуг	7	4	5,1
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	12	7,3	7,4
Оборотність дебіторської заборгованості	30	50	49
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	5,4	5	4,5
Оборотність кредиторської заборгованості	68	73	81
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	10	6	4,3

Джерело: складено автором на підставі [25]

Аналіз коефіцієнт оборотності активів в табл.2.4 товариства розкриває стабільність тенденції, але у 2021-2022 роках є тенденція до зменшення значень. Цей коефіцієнт є одним з ключових показників результативності при застосуванні капіталу та вказує на швидкість переходу від послуг до перетворення в грошову форму. Динаміка зростання коефіцієнта свідчить про ефективне використання активів підприємства.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів підприємства в періоді який аналізується складають 5,5 оборотів. На протязі всіх трьох років показники відзначені негативною динамікою і тому прискорення оборотності запасів, обов'язково при умові на попит послуг товариства та рентабельності її реалізації, повинно призвести к збільшенню операційного і чистого прибутку підприємства.

Зазнав змін у різні роки коефіцієнт оборотності послуг ТОВ "Нова Пошта", так у 2020 році показник склав 59,2 рази, у 2021 році у 98 разів і у 2022 році 72 рази. Відзначені зміни і у тривалості одного обороту послуг а саме: у 2020 році була 7 днів, у 2021 році 4 дні, а у 2022 році 5 днів.

Ключовими чинниками оцінки ефективності ділової активності компанії, є стан дебіторської і кредиторської заборгованості. Розміри заборгованостей формуються відповідно до умови взаєморозрахунків між підприємством і його клієнтами. За аналізуємий період в товаристві спостерігається зменшення деяких показників, так коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості з 12 разів у 2020 році зменшений до 7,4 в 2022 році. Необхідно також відзначити, що спостерігається збільшення тривалості оборотів дебіторської заборгованості: у 2020 році вона становила 30 днів, у 2021 році збільшена до 50 днів, а в 2022 році склала 49 днів. Ці показники свідчать лише про збільшення часового інтервалу отримання грошових коштів від клієнта і фактичних розрахунків.

Ті ж самі зміни спостережені і з коефіцієнтом оборотності кредиторської заборгованості. Як що у 2020 р. коефіцієнт був 5.4 то у 2021 році спостерігається зниження показника до 5 та ще більшого зменшення у 2022

році до 4,5. Дані показника обумовлені сповільненням темпів погашення заборгованості підприємства. Середнім терміном повернення кредиторської заборгованості підприємства, не включаючи зобов'язань перед банками є у 2020 році 68 днів, у 2021 році за 73 дні, а у 2022 році збільшився і термін погашення 81 день. Зміни показників товариства лише вказують на збільшення часових інтервалів між отриманням послуг та фактичними виплатами. Динаміка показників ділової активності компанії відображена за допомогою рис. 2.8.

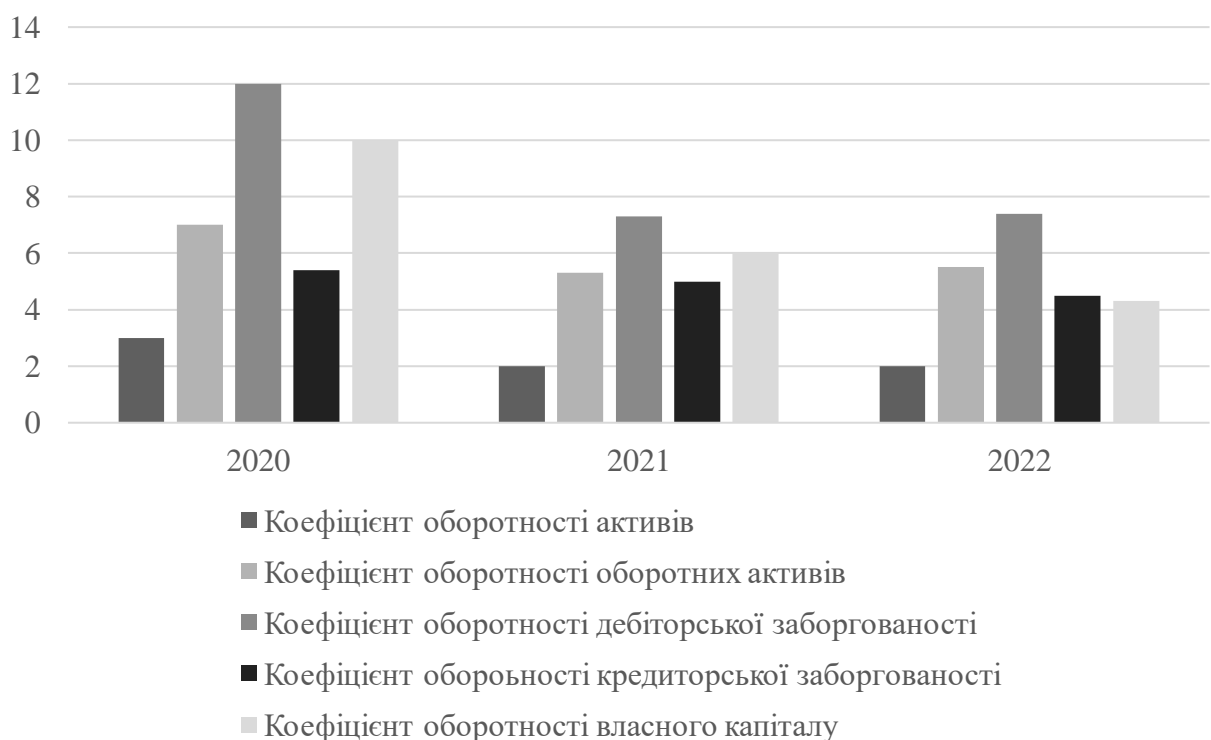


Рисунок 2.8. Динаміка показників ділової активності ТОВ «Нова Пошта» 2020-2022 рр.

Джерело: складено автором на підставі [25]

Рентабельність визначає рівень ефективності та прибутковості організації та його відокремлених компонентів. Показник- рентабельності, як що порівнювати з сумою прибутку, надає більш детальну картину і характеризує кінцеві результати діяльності фірми. Вона вказує на ефективність використання товариством своїх ресурси, тому що значення показників

відображається як співвідношення прибутку до ресурсів які є в наявності або використані.

Проведена оцінка рентабельності ТОВ «Нова Пошта» . Дані для розрахунків та аналізу взяті з річних бухгалтерських звітів ТОВ «Нова Пошта» [25]. Дані узагальнені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники рентабельності ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022 роки, %

Показники	Роки		
	2020	2021	2022
Рентабельність інвестицій (капіталу)			
Рентабельність сукупного капіталу	0,2	0,4	0,2
Рентабельність власного капіталу	0,5	0,6	0,3
Рентабельність продаж			
Валова рентабельність реалізованих послуг	0,2	0,2	0,2
Операційна рентабельність реалізованих послуг	0,1	0,1	0,1
Чиста рентабельність реалізованих послуг	0,1	0,1	0,1
Загальна рентабельність виробничих послуг	0,8	0,5	0,4
Загальна рентабельність підприємства	0,6	0,4	0,3

Джерело: складено автором на підставі [25]

Розрахунки відображають рентабельність сукупного капіталу на підприємстві за періоди з 2020 по 2022 роки. Вони були задовільнені та становлять відповідно 2% і 4%. Дані свідчать лише про те, що компанія здатна ефективно використати свій капітал, завдяки отриманому прибутку.

Більш оптимістичними є значення рентабельності власного капіталу товариства. Це у 2020 році- 5%, у 2021 році-6% та у 2022 році- 3% . Показники свідчать про ефективне інвестування, спрямоване у товариство безпосередньо його власниками. Вони були позитивними і досягли високого рівня, і це означає, що прибуток який отриманий за допомогою вкладень інвесторів у власний капітал, відображає дуже позитивну і задовільну дохідність власних інвестицій, які спочатку внесли а потім реінвестували в діяльність компанії.

Аналіз рентабельності продажу послуг вказує на показник валової рентабельності що до реалізації послуг на підприємстві. Він є стабільними та становить 2%. Це свідчення того, що відношення прибутку компанії до

виторгу від продажу послуг залишилось на одному рівні протягом всього періоду який розглядався. Його стабільність вказує на управлінську консистентність і здатність товариства до ефективного зберігання у виробничих операціях і продажах.

Необхідно зазначити, що протягом 2020-2022 років кожна гривня реалізованих послуг ТОВ «Нова Пошта» приносила на підприємство 1 копійку прибутку. Це свідчить про ефективну конвертації витрат і витрат на послуги в прибуток, тим самим показуючи, що компанія за аналізуємий період утримує стабільно високий рівень рентабельності. Цей показник є важливим що до оцінки ефективної фінансової стратегії і управління всіма виробничими ресурсами.

Загальна рентабельність виробничих запасів на ТОВ "Нова Пошта" виявляє задовільні значення. Максимальний показник був зафіксований у 2020 році (8%), а у 2021-2022 роках відзначається невеликим зменшенням, становлячи відповідно 5% та 4%. Це вказує на те, що підприємство в цілому досягає задовільної рентабельності використання своїх виробничих запасів. Зменшення цього показника може бути пов'язане з різними факторами, такими як зміни в ринкових умовах або внутрішні зміни в управлінській стратегії.

На підприємстві спостерігається стабільні показники загальної рентабельності. Вони складають відповідно у 2020 році- 6%, у 2021 році- 4% та у 2022 році- 3%. Стійкість рівня загальної рентабельності свідчить про ефективне управління фінансами та виробничими процесами в компанії. Зміни показників що до ділової активності аналізованої компанії зображені на рис.2.9.

Розглянувши показники в таблиці зрозуміло, що діяльність ТОВ «Нова пошта» стабільна, рентабельна і прибуткова. Всі основні економічні показники мають позитивний результат, про що вказує зростання чистого фінансового результату. За рік він збільшився на 72 888 тис.грн., а чистий прибуток на 1 609 028 тис.грн. Аналізуючи склад та структуру прибутку підприємства зрозуміло що він показує стабільні показники.

У 2021 році прибуток від операційної діяльності був збільшений на 72 888 грн., а це на 104,7% більше 2020 року. Прибуток звичайної діяльності має такі показники: у 2021 році він становив 2 794 933 грн., а у грошовому еквіваленті на 1 704 791 грн. більше чим у 2020 р.

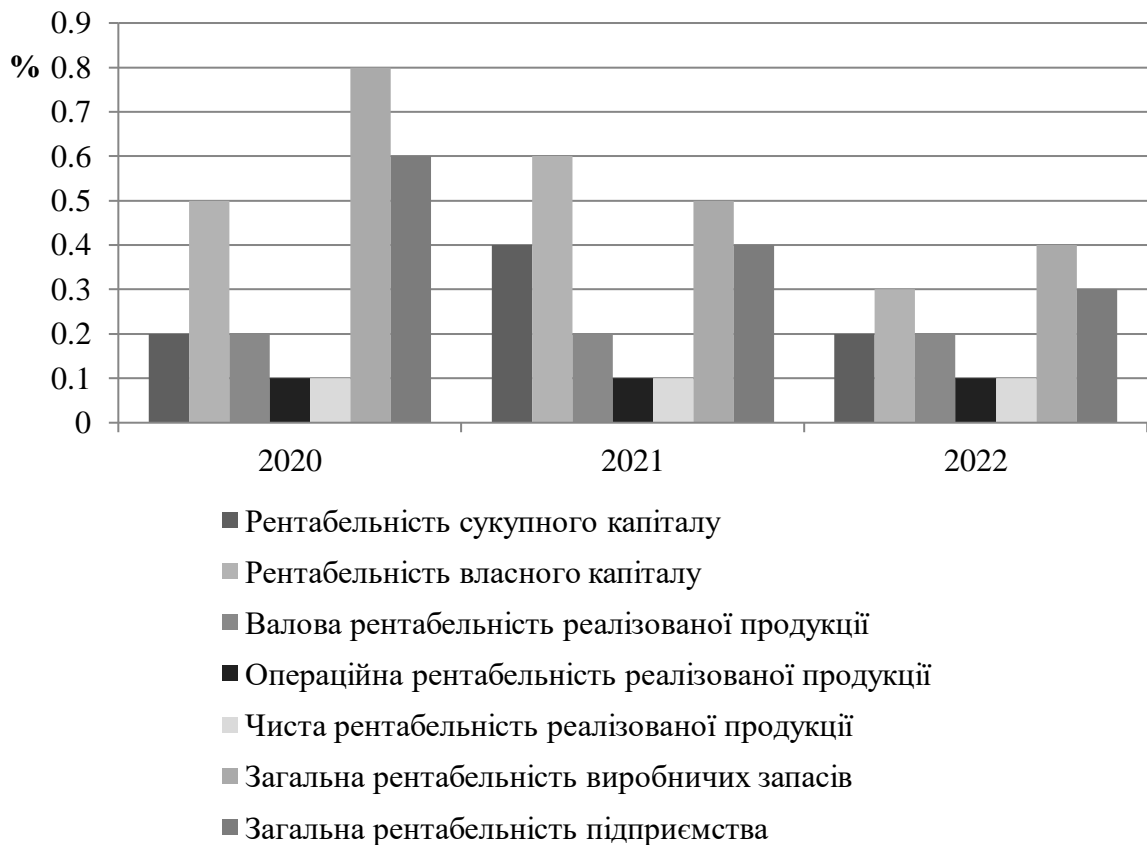


Рисунок 2.9 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022 рр., %

Джерело: складено автором на підставі [25]

Коефіцієнти ліквідності не змінні, але в 2021 році показники зменшились, але ТОВ «Нова пошта» має позитивні результати, і це дозволяє підприємству погашати борги, тому воно платоспроможне. Показники рентабельності компанії свідчать про те, що вона працює стабільно і прибутково. Також аналіз рентабельності підприємства відобразив збільшення показника чистої рентабельності продаж і рентабельності власного капіталу, і це пояснює збільшенням чистого прибутку а також суми виручки реалізації послуг. Валова і операційна рентабельність продажу має всі стабільні

показники. Рентабельність послуг за валовим прибутком зменшилась за рік, тому що збільшелась собівартості реалізованих послуг.

2.3 Оцінка організації логістичного складування ТОВ «Нова пошта»

Глобалізація і відкриття світових ринків збільшує конкуренцію серед логістичних підприємств, які мають склади. Вона стає все більше інтенсивною та складною. Тому для ефективності функціонування ринка, виникає необхідність постійного розвитку навичок чіткого визначення власної поточної і потенційної конкурентоспроможності. Також необхідність в аналізі їх стратегії, та визначенні сильних та слабких сторін і впровадження заходів, а саме програми для вигіднішого утримання підприємством лідируючих позицій.

Забезпечення компанією методичного функціонування економічних показників та соціальних і розглядаючи інші сфери суспільства взагалі, особливо обумовлює важливість сфери зв'язку, та надає значущі послуги. Він включає такі сектори послуг: поштові та фінансові, рекламні і інші комерційні послуги. Розвиток Інтернет-торгівлі і самої Інтернет-мережі дав можливість покупцям вибрати і дізнатися про інноваційні товари, які недоступні в їх регіоні. Завдяки новації зріс попит на доставку товару враховуючи оптимальні критерії, такі як швидкість, зручність і доступність. На ринку України з кожним днем зростає кількість поштових відділень та операторів, але самими популярними з них є: АТ «Укрпошта», ТОВ «Нова Пошта», ТОВ «Делівері», ТОВ «ААЗ Трейдинг-Автолюкс», ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес» та інші.

Для аналізу конкурентоспроможності підприємства «Нова Пошта» виділені її основні конкуренти та основні критерії доставки такі як: кількість відділень, терміни доставки, наявність програми лояльності, мобільні додатки і інші бонуси для споживачів. Оцінка можливості операторів надана в табл. 2.6.

Розглянувши дані в таблиці 2.6, можливо зробити висновок що ТОВ «Нова Пошта» мають де які перевагу над АТ «Укрпошта» а саме в кількості

відділень і поштоматів, також її перевагою є швидкість доставки, що в три рази швидше чім АТ «Укрпошта». Торговий Дім, «Міст Експрес», при тому що має всього 3350 відділення, конкурує з Укрпоштою завдяки швидкої доставки. Ці три оператори мають та надають клієнтам мобільний додаток, програму лояльності, виконують міжнародну доставку і перевозять великогабаритні вантажі. Проте лише у ТОВ «Нової Пошти» є функція фулфілмента. Тому, Компанія ТОВ «Нова Пошта» має лідерство за рахунок швидкої доставки, кількістю відділень та поштоматів і це надає підприємству конкурентну перевагу.

Таблиця 2.6 – Аналіз можливостей операторів поштового зв'язку у ролі конкурентів ТОВ «Нова Пошта»

Критерії оцінки	ТОВ «Нова Пошта»	ТОВ «Торговий дім»	ТОВ «Міст Експрес»
Кількість складів, в тому числі у відділеннях	16 400	11 000	3350
Термін доставки по Україні, дні	1-2	2-6	1-3
Наявність мобільного додатку	+	+	+
Програма лояльності	+	+	+
Міжнародна доставка	+	+	+
Фулфілмент	+	-	-
Доставка за часовими інтервалами	+	-	-
Перевезення крупногабаритних вантажів	+	+	+

Джерело: складено автором на підставі [25]

Дослідивши конкурентів компанії ТОВ«Нова Пошта», які діють в сфері служби доставки, можна виділити декілька організацій та одними з найбільших конкурентів підприємства є власна служба доставки, яка належить великим торговим мережам і маркетплейсам, та АТ «Укрпошта». Конкурентів ТОВ «Нова Пошта» за популярністю служби- доставки інтернет- магазинів відображена в табл.2.7.

Дані таблиці свідчать про те, що ринок електронної комерції розділений між вісьмома основними компаніями, та очікувано лідером є компанія «Нова пошта», яка і є одною з найбільших та найпопулярніших. Майже всі інтернет-магазини і їхні клієнти, ця кількість складає 97%, використовують послуги компанії.

На другому місці в рейтингу є декілька учасників. Його розподілили між власними службами доставки, що є безпосередньо власністю великих торговельних мереж і маркетплейсів і складає 40% від загального обсягу популярності. Одним із яскравіших прикладів є компанія "Розетка". Вона дуже інтенсивно розвиває логістику компанії.

Таблиця 2.7 – Популярні служби-доставки серед інтернет магазинів

Місце у рейтингу	Служба доставки	Кількість інтернет-магазинів, які користуються послугами служби доставки
1	Нова Пошта	97%
2	Власні служби доставки	40%
3	Укрпошта	33%
4	Інтайм	24%
5	Delivery	18%
6	Meest Express	8%
7	Autolux	4%
8	Zruchna	3%

Джерело: складено автором на підставі [25]

АТ «Укрпошта» займає третє місце в рейтингу . Вона єдина державна компанія яка знаходиться серед лідерів і досвіду доставки товарів належить 33% інтернет- магазини. Далі як що розглядати компанії в порядку зменшення частки на ринку розташовані підприємства "Інтайм", "Делівері", "Міст Експрес" і "Автолюкс". Компанія «Зручна» займає останнє місце в рейтингу популярності. А інші представники ринку поштових відправлень мають результат менше чим один відсоток.

Як що розглянути загальну суму балів у рейтингу, то ми побачимо суттєве перевищення 100% і це обумовлено тим, що де які підприємства

використовують у своїй діяльності послуги різноманітних сервісів доставки товарів.

Як що розглядати кількості вантажів, які надсилаються інтернет-магазинами клієнтам, то можна відзначити ТОВ «Нову пошту». Вона має лідируючу позицію, доставляючи 64% від всіх онлайн-замовлень в країні. Друге місце отримали власні кур'єрські служби інтернет-продавців і становлять 13%. АТ «Укрпошта» займає 3-ю позицію і має 8%, Інтайм всього 6%, а інші служби склали 1% або ще менше від значення загального обсягу. Частка замовлень інтернет-магазинів, яку обслуговує та відправляє служба доставки, розглянута на рис.2.10.

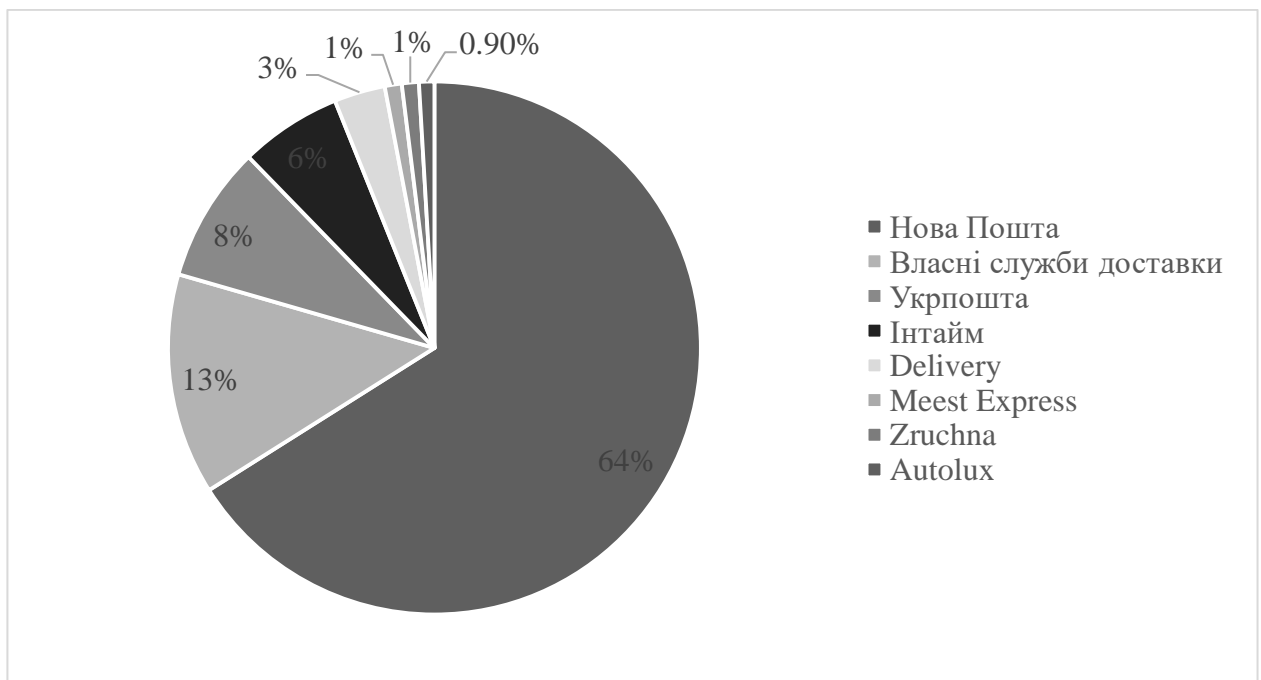


Рисунок 2.10 – Відсоток замовлень інтернет-магазинів, які відправляє певна служба доставки

Джерело: складено автором на підставі [25]

Для аналізу компанії також використовують SWOT-аналіз. Він є найефективнішим інструментом бізнес-планування і допомагає провести більш детально дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища

підприємства, що відображається при визначенні сильних і слабких сторін, та його спроможностей і чинників ризиків.

За допомогою виявлення сильних сторін підприємства, можна виявити всі переваги над його конкурентами. А слабкі сторони компанії описують чинники, які перешкоджають досягнути мету підприємства. Опис всіх переваг та недоліків можливості компанії дозволяє покращити рівень ефективності всіх сильних сторін товариства, а виявлення загрози захистить компанію від ризиків, які зможуть завдати йому шкоди і мінімізувати їх наслідки.

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз компанії ТОВ «Нова Пошта»

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> 1. Значні обсяги надання послуг високої якості; 2. Експансія на міжнародні ринки; 3. Лідуючі позиції на ринку експрес-доставки; 4. Володіння значним досвідом роботи на внутрішньому ринку; 5. Тенденція до збільшення різноманіття нових послуг; 6. Охоплення широкої території, де конкуренти не в змозі забезпечити аналогічний ряд послуг; 7. Успішна фінансова діяльність і тенденція до зростання доходу. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатній рівень маркетингової діяльності компанії; 2. Підвищення цін на послуги; 3. Обмежена компетентність ключового персоналу, такого як працівники відділень, сортувальних цехів і терміналів; 4. Забезпечення медичною страховкою працівників лише після року роботи; 5. Інтенсивна конкуренція на міжнародному ринку; 6. Значні витрати на впровадження технологій; 7. Незначні негативні відгуки від клієнтів з приводу якості послуг.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження цін на послуги; 2. Експансія в нові сегменти ринку; 3. Співпраця з успішними компаніями як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках; 4. Практичність інтер'єрного оформлення відділень; 5. Відкриття нових відділень та сортувальних цехів за кордоном; 6. Забезпечення комплексом заходів задля підвищення впізнаваності бренду. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вступ на український ринок міжнародних компаній, які надають поштові послуги; 2. Зменшення рівня рентабельності підприємства внаслідок економічних та політичних змін; 3. Зниження рівня кадрового потенціалу компанії внаслідок воєнних дій; 4. Пошкодження або руйнування транспортної інфраструктури підприємства; 5. Зменшення попиту на логістичні та поштові послуги.

Джерело: складено автором на підставі [25]

Вищенаведена інформація свідчить про те, що SWOT-аналіз є підтвердженням успішної конкурентоспроможності компанії «Нова пошта»,

завдяки швидкої доставки товарів, впровадження інновацій та технологічному підходу і соціальної відповідальної політиці. Необхідно відзначити, те що підприємство володіє де якими перевагами у наданні найякісніших послуг та обслуговуванні яке фокусується на потребах клієнтів.

Незначні проблеми з рейтингами у підприємства виникають через де які ситуативні невідповідні головним перевагам, такими як швидкість та надійність доставки товарів і це призводить до скарг на пошкоджені посилки і низький, ні якісний сервіс обслуговування. Низька компетентність та рівень персоналу призводить до пошкодження посилок при їх транспортуванні та сортуванні. Недостатність персоналу у відділеннях компанії викликає черги і збільшує час очікування обслуговування, а недостатність навичок у взаємодіях з клієнтами призводять до негативних наслідків від обслуговування.

Загрозливими чинниками для підприємства є зменшення рівня рентабельності компанії. Воно може бути спричинене наслідками політичних і економічних змін, а у зв'язку з воєнними діями на території України загрозою може бути пошкодження транспортної інфраструктури підприємства і це суттєво вплине на швидкість та якість доставки. Можливості підприємства – це покращення логістичних процесів на всіх рівнях за допомогою розширення транспортної інфраструктури, зменшення цін на послуги за допомогою отримання прибутків, розширення експортної діяльності за допомогою відкриття нових відділень та сортувальних цехів за кордоном, покращення маркетингової діяльності в інших державах та на батьківщині мета якої це підвищення опізаності бренду.

В останні роки попит на складські приміщення залишався на достатньо високому рівні. Так, знищення 22% складських площ лише у Київському регіоні є свідченням вимушеної релокації логістично-складського хабу у інші області України, де є якісна конкурентна пропозиція, інфраструктура для розміщення, ціни, що відповідають якості нерухомості, а також місцева влада, яка стимулює та заохочує орендарів до релокейту. Оскільки Київська область через воєнні дії втратила достатній рівень пропозиції, аби забезпечити

розміщення для усіх гравців, які планують повертатися у деокупований регіон, популярними локаціями на противагу західному регіону, стають Вінницька, Хмельницька, Тернопільська та інші області.

Висновки до розділу 2

Компанія ТОВ «Нова пошта» є стабільною, рентабельною і прибутковою. Основні економічні показники позитивні, про що свідчить збільшення чистого фінансового результату. Він збільшився за рік на 72 888 тис.грн., а чистий прибуток на 1 609 028 тис.грн. Склад і структура прибутку товариства стабільний. Прибуток операційної діяльності в 2021 р. збільшився на 72 888 грн., і на 104,7% вище ніж у 2020 р. Прибуток від звичайної діяльності у 2021 р. становить 2 794 933 грн., а у грошовому вимірі це на 1 704 791 грн. більше ніж в 2020 р. Коефіцієнти ліквідності є однаковими, але в 2021 р. показник зменшився, але Незважаючи на цей факт він має непогані результати, які дозволяють компанії погашати борги, тому вона вважається платоспроможною.

ТОВ «Нова Пошта» має сприятливе конкурентне середовище та займає найсильніші позиції на ньому. Вона конкурентоспроможна в сегменті якості обслуговування клієнтів, лояльності до споживачів та динамічному розвитку логістично-транспортного ланцюжка, що перевершує всі рівні конкуренції. Але є причини, внаслідок яких існує велика загроза втрати лідерські позиції на ринку логістики.

Отже, результати аналізу існуючих та перспективних напрямів розвитку підприємства у сфері логістичних послуг, зокрема вантажних перевезень та складської логістики, є важливими складовими стратегічного планування логістичної компанії. При розробці програми (проєкту, стратегії) розвитку логістичної компанії важливо визначити ключові фактори, що впливають на ринок логістичних послуг, в т.ч. вантажних перевезень та складської логістики, логістичної інфраструктури тощо, прогнозувати їхні зміни в майбутньому.

Серед існуючих напрямків розвитку логістичної компанії можна виділити розвиток сучасних технологій у складській логістиці та транспорті, удосконалення транспортних мереж та інфраструктури, підвищення якості та ефективності обслуговування клієнтів. Також важливим напрямком є підвищення конкурентоспроможності шляхом розширення географії перевезень та розвитку нових напрямів бізнесу.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ СКЛАДСЬКИМ ГОСПОДАРСТВОМ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1 Визначення напрямів оптимізації складської логістики ТОВ «Нова пошта»

Склади є основою сучасних ланцюгів постачання, слугуючи ключовими центрами для зберігання, управління та розподілу товарів. Організація ефективного управління складом має важливе значення для ТОВ «Нова пошта» у задоволенні вимоги клієнтів, зменшення операційних витрат та збереження конкурентних переваг. У 3 розділі необхідно дослідити ключові концепції, найкращі практики та новітні технології, які можуть допомогти господарству Нова пошта оптимізувати свої складські операції.

Організація управління складами ТОВ «Нова пошта» представляє собою систематичний процес нагляду за надходженням, зберіганням, вилученням і розподілом товарів на складі. Її головна мета полягає у максимізації ефективності роботи, мінімізації витрат та забезпеченні точного виконання замовлень. Управління складами охоплює різні дії, включаючи контроль запасів, обробку замовлень і управління персоналом [27, 28].

Ефективне управління складами ТОВ «Нова пошта» має вирішальне значення з кількох причин:

1. Оптимізація запасів допомагає підтримувати оптимальний рівень запасів, запобігаючи надмірним запасам або дефіциту, що може призвести до фінансових втрат.

2. Зменшення операційних витрат на робочу силу, витрати на зберігання та транспортування сприяє загальній економії витрат.

3. Підвищення рівня задоволеності клієнтів включає своєчасне й точне виконання замовлень та покращує задоволеність клієнтів, сприяючи утриманню клієнтів і їх лояльності.

4. Оптимізація процеси робить їх більш ефективними та продуктивними, що, у свою чергу, підвищує прибутковість.

5. Відповідність нормативним вимогам, дотримання правил техніки безпеки та охорони навколишнього середовища має важливе значення для уникнення штрафів і підтримки позитивного іміджу компанії [29, 30].

Успішне управління складами ТОВ «Нова пошта» включає 5 ключових компонентів, які представлені на рис.3.1.



Рисунок 3.1 – Ключові компоненти успішного управління складами ТОВ «Нова пошта»

Джерело: складено автором

Дизайн і планування складу значно впливають на його роботу. Ось деякі фундаментальні принципи, які слід враховувати: оптимізуйте простір, ефективний потік, зона комплектації, безпека, гнучкість. ТОВ «Нова пошта»

необхідно максимально використовувати доступний простір, вертикальне зберігання, мезоніни та ефективні стелажні системи. Підприємство повинно розробити макет складу для сприяння логічному потоку товарів, мінімізуючи потребу в непотрібному зворотному відстежуванні та скорочуючи час комплектування. ТОВ «Нова пошта» має розділити склади на зони, щоб полегшити комплектацію замовлень. Господарству необхідно використати окремі зони для предметів високого попиту або продуктів зі схожими характеристиками та віддати пріоритет безпеці, чітко позначаючи пішохідні доріжки, використовуючи належне освітлення та впроваджуючи протоколи безпеки. ТОВ «Нова пошта» потрібно так спроектувати склади, щоб адаптуватись до мінливих потреб, враховуючи майбутнє зростання та різні типи продукції.

Щоб задовольнити потреби клієнтів, логістичні компанії почали впроваджувати інновації та автоматизувати складські процеси. Однак простого впровадження технологій недостатньо. Склад також повинен мати систему управління складом (WMS), яка гарантує, що всі операції виконуються як годинник.

WMS (warehouse management system, система управління складом) – це загальне визначення програмно-апаратної системи, яка дозволяє автоматизувати та оптимізувати складські операції а також підвищити керованість складського господарства, та бізнесу в цілому [31, 32].

Всі бізнес-процеси підприємства, які виконуються на складі (облік товару, їх зберігання і переміщення, збір всіх замовлень, підготовка комплектів товарів до відправки та інвентаризація), якщо недостатній рівень автоматизації, стають некерованими, та чим масштабніше складське господарство і більша номенклатура товарів, тим зменшиться ефективність ручного управління та тим вища ймовірність виникнення різних помилок, затримок та втрат.

Підприємством на підставі наданих постачальником документів про товар та осіб які супроводжують товар, надає їх допуск на територію

складського приміщення. Розвантаження товарів виконується в присутності постачальника за допомогою засобів компанії та на підставі заявки на прийом.

Товар приймається по накладної. Прийом товару здійснюється по різним параметрам це і огляд контролю упаковки і цілісності, і повнота та якість прийнятого товару.

Для товарів проводиться візуальний огляд. Що до елементів автомобільного електрообладнання проводяться спеціальні тести.

При прийомі товарів здійснюється:

- перевірка товарів за кількістю,
- перевірка стану датчиків ударів і нахилу та у разі виявлених пошкоджень або спрацювання датчиків, дані фіксуються в обох примірниках накладної,
- замери габаритів та ваги товарів для внесення в облікову систему підприємства,
- перепакування і до упакування товарів (при необхідності);
- відсутність яких небудь слідів що до розкриття заводської упаковки,
- відсутність забруднень, намокання, та будь-яких проколів упаковки - коробка, та будь якої деформації упаковки [33, 34].

Завдяки спільній роботі WMS, підприємство ТОВ «Нова пошта» отримує зручний інструмент для оптимізації та синхронізації складської логістики. Її мета: вдосконалення політики управління товарними запасами в логістичній системі компанії.

Додаткові функції можуть дозволити вам автоматично вибирати, розміщувати та відстежувати відправлення для додаткових послуг. Крім того, ваша система може автоматично включати додаткові послуги в процес виставлення рахунків, щоб усі рахунки були прозорими, а клієнти бачили чітку картину своїх витрат. Щоб плавно вплести додаткові послуги у вашу WMS, переконайтеся, що ваша існуюча система надсилає сповіщення менеджерам складу, щоб вони могли призначати співробітникам завдання та контролювати їх виконання [35].

Програмне забезпечення для слотів ТОВ «Нова пошта» може визначати оптимальні місця зберігання для кожного продукту, враховуючи такі фактори, як попит, розміри продукту та термін придатності. Програмне забезпечення для проектування 3D-складів дозволяє симулювати віртуальні склади для тестування різних макетів і визначення потенційних вузьких місць або неефективності перед впровадженням змін. Тож, WMS є центральним компонентом складської технології. Це допомагає ефективно керувати запасами, обробкою замовлень і складськими операціями.

Технології автоматизації, включаючи конвеєрні системи, роботизовані збирачі та автоматизовані керовані транспортні засоби (AGV), зменшують витрати на робочу силу та підвищують ефективність роботи. Вони особливо можуть бути корисні на великих складах ТОВ «Нова пошта» із великими обсягами замовлень. Датчики та пристрої IoT можуть контролювати умови навколишнього середовища, відстежувати активи та підвищувати безпеку на складі. Наприклад, датчики температури та вологості мають вирішальне значення для зберігання швидкопсувних товарів. Забезпечення безпеки складських операцій і дотримання нормативних документів є необговорюваними аспектами управління складом [36]

В ідеальному світі складські процеси працюють як годинник. Але насправді можуть статися непередбачені події, які вимагають негайного втручання. У цих випадках вам слід прийняти рішення про реалізацію функції керування винятком до того, як виникнуть непередбачені події. Функція управління за винятком часто розробляється на індивідуальній основі, оскільки винятки залежать від типу складу, ваших умов ведення бізнесу з вашими клієнтами та навіть площі складу [37].

Винятки, які не розглядаються належним чином, можуть мати далекосяжні наслідки для всього ланцюга поставок. Наприклад, за несвоєчасне відправлення харчових продуктів товари можуть бути зіпсовані, а склад притягнеться до відповідальності. WMS може виявляти винятки у затримці доставки та дозволяти менеджерам встановлювати правила та приймати

рішення за допомогою функції керування на основі винятків. Мета функціоналу управління за винятком – виявлення ситуацій, що відхиляються від норми, і попередження компетентних менеджерів про усунення проблем в аварійному режимі.

Управління за допомогою виняткових функцій може бути реалізовано в будь-якому модулі вашої існуючої WMS, наприклад комплектування, пакування або інвентаризації. Перед впровадженням цього функціоналу наші фахівці вивчать ваші складські процеси та визначать найбільш ймовірні непередбачувані ситуації, щоб ви могли швидко впоратися з ними за допомогою програмного забезпечення. Звичайно, це ще не всі розширені функції, які можуть покращити вашу WMS. Кожна логістична компанія має унікальні характеристики, які іноді не повністю покриваються існуючими рішеннями WMS. Ось чому, перш ніж визначити, які додаткові функції можуть знадобитися вашій системі, ми проводимо ретельний бізнес-аналіз і пропонуємо індивідуальне рішення.

Модуль «Управління складом» призначений для обліку матеріальних запасів підприємства та управління в режимі реального часу повним складським циклом – від прийому матеріалу та продукції на складі до відвантаження. Він дозволяє скоротити час виконання складських операцій, оптимізувати використання існуючих складських площ і складських ресурсів та істотно прискорити оборот запасів.

Організація адресної структури складу:

- виділення зон складу: зона розміщення, зона зберігання, ділянка експедиції, зона пікінгу/кітінгу;
- ідентифікація елементів складу: ряд, поверх, місце зберігання, тощо;
- формування етикеток складомісць і маркування елементів складу штрих-кодами. Загальновідомо, що сучасні технології відіграють ключову роль в оптимізації планування та дизайну складів, а саме системи управління складом (WMS). Програмне забезпечення WMS допоможе ТОВ «Нова пошта» оптимізувати простір, керувати замовленнями та відстежувати запаси в

реальному часі. Воно забезпечує аналітику даних для прийняття обґрунтованих рішень щодо змін макета.

3.2 Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів по оптимізації складської логістики ТОВ «Нова пошта»

COVID-19 та війна в Україні вплинули на всі аспекти бізнесу, включно зі складським господарством. Згідно з останнім звітом Mordor Intelligence LLP , очікується, що до 2026 року ринок складських послуг зросте на 10 відсотків. Разом із попитом на складські послуги зростають і потреби клієнтів. Клієнти вимагають більше додаткових послуг, більше прозорості в інвентарі та доставці, а також швидші терміни доставки.

Річний економічний ефект (E_{ϕ}) що до впровадження посади завідуючого складської господарської компанії.

$$E_{\phi} = (Q_{\text{реал}} \cdot P_{100} - \Pi) - K \cdot E_n, \quad (3.1)$$

де $Q_{\text{реал}}$ – зниження витрат на збут товарів та продукції після впровадження заходу;

P – рентабельність доходу складської логістики, %;

K – капітальні витрати на впровадження заходу що до складської логістики;

E_n – нормативний коефіцієнт економічного ефекту;

Π – поточні витрати складської логістики.

Розглядаючи цю позицію неможливо передбачити зниження всіх витрат бізнес процесу, тому, враховуючи досвід інших бізнесів, використовуються приблизні значення. Тому, спираючись на оптимістичні прогнози, зниження витрат підприємства приблизно могло б досягнути 2,5%, а як що дивитися з

песимістичної точки зору то приблизно 1,5%, тому і використовується середній показник 2,0%.

$$Q_{\text{реал}} = 499516 - (499516 * 0,02) = 487,53 \text{ тис. грн.} \quad (3.2)$$

де 499,5 тис. грн. – витрати на збут в минулому році. (2.1)

Капітальні витрати, які пов'язані з посадою завідуючого складським господарством зведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Капітальні витрати на впровадження заходів

№з/п	Витрати	Сума витрат, грн
1	Витрати на технічне обслуговування складських приміщень	18 000,00
2	Витрати на програмне забезпечення складського господарства	2160,00
3	Організаційні витрати на складську логістику	3600,00
4	Витрати на офісні меблі	4320,00
5	Всього	28080,00

Джерело: розраховано автором

Поточні витрати пов'язанні наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Поточні витрати на впровадження заходу

№з/п	Витрати	Сума витрат, грн
1	Витрати на оплату праці	84901,00
2	Витрати на електроенергію	540,00
3	Канцелярські витрати	360,00
	Всього	85801,00

Джерело: розраховано автором

Щомісячні витрати на оплату праці наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Розрахунок щомісячних витрат на оплату

праці

№з/п	Витрати	Сума витрат, грн
1	Посадовий оклад	11520,00
2	Витрати на премії та доплати	2304,00
3	Нарахування на заробітну плату	5256,00
	Всього	19080,00

Джерело: розраховано автором

Виходячи з даних які наведені вище в таблицях, економічний ефект складатиме:

$$E_{\phi} = (487,53 \cdot 0,25 - 85,8) - (28,00 \cdot 0,15) = 31,88 \text{ тис. грн. в рік.}$$

Втілення цих заходів допоможе підприємству на складах оптимізувати операційну діяльність і збільшити прибутковість компанії. Також запропоновано створення ще одного складу у місті Київ що до зниження транспортних витрат. Створюючи власний склад необхідно розраховувати, яка ж площа підходе для зберігання товарів та продукції компанії ТОВ «Нова Пошта». Як що за основу взяти найбільш затребувані товари то розраховувати склад на необхідну площу потрібно враховуючи поточні виробничі потужності і ступені ринкового попиту.

Метод навантаження доцільно використовувати для розрахунку площі складу загального призначення і бажано на першому етапі проектування.

Загальна площа складу беручи за основу спосіб завантаження визначається за формулою:

$$S_{\text{заг}} = Z_{\text{max}} * K_{\text{н}} / q_{\text{ср}} * K_{\text{вик}} \quad (3.3)$$

де $S_{\text{заг}}$ – загальна площа складу, м^2 ;

Z_{max} – максимальна норма зберігання вантажів на складі, тобто;

$K_{\text{н}}$ – коефіцієнт нерівномірності надходження вантажів складу;

$q_{\text{ср}}$ – середнє розрахункове навантаження на 1 м^2 площі складу, $\text{т}/\text{м}^2$;

$K_{\text{вик}}$ – коефіцієнт використання площі складу.

Коефіцієнт нерівномірності надходження вантажу складу визначається за формулою:

$$K_{\text{н}} = Q_{\text{доб.макс}} / Q_{\text{доб.серд}} \quad (3.4)$$

де $Q_{\text{доб.макс}}$ – максимальний добовий обсяг вантажів, що надходять на склад, т/д;

$Q_{\text{доб.серд}}$ - середньодобовий обсяг вантажів, що надходять на склад, т/д.

Середнє розрахункове навантаження на 1 м² складського приміщення безпосередньо залежить від характеристики вантажу, який зберігається, та особливостей будівлі складу та визначається за допомогою довідкових даних.

Коефіцієнт використання складу розраховується як відношення корисної площі складського приміщення до її загальної та визначається за довідковими показниками.

Визначення розміру складської площі за методом завантаження розраховується так:

- річний обсяг надходження на склад товарів – 1736,64 тонн;
- максимальний запас днів 30;
- середнє розрахункове навантаження – 0,096 тонн/м²;
- коефіцієнт використання площі складського приміщення – 0,6;
- коефіцієнт нерівномірності надходження товарів на складі – 1,68.

Тому, для зберігання ТМЦ необхідна складська площа у розмірі 4221 м²

Для поррахування ефекту від вмісту власного складського приміщення, необхідно враховувати показник щорічного зберігання на складі видів товарів, в даному випадку 5789, а прибуток від продажу покриття склав суму 203520 грн.

Тому, ефективність = Прибуток/Витрати = 203520 грн/113881 грн = 1,79.

Отже, висновком є створення власного складу позитивно вплине на зростання прибутку компанії.

Підприємством були визначені напрямки підвищення якості логістичних чинників та процесів і охарактеризовані види робіт, які входять до складських процесів, та вдосконалили організаційну складову управління всіма складськими процесами.

На даний час компанією ТОВ «Нова Пошта» недостатньо уваги приділено саме управлінню логістичними процесами у зв'язку із браком

грошей та висококваліфікованих працівників. Але розроблена і запропонована одна із логістичних стратегій, яку можливо застосовувати до типового українського бізнесу. Основними заходами для підвищення рівня логістичного обслуговування є— оптимізація структури управління товариства за рахунок того що впроваджено централізоване логістичне управління, загальна реструктуризація відділу логістики компанії і скорочення терміну доставки товарів споживачам за рахунок відкриття нових офісних регіональних сховищ.

Для подолання де яких негативних тенденцій управління логістичними процесами на підприємстві ТОВ «Нова Пошта» пропонується впровадити систему логістичного контролю, яка б виконувала функції:

- координації управлінської діяльності для досягнення цілей які зв'язані з корпоративною логістикою;
- інформаційно-консультаційне супроводження прийняття управлінських рішень які стосуються логістичних процесів товариства;
- створення і функціонування єдиної інформаційної системи яка б виконувала управлінські логістичні функції що до діяльності ТОВ «Нова Пошта»;
- забезпечення раціональності процесів управління;
- забезпечення ефективності управління логістичними процесами фірми.

Завдяки підвищенню продуктивності праці, у підприємства виникає бажання створювати матеріально-технічні баланси (базовий та страховий) для того щоб задовольнити потреби ще більшої кількості робітників. Зрозуміло що чим більше працівників, тим все складніше їх контролювати. Співробітникам дозволено робити помилки і тому з часом обов'язково виникне потреба в автоматизації всіх складських процесів та функцій.

Управління складським господарством— це дуже складний процес, та за допомогою де яких показників таких як складські витрати, використання складу та площі, оборотність товарів та продукції, продуктивність праці можна ефективно управляти складськими процесами. Якісні фактори які впливають на ефективну роботу складської системи можна розподілити на тригрупи:

- фактори, які пов'язані з часом та характеризують мінливість процесів;
- фактори, які пов'язані з компетентністю робітників;
- фактори, які пов'язані з виникненням претензій споживачів.

Рішення задачі по знаходженню методів вимірювання і покращення групи факторів якості позитивно вплине на керування своєю командою та зменшить витрати і конкурентні переваги.

Одним із найважливіших місць в функціонуванні складської системи компанії займають питання, які пов'язані з вибором саме розташування розподільчого складу збуту в регіоні і кількості складів.

Основними факторами, які впливають на рішення підприємства що до вибору кількості складів є:

- здібності; матеріальні потоки; ринковий попит;
- розмір та концентрація споживчого району збуту;
- взаємне, вигідне розташування постачальників та покупців;
- характеристики інженерних з'єднань.

От же розвиток специфіки сегменту складського господарства тісно пов'язаний з розвитком логістичного ринку, торгівлі і розподілу, та йому наразі гальмують загальні світові і національні тенденції. На даний час ринок складської нерухомості зростає та в Україні мало розподільчих центрів, які б могли надати якісне обслуговування.

Тому багато виробничих та посередницьких компаній займаються непрофільною діяльністю, це створенням, обладнанням і обслуговуванням складських приміщень, при цьому маючи свій власний персонал і систему обліку. У західних же країнах ні основна, незначна діяльність припинена і всі зосереджені на своїй основної діяльності.

Висновки до розділу 3

Логістична інфраструктура компанії розглядає концепцію системи, яка регулює структуру та швидкість матеріальних потоків у відповідності до умов

які необхідні для ефективної діяльності підприємства. Ретельна розробка ефективності логістичної інфраструктури спрямована на застосування щільних підходів до проектування, які б враховували поточний стан інфраструктури і наявність проблем. Підходи які були використані при проектуванні, сприяють зростанню розвитку логістичної інфраструктури враховуючи принцип оптимізації сукупних витрат що до одиниці її потужності.

На жаль, де яка кількість розглянутих підходів у документі зводиться тільки до оцінювання економічного ефекту від логістичних витрат, але, на мою думку, ні зовсім правильно, тому що враховується позитивний ефект що до реалізації логістичного менеджменту. а сама по собі з часом і це що означає, що її безпосередньо виміряти шляхом порівняння доходів та витрат, не можливо.

Застосування новітніх, сучасних технологій у галузі комплектації замовлень дозволяє підприємству суттєво підвищити продуктивність складського господарства, покращити якість обслуговування а саме, зменшити час, який витрачається на комплектацію замовлень, та цей фактор призведе до повного і своєчасного обслуговування замовлень споживачів.

Функціонування всіх складових компонентів логістичних процесів необхідно розглядати за допомогою взаємозв'язків і взаємозалежності. Цей підхід дає не тільки можливість чіткого координування діяльності складських відділів, а і створює стабільну основу для планування і контролю за рухом товарів на складах з мінімальними витратами.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Складське господарство є однією з найважливіших структур будь якої компанії. Воно безпосередньо надає впливу на хід всіх виробничих процесів. В складських приміщеннях підприємство зберігає всі товарно-матеріальні цінності. Склад є будівлею, спорудою де приймають, розміщують та зберігають всі товарно-матеріальні цінності.

Основними функціями складів є такі, як перетворення виробничих запасів в запаси для споживачів відповідно з попитом клієнтів, риймання, складування і зберігання товарних запасів, об'єднання, групування і транспортування товарних запасів з складських приміщень. Щоб мінімізувати транспортні витрати на складах, здійснюється функція об'єднання невеличких партій для кількох замовників, щоб повністю завантажити транспортний засіб. На складах надають різноманітні послуги, а саме: підготування продукції та товарів для продажу, обробка та надання товарного вигляду продукції і товарів, надання транспортних та експедиційних послуг споживачам та інше.

Для визначення ефективності роботи складу використовують основні показники, такі як: складський товарообіг; складський вантажообіг; продуктивність праці робітників складу; собівартість переробки товарів на складі на 1тону вантажу; коефіцієнт корисної площі складського приміщення; коефіцієнт використання корисної площі складу; рівень автоматизації та механізації складських робіт та послуг.

Компанія ТОВ «Нова пошта» є стабільною, рентабельною і прибутковою. Основні економічні показники позитивні, про що свідчить збільшення чистого фінансового результату. Він збільшився за рік на 72 888 тис.грн., а чистий прибуток на 1 609 028 тис.грн. Склад і структура прибутку товариства стабільний. Прибуток операційної діяльності в 2021 р. збільшився на 72 888 грн., і на 104,7% вище ніж у 2020 р. Прибуток від звичайної діяльності у 2021

р. становить 2 794 933 грн., а у грошовому вимірі це на 1 704 791 грн. більше ніж в 2020 р. Коефіцієнти ліквідності є однаковими, але в 2021 р. показник зменшився, але Незважаючи на цей факт він має непогані результати, які дозволяють компанії погашати борги, тому вона вважається платоспроможною.

Вдосконалення компанією процесів завантаження і розвантаження посилок, та підвищення кваліфікації персоналу компанії і впровадження системи контролю якості пакування посилок значно підвищило привабливість товариства для клієнтів. Збалансування цінової політики компанії позитивно позначиться на конкурентоспроможності підприємства і приверне до себе нових споживачів.

ТОВ «Нова Пошта» має сприятливе конкурентне середовище та займає найсильніші позиції на ньому. Вона конкурентоспроможна в сегменті якості обслуговування клієнтів, лояльності до споживачів та динамічному розвитку логістично-транспортного ланцюжка, що перевершує всі рівні конкуренції. Але є причини, внаслідок яких існує велика загроза втрати лідерські позиції на ринку логістики. До основних відносяться: велика кількість конкурентів, які пропонують такі ж само послуги та за аналогічними цінами, економічні і політичні зміни, обмеженість у кваліфікаційному персоналі, велика конкуренція на міжнародному ринку, а саме вступ на український ринок нових логістичних компаній, тощо.

Аналіз в компанії внутрішніх факторів (фінансові можливості, робітники, організаційна структура) своєї діяльності дозволив сформувати комплекс рішень які безперешкодно змогли б інтегрувати весь спектр основних операцій учасників товарообігу, це від покупки і до кінцевої поставки, а саме для більшої мобільності та ефективності.

Дана модель є одним із методів вирішення проблеми, яка виникає на складі. Для її стабільного функціонування необхідно враховувати що в кожен момент виникнення нових цілей необхідно виявляти основні фактори, які б стримували розвиток та не давали досягти цілі природними шляхами, без втручання в процеси менеджера. Після виявлення цих чинників, для кожного з

них виявляється вектор руху, який би був основою для розробки шляхів подолання всіх наявних проблем.

Складська логістика – це многогранна технологія управління яка спрямована на керування всіма видами запасів компанії і їх рухом (їх облік і ефективний розподіл). Складська логістика підприємства є основною частиною в організації системи доставки товарів, тому вона спрямовано взаємодіє з транспортною логістикою товариства. Оцінка управління логістичною діяльністю дозволяє вирішити де які головні завдання це моніторинг логістичної операції, контроль за ними і оперативне управління. Функціонування на підприємстві усіх елементів логістичних процесів спонукає до розгляду системи в цілому, в розрізі їх взаємодій, взаємозалежності і взаємовплив.

Логістична інфраструктура компанії розглядає концепцію системи, яка регулює структуру та швидкість матеріальних потоків у відповідності до умов які необхідні для ефективної діяльності підприємства. Ретельна розробка ефективності логістичної інфраструктури спрямована на застосування щільних підходів до проектування, які б враховували поточний стан інфраструктури і наявність проблем. Підходи які були використані при проектуванні, сприяють зростанню розвитку логістичної інфраструктури враховуючи принцип оптимізації сукупних витрат що до одиниці її потужності.

Застосування новітніх, сучасних технологій у галузі комплектації замовлень дозволяє підприємству суттєво підвищити продуктивність складського господарства, покращити якість обслуговування а саме, зменшити час, який витрачається на комплектацію замовлень, та цей фактор призведе до повного і своєчасного обслуговування замовлень споживачів.

Функціонування всіх складових компонентів логістичних процесів необхідно розглядати за допомогою взаємозв'язків і взаємозалежності. Цей підхід дає не тільки можливість чіткого координування діяльності складських відділів, а і створює стабільну основу для планування і контролю за рухом товарів на складах з мінімальними витратами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Петренко О. І. Управління складською діяльністю промислових підприємств на логістичних засадах. *Ефективна економіка*. 2017. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5644>. (дата звернення : 20.01.2024)
2. Долгов А. П. Логістичний менеджмент фірми: концепція, методи та моделі: Навчальний посібник : Бізнеспреса, 2019. 384 с.
3. Колодізева Т. О. Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств : монографія. Харків, 2020. 292 с.
4. Короленко Н. В. Управління якістю логістичних процесів на підприємствах: інтегральна парадигма. *Ефективна економіка*. Харків, 2019. 14 с.
5. Крикавський Є. Логістичне управління. Львів, 2015. 684 с.
6. Трідід О. М. Логістичний менеджмент: навчальний посібник. Харків, 2019. 224 с.
7. Гринів Н. Т., Равліковська А. А. Перебудова логістики в умовах воєнного стану в Україні. *Академічні візії*. 2022. Випуск 13. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7411975>. (дата звернення : 20.01.2024)
8. Озарко К. С., Челомбитько В. В. Особливості управління логістикою за кризових умов господарювання: інформаційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 45. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-17>. (дата звернення : 20.01.2024)
9. Афанас'єв К. М. Модель оптимізації системи управління ланцюгами поставок. *Інфраструктура ринку*. 2017. № 6. С. 250-253.
10. Білявський М. Сила логістики: як перемогти у сучасній війні. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/sylalogistyky-iaк-peremogty-u-suchasni-viini>. (дата звернення : 20.01.2024)
11. Складська логістика : навч. посіб. / В. Є. Марчук, М. Ю. Григорак, О. М. Гармаш, О. В. Овдієнко ; Нац. авіац. ун-т. Херсон : Олді плюс, 2020. 256 с.

12. Багрій К.Л. Методичні аспекти аналізу ефективності функціонування логістичної системи підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2018. Вип. 4. С. 34-42.

13. Куницька О. М. Розгляд сучасних концепцій логістичного управління підприємством. *Вісник Національного транспортного університету*. 2018. № 1. С. 188-194. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vntu_2018_1_23
(дата звернення : 20.01.2024)

14. Сумець О.М. Профільні логістичні стратегії забезпечення конкурентного потенціалу підприємств аграрного сектору економіки. *Актуальні проблеми економіки : Науковий економічний журнал*. 2017. № 3. С. 123-132.

15. Дейнека О. Г. Удосконалення логістичного менеджменту в умовах економічних перетворень. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 33. С. 166-170. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrcetr_2019_33_26 (дата звернення : 20.01.2024)

16. Дудар Т.Г. Основи логістики : навчальний посібник для вищої школи. Київ : Центр учбової літератури. 2012. 176 с.

17. Зборовська О.М. Системне управління поточковими процесами промислового підприємства на підставі логістичного підходу : монографія. Дніпро : Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2011. 312 с

18. Трушкіна Н.В. Науково-методичні та прикладні засади вдосконалення управління логістичною діяльністю підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 34. С. 219-227.

19. Зеленко О. Управління логістичною діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2017. № 3. С. 63-66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2017_3_12 (дата звернення : 20.01.2024)

20. Ковалик О.А. Характеристика транспортно-логістичного забезпечення діяльності підприємств України. *Економіка. Фінанси. Право : інформаційно-аналітичний журнал*. 2020. № 6. С. 22-24

21. Мадяр Р. О. Контроль логістичної діяльності на підприємствах в умовах глобалізації. *Економіка та держава : міжнародний науково-*

практичний журнал. 2018. № 12. С. 31-34.

22. Соколовський С. А. Вдосконалення логістичної системи підприємства: моделювання сценаріїв та оцінка ефективності. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2018. Вип. 2. С. 236-245. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2018_2_30 (дата звернення : 20.01.2024)

23. Кустріч Л. О. Логістичні інновації як основа управління підприємством. *Економіка та держава : міжнародний науково-практичний журнал*. 2020. № 2. С. 10-14.

24. Гоменюк М.О. Розвиток системи логістичного обслуговування на засадах клієнтоорієнтованості. *Економіка та держава : міжнародний науково-практичний журнал*. 2020. № 4. С. 182-186.

25. Офіційний сайт ТОВ «Нова пошта». URL: (дата звернення : 20.01.2024)

26. Барабанова Ю. Є. Організаційно-економічна модель трансформації логістичного менеджменту України. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 208-212.

27. Барабанова Ю. Є. Сучасний стан логістичного менеджменту України: міжрегіональні асиметрії. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2019. № 4(2). С. 95-106. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhнау_ekon_2019_4\(2\)_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhнау_ekon_2019_4(2)_11) (дата звернення : 20.01.2024)

28. Скіцько В.І. Синергія цифрових технологій в логістичних системах. *Інвестиції: Практика та досвід : Аналіз. Прогнози. Коментар*. 2018. № 16. С. 18-26.

29. Маковоз О.В. Шляхи удосконалення управління логістичним забезпеченням підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 66. С. 86-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2019_66_13 (дата звернення : 20.01.2024)

30. Сохецька А. В. Логістичний менеджмент як інструмент забезпечення ефективною діяльністю підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2020. Т.

31(70). № 2(1). С. 8-13. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31\(70\)_2\(1\)_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31(70)_2(1)_4) (дата звернення : 20.01.2024)

31. Тюріна Н.М. Логістика : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури. 2018. 391 с.

32. Репіч Т. А. Ефективність логістичної системи підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_12_29 (дата звернення : 20.01.2024)

33. Городко М. В. Передумови та закономірності використання логістичного менеджменту. *Економіка та держава*. 2017. № 8. С. 80-83. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2017_8_21 (дата звернення : 20.01.2024)

34. Гринчак Н.А. Статистичні аспекти обчислення та застосування індексу ефективності логістики. *Економіка та держава : міжнародний науково-практичний журнал*. 2020. № 3. С. 138-14.

35. Іванова М.І. Наукові засади управління логістичними системами на промислових підприємствах : монографія / М. І. Іванова ; Клас. приват. ун-т. - Дніпро : Грані, 2017. - 428 с.

36. Ковальова М.Л. Логістичне управління: особливості та принципи. *Інтелект XXI*. 2019. № 5. С. 45-48. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2019_5_10_76 (дата звернення : 20.01.2024)

37. Смерічевська С. В. Бойко О.В., Ситнік Ю.О. Новітні технології в транспортній логістиці. Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки та логістики: V-а Міжн. науково-практична конференція, 2-3 квітня 2017. Харків: Вид-во НФаУ, 2017. 445-448 с.

38. Гусак О.А. Механізм стратегічного управління розвитком транспортного підприємства. *Бізнес Інформ. Менеджмент і маркетинг*. 2023. №5. С. 235-241. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-235-241> (дата звернення : 05.12.2023)

39. Маркетинг і логістика: концептуальні основи та стратегічні рішення. Навч. посібник у схемах і таблицях. 2-е видання стереотипне / С.

В.Смерічевська , М.В.Жаболенко, С.В. Маловичко та інш. За загальною редакцією С.В. Смерічевської. Львів: «Магнолія 2006», 2019. 552 с. URL : <http://bit.ly/2LNcgWd> (дата звернення : 20.01.2024)

40. Габрієлова Т.Ю., Литвиненко С.Л., Баннов О.В. Організація та технологія доставки спеціальних категорій вантажів: підручник. К.: Видавничий дім «Кондор», 2018. 416 с.

41. Шевчук А. Тренди розвитку міжнародної транспортної логістики. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. Р. 55–61. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-7> (дата звернення : 29.10.2023)

42. Włodzimierz U, Smerichevska S. Cluster Policy for Innovative Economic Development in European Countries : Strategic and international Aspects. Cluster Policy of Innovative Development of the National Economy: Integration and Infrastructure Aspects : collective monograph / under the editorship of professor S. Smerichevska. Poznań: Wydawnictwo naukowe WSPIA, 2020. 380 p. P.16-29. URL : <https://bit.ly/3vHDsIO> (дата звернення : 20.01.2024)

43. Гриценко С.І. Ноосферна парадигма розвитку транспортно-логістичних кластерів в умовах глобалізації. *Науковий вісник Чернівецького університету*. 2018. Випуск 797. Економіка. С. 11 – 17.

44. Макаренко М. В. Особливості управління логістичними системами підприємств. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. 36. С. 73-80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2018_36_12 (дата звернення : 20.01.2024)

45. Смерічевська, С., Побережна, З., Михальченко, О., Штик, Ю., Поканевич, Ю. Моделювання й оцінка організаційно-економічного забезпечення сталого розвитку транспортних підприємств: інноваційний та екологічний аспекти. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. Вип. 4(51), 218–229. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4121>(дата звернення : 20.01.2024)

46. Завербний А. С., Дзуліт З. П, Вуєк Х. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. *Економіка та*

суспільство. 2022. 43. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1750>. (дата звернення : 20.01.2024).

47. IT-ENTERPRISE. WMS (Warehouse Management System, система управління складом). URL : <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/warehouse-management-system-wms>. (дата звернення : 20.01.2024).

Таблиця А.1 – Класифікація складських господарств

Ознаки класифікації	Види складів
1. Відносно елементів логістичної інфраструктури:	<ul style="list-style-type: none"> • склади підприємств-виробників продукції; • склади споживачів продукції; • склади дилерських і дистриб'юторських організацій; • склади транспортно-експедиторських організацій; • митні склади;
2. За сферою існування:	<ul style="list-style-type: none"> • склади у сфері постачання (сировини і матеріалів; продукції виробничого призначення); • склади у сфері виробництва; • склади у сфері розподілу;
3. За кількістю поверхів:	<ul style="list-style-type: none"> • багатоповерхові склади; • одноповерхові склади; • висотні склади; • висотно-стележні склади;
4. За видами продукції:	<ul style="list-style-type: none"> • склади матеріальних ресурсів; • склади незавершеного виробництва; • склади готової продукції; • склади тари та тарних матеріалів; • склади відходів; • склади інструментів;
5. За типом складування:	<ul style="list-style-type: none"> • склади з підлоговим зберіганням; • склади зі стележним зберіганням; • склади зі змішаним зберіганням;
6. Із урахуванням конструкцій складських споруд:	<ul style="list-style-type: none"> • закриті склади; • напівзакриті склади; • відкриті склади;
7. За функціональним призначенням:	<ul style="list-style-type: none"> • склади буферних запасів; • транзитні склади; • склади відповідального збереження; • склади тимчасового зберігання; • спеціальні склади;
8. За рівнем спеціалізації:	<ul style="list-style-type: none"> • вузькоспеціалізовані склади; • склади обмеженого асортименту; • склади широкого асортименту;
9. За ступенем механізації складських операцій:	<ul style="list-style-type: none"> • немеханізовані склади; • механізовані склади; • комплексно-механізовані склади; • автоматизовані склади; • автоматичні склади;
10. За формою користування:	<ul style="list-style-type: none"> • індивідуальні склади; • спільні склади; • загальні склади (тарно-штучного вантажу; склади рефрижератори; митні склади; склади товарів масового споживання та меблі; склади для зберігання безтарної продукції);
11. За класами:	<ul style="list-style-type: none"> • склади класу А; • склади класу В; • склади класу С;

Продовження таблиці А.1

	<ul style="list-style-type: none"> склади класу D
12. За режимом зберігання:	<ul style="list-style-type: none"> склади з температурним режимом зберігання; склади без температурного режиму зберігання; склади з температурним та вологим режимом зберігання;
13. За техніко-технологічними можливостями:	<ul style="list-style-type: none"> склади I групи; склади II групи; склади III групи;
14. За розміром корисної складської площі:	<ul style="list-style-type: none"> малі склади (до 5 тис. м² – 30 тис. м³, до 1 тис. тонн); середні склади (від 5 до 10 тис. м² – від 30 до 60 тис. м³, від 1 до 6 тис. тонн); великі склади (понад 10 тис. м² – понад 60 тис. м³, понад 6 тис. тонн);
15. За масштабом діяльності:	<ul style="list-style-type: none"> центральні склади; регіональні склади; місцеві склади;
16. За місцем розташування та масштабом дії:	<ul style="list-style-type: none"> центральні склади; цехові (ділянкові) склади; прицехові склади;
17. За можливістю доставки та вивезення вантажу:	<ul style="list-style-type: none"> пристанційні або портові склади; прирейкові склади; глибинні склади;
18. За ступенем вогнестійкості:	<ul style="list-style-type: none"> незгораємі склади; важкозгораємі склади; згораємі склади;
19. За формою власності:	<ul style="list-style-type: none"> власні склади організацій; орендовані склади; комерційні склади; склади державних підприємств; склади некомерційних організацій; склади об'єднань підприємств;
20. За стадією життєвого циклу:	<ul style="list-style-type: none"> склади, що знаходяться на стадії проектування; склади, що знаходяться на стадії росту; склади, що знаходяться на стадії насичення; склади, що знаходяться на стадії зрілості; склади, що знаходяться на стадії спаду; склади, що знаходяться на стадії ліквідації.

Джерело: сформовано автором на основі [1 – 7, 16 - 24].