

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЧЕРКАСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ БІЗНЕС- КОЛЕДЖ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітнього ступеня бакалавр

на тему:

**«Управління складським господарством на підприємстві»**

Виконав: студент групи ПТ-22

спеціальність: 076

П.І.Б. Джолос Артем Андрійович

Науковий керівник

доцент, кандидат економічних наук

П.І.Б. Маренич Анатолій Іванович

Допущено до захисту

протокол № 12 від « 03 » серпня 2024

р.

завідувач кафедри економіки,

маркетингу та адміністрування

д.е.н. Кузнецова Н.Б.

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ СКЛАДСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА	8
1.1 Поняття і основні аспекти складського господарства на підприємстві	8
1.2 Технологічні аспекти організації процесів на складах	11
1.3 Методи оцінки роботи складського господарства	14
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ СКЛАДСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ТОВ «НОВА ПОШТА»	19
2.1 Загальна характеристика господарства ТОВ «Нова Пошта»	19
2.2 Фінансово-економічний аналіз складського господарства ТОВ «Нова Пошта»	25
2.3 Аналіз управління складською діяльністю ТОВ «Нова Пошта»	33
РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ СКЛАДСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОСПОДАРСТВА ТОВ «НОВА ПОШТА»	40
3.1 Проблеми управління складською логістикою підприємства	40
3.2 Дослідження напрямків щодо оптимізації роботи складського господарства на ТОВ «Нова Пошта»	47
3.2.1 Впровадження системи управління складом (WMS)	48
3.2.2 Кадрова пропозиція	55
3.2.3 Економічне обґрунтування відкриття нового складу	56
3.3 Перспективи розвитку	60
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	66
ДОДАТКИ	71

**АНОТАЦІЯ**  
**на кваліфікаційну роботу**

на тему:

«Управління складським господарством на підприємстві»

Студента(ки) Джолоса А.А.

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

**Мета:** охарактеризувати логістичну діяльність ТОВ «Нова пошта» та проаналізувати й оптимізувати логістичні рішення у транспортуванні.

**Проблема:** раціональність та діджиталізація господарських та управлінських процесів на складі підприємства

У кваліфікаційній роботі аналізуються системи управління складом та вдосконалення організаційної структури. Робота спрямована на оптимізацію складської логістики та вдосконалення організаційної структури шляхом зниження витрат і підвищення рівня логістичного обслуговування. У проектно-рекомендаційній частині розроблено пропозиції щодо оптимізації логістичних послуг ТОВ «Нова пошта» на міжрегіональному рівні. Матеріали даної роботи можуть бути корисні для наукових досліджень та для практичної діяльності спеціалістів.

**Ключові слова:** складське господарство, склад, ефективність логістичного процесу на складі продукції, логістичні операції, вантажообіг, етапи логістичного процесу, розміщення продукції.

**ANNOUNCEMENT**  
**for qualification work**

"Management of warehouse management at the enterprise"

Student     Dzholos A.A.    

Speciality 076 'Entrepreneurship, trade and exchange activity'

**Objective:** to describe the logistics activities of Nova Poshta LLC and to analyse and optimise logistics solutions in transportation.

**Problem:** rationality and digitalisation of economic and management processes in the company's warehouse

The qualification work analyses warehouse management systems and improvements to the organisational structure. The work is aimed at optimising warehouse logistics and improving the organisational structure by reducing costs and increasing the level of logistics services. In the project and recommendation part, proposals for optimising the logistics services of Nova Poshta LLC at the regional level are developed. The materials of the thesis can be useful for scientific research, in the educational process and for the practical activities of specialists in the field of logistics.

**Keywords:** warehousing, warehouse, efficiency of the logistics process in the warehouse of products, logistics operations, cargo turnover, stages of the logistics process, product placement.

## ВСТУП

Управління складським господарством на підприємстві є однією з ключових складових ефективного функціонування будь-якого виробничого або торгового бізнесу. Складське господарство відіграє важливу роль у забезпеченні безперебійного постачання матеріалів, зберігання готової продукції, а також оптимізації логістичних процесів. Тема управління складським господарством на підприємстві є надзвичайно актуальною з кількох причин: економічна ефективність (мінімізація та зменшення витрат), покращення обслуговування клієнтів (швидкість обробки замовлень), технологічний розвиток (автоматизація процесів). А також тема дослідження є *актуальною*, оскільки від ефективності управління складськими ресурсами залежить загальна продуктивність підприємства, його здатність адаптуватися до ринкових змін та забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів.

Управління складським господарством полягає у забезпеченні раціонального використання складських площ, мінімізації витрат на зберігання та транспортування товарів, а також у забезпеченні оперативного доступу до необхідних матеріалів і продукції. Важливими аспектами цього процесу є планування складських операцій, управління запасами, оптимізація логістичних маршрутів, а також використання сучасних інформаційних технологій для автоматизації та підвищення ефективності складських процесів.

*Метою* роботи є дослідження та розробка ефективних підходів до управління складським господарством на підприємстві.

*Об'єктом* дослідження є складське господарство підприємства, яке включає комплекс матеріально-технічних засобів, логістичних процесів та людських ресурсів, задіяних у прийманні, зберіганні, комплектуванні та відвантаженні товарів.

*Предметом* дослідження є методи та засоби управління складським господарством, зокрема технології планування та оптимізації складських

операцій, системи управління запасами, інвентаризація, автоматизація складських процесів, управління логістикою та використання інформаційних технологій.

*Завдання роботи:*

- Розглянути сутність і важливість складської логістики для підприємств.
- Проаналізувати сучасні підходи до організації складської логістики на підприємствах.
- Описати методичні підходи до оцінювання управління складською логістикою на підприємстві.
- Провести дослідження передумов для оптимізації складської логістики на виробничому підприємстві ТОВ «Нова пошта».
- Здійснити аналіз та діагностику поточного управління складською логістикою на підприємстві.
- Оцінити існуючу систему управління складською логістикою на підприємстві.
- Запропонувати варіанти удосконалення управління складською логістикою на підприємстві.
- Визначити напрямки для оптимізації складської логістики на підприємстві.
- Провести економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів з оптимізації складської логістики на виробничому підприємстві.

*Методи дослідження* цієї роботи полягають в розробці комплексного підходу до управління складською логістикою на виробничому підприємстві з акцентом на використання сучасних інформаційних технологій та методів оптимізації логістичних процесів. У рамках роботи було застосовано загальнонауковий метод синтезу та аналізу інформації, дедуктивний та індуктивний методи, співставлення та порівняння, спостереження. Дослідження охоплює детальний аналіз сучасних концепцій організації складської логістики, що дозволило виділити найефективніші підходи та

методи. Також запропоновано нові методичні підходи до оцінювання управління складською логістикою, включаючи використання інноваційних інструментів та технологій. У роботі розроблено моделі оптимізації складських процесів, адаптовані до специфіки діяльності ТОВ «Нова пошта», та визначено нові напрямки для оптимізації складської логістики, з акцентом на впровадження автоматизованих систем управління та інтеграцію з іншими логістичними підсистемами підприємства. Комплексне дослідження передумов для оптимізації складської логістики на конкретному підприємстві дозволило врахувати особливості його функціонування, що є важливим внеском у теорію та практику складської логістики.

*Практичне значення* цієї роботи полягає в можливості її використання для підвищення ефективності управління складською логістикою на підприємствах. Результати дослідження можуть бути застосовані для розробки та впровадження ефективних стратегій управління складською логістикою, що дозволить знизити витрати на зберігання та транспортування товарів. Використання нових методичних підходів до оцінювання складської логістики сприятиме підвищенню точності та оперативності управлінських рішень. Оптимізація складських процесів дозволить зменшити час на обробку замовлень та підвищити продуктивність складських операцій. Впровадження автоматизованих систем управління складом забезпечить покращення точності обліку, скорочення витрат на персонал та підвищення загальної ефективності складського господарства. Розробка економічно обґрунтованих заходів з оптимізації складської логістики дозволить досягти значного зниження операційних витрат та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

*Структура роботи:* робота складається із вступу, 3 розділів (основна частина), висновків, списку використаної літератури, додатків, загальний обсяг – 74 сторінок (в т.ч. джерел – 49, таблиць - 8, рисунків -13).

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ СКЛАДСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

### 1.1 Поняття і основні аспекти складського господарства на підприємстві

На кожному виробничому або торговому підприємстві існують склади для зберігання товарів. Організація складської діяльності є важливим етапом у розвитку компанії. Часто керівники, зосереджуючись на операціях купівлі-продажу, виробництва та фінансових розрахунках, не беруть до уваги, що мінімізувати витрати на всьому шляху просування продукту можна лише в разі організації всього процесу як єдиного цілого. Складські операції є однією з найважливіших складових ціноутворення товарів. Недооцінка їхньої важливості призводить до збільшення витрат на переробку або перевалку товарів. Склади використовуються для зберігання логістичних резервів на всіх етапах логістичного процесу, включаючи сировину, комплектуючі, запчастини та готову продукцію. Дослідження виявило два основні чинники, що впливають на сутність і значення складування.

Перший чинник — час, який є ключовим для ефективного складського зберігання. Оптимальні складські операції спрямовані на скорочення часу виконання замовлень [32].

Другий чинник — якість, яка є не менш важливою за пунктуальність. Для користувачів складських послуг на ринку ключове завдання — досягти максимальної технічно можливої продуктивності складу [32].

При використанні складів основний акцент робиться на підвищення продуктивності ресурсів, що включає зниження загальних витрат, повторне використання активів і забезпечення циклічності. Додатковими факторами, що впливають на складування у 21 столітті, є орієнтація на потреби споживачів через взаємодію з ними, створення послуг з додатковою вартістю, скорочення

часу транзакцій, забезпечення безперервного потоку інформації та продуктів через логістичну систему, електронне відстеження і контроль за переміщенням товарів, надання індивідуальних складських послуг (таких як упаковка, маркування та палетування на вимогу), підвищена автоматизація, а також зростання значення людського капіталу та лідерства менеджерів [25].

Склад виконує функції прийому, обробки, розподілу, зберігання товарів і їх доставки до місця призначення. Його основне завдання полягає в акумулюванні логістичних поставок та забезпеченні виконання замовлень споживачів. Створення складу неможливе без організації складського обліку [1].

Управління необхідне для забезпечення наявності логістичних запасів, збереження якості товарів, своєчасної доставки на склад та відправлення. Раціональне управління складськими потоками досягається завдяки ефективній складській логістиці [25].

Складська логістика – це технологія управління всіма видами логістичних запасів на підприємстві та їх рухом, включаючи облік і ефективний розподіл. Вона є частиною організації системи доставки вантажів і тісно взаємодіє з транспортною логістикою [2]. Кожен правильно організований склад виконує низку важливих функцій. Контроль поставок передбачає формування асортименту, оскільки недостатні або надлишкові логістичні запаси є неприпустимими і призводять до зростання витрат підприємства. Об'єднання партій дозволяє з'єднувати невеликі партії в великі для одночасної доставки різним клієнтам, що особливо важливо для компаній, які працюють з багатьма клієнтами одночасно. Прийом товарів на склад та їх відвантаження зі складу пов'язують складську логістику з транспортною логістикою. Ця функція включає обробку товарів, звірку кількостей, контроль якості та обробку супутніх документів. Також важливими є складування і зберігання товарів, а також інші логістичні послуги, такі як розпакування, упаковка продукції, складання та перевірка роботи пристроїв [24].

На складі реалізуються кілька основних потоків, кожен з яких потребує управління:

- Вхідний потік: товари, що надходять на склад, вимагають вивантаження, перевірки кількості та оформлення супровідної документації.
- Внутрішній потік: переміщення товарів в середині складу, яке включає їх розміщення, впорядкування, обробку та оформлення складських документів.
- Вихідний потік: готові до видачі товари потребують упакування, вивантаження та підготовки супровідних документів [35].

Також існує декілька класифікацій складів, включаючи продукційні (за типом сировини), цехові, фабричні, транзитні (що діють у портах, на залізничних станціях або в аеропортах для тимчасового зберігання вантажів), митничні (для зберігання до митниці), ранню доставку, сезонне зберігання (для сезонних товарів), бронювання (з метою зберігання у непередбачених обставинах) та оптовий продаж (що відповідає за ланцюжок поставок) [36].

Основне призначення складів у логістиці полягає в накопиченні логістичних запасів, матеріалів, сировини та інших ресурсів, їх зберіганні протягом певного часу та забезпеченні безперебійного і ритмічного постачання споживачів.

Основні логістичні функції складів такі:

1. Формування асортименту продукції для підприємств і торгового асортименту для покупців згідно з попитом. Це означає, що різні види товарів надходять на склад, де відбувається їх накопичення та формування замовлень в потрібному асортименті та обсязі для подальшої відправки на виробництво або до покупців.
2. Послуги складування і зберігання сприяють вирівнюванню різниці в часі між випуском продукції і її споживанням, тобто створенню та підтримці логістичних запасів.
3. Підготовка товарів до відвантаження та організація їх доставки покупцям.

4. Надання послуг клієнтам, таких як підготовка товарів до продажу (нарізка, упаковка), встановлення обладнання, виконання попередньої обробки товару на замовлення споживачів (вантажу) та надання транспортно-експедиційних послуг [30].

## **1.2 Технологічні аспекти організації процесів на складах**

Складський технологічний процес – це послідовність операцій, пов'язаних з підготовкою до прийому продукції. Його обсяг та характер залежать від різноманітних факторів, включаючи тип складу, властивості зберіганих товарів і обсяг вантажообігу [23].

Ефективність технологічного процесу визначає загальний час переміщення товарів від точок виробництва до кінцевих одержувачів. Швидкість цього процесу залежить від ряду факторів, таких як функціональне призначення складу, умови поставки товарів та ступінь механізації складських операцій [23].

Рациональна організація технологічного процесу передбачає:

- Систематичне та логічне проведення складських операцій, спрямоване на забезпечення ефективної та ритмічної праці складського персоналу та максимальне використання обладнання та приміщень.
- Оптимальне використання доступних складських площ та обладнання з метою забезпечення збереження споживчих характеристик товарів під час їх переробки та зберігання.
- Збільшення рівня механізації та автоматизації складських операцій.
- Зниження загальних складських витрат за рахунок впровадження передових методів роботи [21].

У загальному, комплекс складських операцій включає наступні етапи:

- Розвантаження транспорту.
- Приймання товарів.

- Розміщення на зберігання (включаючи розміщення товарів у стелажах або стопках).
- Відбір товарів з місць зберігання.
- Комплектація та упаковка товарів.
- Завантаження.
- Внутрішньо-складський рух товарів [19].

Найбільш тісний техніко-технологічний контакт складу з іншими учасниками логістичного процесу відбувається під час операцій з вантажно-розвантажувальними роботами. Ці операції, в основному, визначаються двома ключовими процесами.

Розвантаження означає вивантаження транспортного засобу від товару, що перебуває на ньому. Навантаження включає у себе подачу, орієнтацію та розміщення товару у транспортний засіб. Методика проведення цих операцій на складі залежить від характеристик товару, типу транспортного засобу та доступного обладнання для механізації [13].

Після цього, важливою стає операція приймання отриманих товарів, яка передбачає перевірку їхньої кількості та якості. Приймання товарів ґрунтується на аналізі інформаційного потоку, однак ця інформація не завжди точно відображає фактичні характеристики матеріального потоку. У процесі різних технологічних операцій на складі можуть відбуватися несанкціоновані зміни, такі як пошкодження або крадіжки товарів, або навіть невідповідність в асортименті [13].

Для коригування цього, фактичні параметри товарів перевіряються під час їхнього приймання, порівнюючи їх з даними товаросупровідних документів. Це дозволяє регулювати потік інформації. Проведення приймання на всіх етапах руху матеріального потоку дозволяє постійно оновлювати інформацію про кількісний та якісний склад товарів [13].

Після приймання на склад і перевірки за кількістю та якістю, вантаж переміщується на складський майданчик. Для ефективного розміщення товарів і забезпечення необхідних умов зберігання розробляються схеми

розміщення, які передбачають місця для постійного зберігання і нагляду за ними. При розробці таких схем враховуються частота та обсяги приймання та відвантаження товарів. Також визначаються оптимальні методи штабелювання, умови відвантаження і, для певних видів товарів, важливе «правильне сусідство» [13].

Наступним кроком є вибір товару. Спеціалісти складу отримують інструкції про комплектування і вибирають товари зі складів. На великих складах механізований добір товарів здійснюється за допомогою штабелера, який піднімає товари з місць зберігання і переносить їх у зону комплектування. У випадку невеликої кількості товарів вони можуть бути відібрані вручну та перевезені на ручних візках [10].

Після вибору товару та вирішення можливих проблем, таких як відсутність товару або необхідність коригування документів, товар упаковується. Упаковка – це засіб або комплекс заходів, що забезпечують захист продукції під час операцій з ним [10].

Перевізник стає відправником «вантажу», тобто матеріалів або продукції, які призначені для перевезення. Перевізники класифікують товари в залежності від способу їх навантаження і розвантаження, транспортного засобу та типу тари. Відправник зобов'язаний забезпечити, щоб вантаж відповідав встановленим стандартам якості та комплектності, що описані в стандартах, специфікаціях, кресленнях або рецептах [10].

Кожна композиція є відокремленою системою з чітко визначеними завданнями. Ефективність вирішення цих завдань визначається раціональністю організації внутрішньоскладського процесу. Логістика відкриває нові можливості для оптимізації складських процесів, проектуючи внутрішній складський процес як частину загального процесу розподілу продукції.

Ідея логістичної оптимізації складських процесів полягає в проектуванні внутрішнього складського процесу в цілому, враховуючи оптимальні параметри по швидкості, збереженню товарів і економічності. Вирішення

таких завдань дозволяє забезпечити ефективнішу роботу складу, зменшити невідповідності та підвищити продуктивність за рахунок використання логістики.

### **1.3 Методи оцінки роботи складського господарства**

Для оцінки ефективності використання складських приміщень застосовується система техніко-економічних показників (додаток Б). Один із ключових показників, що характеризує роботу складу, - оптово-складський оборот. Цей показник відображає загальний обсяг реалізації товарів зі складу, а також реалізацію за окремими товарними групами.

Ще одним важливим показником є оборот складу, який вимірюється кількістю оброблених тонн вантажу для випуску товарів. Його також можна виразити в інших одиницях (кубічні метри тощо). Цей показник є основою для розрахунку вартості обробки 1 тонни вантажу та визначення продуктивності праці складських робітників [6].

Експлуатаційні витрати включають витрати на заробітну плату складських робітників, електроенергію або паливо, різні допоміжні матеріали, амортизацію та ремонт складів і обладнання, а також витрати, пов'язані зі зберіганням товарів.

Продуктивність праці складських робітників визначається кількістю тонн вантажу або розміром оборотності оптового складу на одного працівника протягом певного періоду часу (рік, місяць, зміна тощо).

Для визначення ефективності використання складських площ можна розрахувати оптово-складський оборот на 1 м<sup>2</sup> та коефіцієнт корисної площі складу.

Залежно від типу складу, його планування та інших факторів, показник ефективності може варіюватися від 0,25 до 0,6. Чим вище коефіцієнт використання корисної площі складу, тим більш ефективно використовується його площа [5].

Ефективність використання об'ємної ємності для зберігання можна оцінити за допомогою коефіцієнта використання корисного об'єму складу. Цей показник визначається як відношення обсягу стелажів та стопок товарів до загального об'єму зберігання. Залежно від методів зберігання товарів та характеру вантажу, цей показник може коливатися від 0,3 до 0,5 [7].

Для визначення ефективності використання коштів, витрачених на будівництво складу, можна розрахувати показники питомих капітальних витрат на одиницю площі, об'єму, вантажообігу та оптово-складського обороту. Вони розраховуються як відношення суми інвестицій в будівництво та обладнання складу до площі, місткості, обсягу вантажообігу та оборотності. Термін окупності складу визначається як відношення суми початкових витрат до річного прибутку [9].

Використання цих техніко-економічних показників дозволяє оцінити раціональність використання складських приміщень і виявити можливості для підвищення якості та ефективності їх використання [10].

Ефективна організація складу має велике значення для підприємства і досягається шляхом аналізу та поліпшення різних техніко-економічних показників складу [8].

Склад займається перетворенням вхідних і вихідних матеріальних потоків, відомих також як вантажні потоки. Таким чином, основні показники місткості складу безпосередньо залежать від характеристик оброблюваних вантажних потоків [10].

Основними показниками, що характеризують вантажний потік, є: Добовий вантажопотік ( $Q_{\text{доб}}$ ), який розраховується за такою формулою:

$$Q_{\text{доб}} = Q_{\text{п.доб}} + Q_{\text{від.доб}} + Q_{\text{в.доб}} \quad (1.1),$$

де  $Q_{\text{п.доб}}$  – середньодобовий вантажопотік прибуття, т/добу;

$Q_{\text{від.доб}}$  – середньодобовий вантажопотік по відправленню, т/добу;

$Q_{\text{в.доб}}$  – середньодобова внутрішньо складське вантажопереробка, т/добу.

Середньодобовий вантажопотік прибуття ( $Q_{п.доб}$ ) розраховується за формулою: [18]

$$Q_{п.доб} = Q_{п.рік} / T_{п} * K_{нер.п} \quad (1.2),$$

де  $Q_{п.рік}$  – річний вантажопотік складу по прибуттю, т/рік;

$T_{п}$  – число днів роботи складу на прийом вантажів;

$K_{нер.п}$  – коефіцієнт нерівномірності по прийому вантажів, рівний 1,2-1,5.

Коефіцієнт нерівномірності по прийому вантажів ( $K_{нер.п}$ ) визначається за формулою: [32]

$$K_{нер.п} = q_{maxп} / q_{ср.п} \quad (1.3),$$

де  $q_{maxп}$  – максимальне надходження вантажів на склад, т;

$q_{ср.п}$  – середньодобове надходження вантажів на склад, т.

Середньодобовий вантажопотік по відправленню ( $Q_{о.сут}$ ) розраховується за формулою: [32]

$$Q_{від.доб} = Q_{від.рік} / T_{від} * K_{нер.від} \quad (1.4),$$

де  $Q_{від.рік}$  – річний вантажопотік складу з відправлення вантажів, т/рік;

$T_{від}$  – число днів роботи складу на відправлення вантажів;

$K_{нер.від}$  – коефіцієнт нерівномірності з відправлення вантажів.

Середньодобова внутрішньо складське вантажопереробка ( $Q_{в.добу}$ ) розраховується за формулою: [32]

$$Q_{в.доб} = (Q_{п.доб} + Q_{від.доб}) * K_{пер} \quad (1.5),$$

де  $K_{пер}$  – коефіцієнт внутрішньо складських перевалок.

Коефіцієнт внутрішньо складських перевалок ( $K_{\text{пер}}$ ), що враховує, скільки закінчених операцій відбувається в технологічному циклі визначається за формулою [32]:

$$K_{\text{пер}} = Q_{\text{п.доб}}/Q_{\text{від.доб}} \quad (1.6),$$

Також важливими показниками складської інфраструктури є довжина вантажно-розвантажувального фронту та кількість розвантажувальних постів. Ці показники визначаються на основі даних про кількість автомобілів, які одночасно подаються на розвантаження.

Кількість транспортних засобів ( $p$ ), що одночасно піддаються розвантаженню, розраховується за двома методами в залежності від наявності відповідних даних.

$$p = N_{\text{тр}}/r_{\text{под}} \quad (1.7),$$

де  $N_{\text{тр}}$  – число транспортних засобів, що подаються протягом доби на розвантаження, шт.;

$r_{\text{под}}$  – число подач транспортних засобів на добу.

Підсумовуючи, можна зазначити, що складська логістика охоплює стратегії управління всіма видами логістичних запасів на підприємстві та їх переміщення, включаючи облік і оптимальний розподіл. Вона є неодмінною частиною ланцюга поставок компанії і тісно взаємодіє з транспортною логістикою.

Основне завдання складів у рамках логістики - зберігання логістичних запасів, матеріалів, сировини та інших ресурсів на певний період часу і забезпечення неперервного та ритмічного постачання споживачів.

Отже, при виборі місця для розташування складу важливо мінімізувати транспортні витрати. Кожен транспортний засіб має повністю виправдовувати

свої витрати, тобто не збільшувати транспортні витрати компанії. Існують різні стратегії для вирішення цього завдання, включаючи:

- Логістичний процес представляє собою взаємопов'язану та взаємозалежну систему дій підприємства, спрямованих на перетворення початкових матеріалів у кінцевий продукт з метою створення цінності для кінцевого споживача.
- Планування складської логістики розпочинається з вирішення стратегічних завдань, пов'язаних із розміщенням складської мережі, необхідних для досягнення цілей компанії та забезпечення більшої гнучкості у обслуговуванні клієнтів. Головна мета формування складської мережі - максимальне охоплення ринку та адаптація до змін у навколишньому середовищі з мінімальними втратами від втрачених продажів.
- Одним із основних завдань складу є забезпечення виробничих потреб у сировині та матеріалах шляхом своєчасної доставки необхідної сировини або комплектуючих в цехи з відповідним асортиментом та обсягом. Складські операції з відбору та постачання необхідних матеріалів повинні відповідати затвердженому графіку виробництва та бути складовою загального виробничого процесу.
- Проектування складу має на меті створення максимально ефективної системи, яка швидко адаптується до умов оптимізації логістичної системи, в якій вона функціонує. Використання систем оцінки управління логістичною діяльністю спрямоване на моніторинг, контроль та оперативне управління логістичними операціями.

Функціонування всіх елементів логістичного процесу повинно розглядатися як система, що передбачає їх взаємодію, взаємозалежність та взаємовплив. Системний підхід дозволяє чітко координувати діяльність складських служб та є основою для планування та контролю руху товарів на складі з мінімальними витратами.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ СКЛАДСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ТОВ «НОВА ПОШТА»

#### 2.1 Загальна характеристика господарства ТОВ «Нова Пошта»

Компанія «Нова пошта» є лідером на ринку логістики експрес-перевезень і забезпечує широкий спектр послуг, включаючи доставку вантажу за адресою та використання електронної мережі для доставки товарів. За період до 2023 року показники підприємства зросли в 2671 раз на всій території України [44].

ТОВ «Нова Пошта» — українська приватна компанія, що спеціалізується на логістиці та є лідером експрес-доставки за обсягами доставлених посилок в Україні (кодекс компанії в Додатку А).

Компанію було створено відповідно до законодавства України 19 січня 2001 року. Юридична адреса Компанії: 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9 [4].

NP Holdings Limited є материнською компанією ТОВ «НОВА ПОШТА». Її зареєстровано відповідно до законодавства Кіпру 12 серпня 2016 року. Кіпр, 1065, Нікосія, Мікінон, 8. Частка неконтролюючих акціонерів в розмірі 10% належить ПАТ ЗНВКІФ "ПРАЙД". Юридична адреса: 01025, м. Київ, Шевченківський район, вул. Велика Житомирська, буд. 6/11, кімн. 307.

Кінцевими бенефіціарними власниками NP Holdings Limited є Поперешнюк Володимир Анатолійович та Климов В'ячеслав Валерійович [22].

«Нова Пошта» є лідером експрес-доставки по Україні. Компанія здійснює експрес-доставку документів, посилок та палетованих великогабаритних вантажів. Також, надає послуги по здійсненню грошових переказів та наданню позик. Компанія здійснює діяльність через власні філії та відділення партнерів, що дозволяє збільшити географічне покриття без

значних капіталовкладень у розширення мережі. Станом на 31 грудня 2023 року співвідношення власних та агентських відділень становило 1 915 та 9 043 відповідно (31 грудня 2022 року: 1 746 та 7 455).

Влітку 2021 року компанія доставила посилки безпілотником з Києва у Харків, подолавши відстань у 480 км. У листопаді того ж року «Нова пошта» здійснила друге тестове безпілотне доставлення посилок з Києва до Львова на безпілотному літальному апараті, який подолав відстань у 500 км. Під час цього польоту використовувався безпілотник, що має вертикальний зліт, завдяки чому він здійснив успішний виліт з київського терміналу компанії й приземлився на територію львівського терміналу.

13600 поштоматів по всій Україні встановлені у під'їздах житлових будинків, біля магазинів, на заправках тощо. Через поштомат «Нової пошти» можливо не лише отримувати, а й відправляти посилки та документи. Станом на вересень 2022 року послуга доступна вже у 6 областях України: Київській, Львівській, Одеській, Вінницькій, Дніпропетровській та Полтавській. Відправити посилку з поштоводу можливо по всій країні як у відділення, так і в інший поштомат або на адресу отримувача [22].

Компанія «Нова Пошта» надає бізнесу і приватним особам повний спектр логістичних та пов'язаних з ними послуг.

#### *Досягнення та послуги*

- Добовий рекорд: У грудні 2021 року компанія досягла добового рекорду — 1,8 млн поштових відправлень.
- Швидкість доставки: До 24 годин між великими містами та до 48 годин між районними центрами.
- Нова послуга: У 2022 році компанія започаткувала 3PL контрактну логістику та розширила кількість складів у рамках послуги фулфілменту, відкривши склади поблизу Києва, у Львові, Вінниці, Кропивницькому та Дніпрі.

### *Мережа та Інфраструктура*

Станом на 2023 рік компанія має найбільшу в Україні мережу, яка налічує 26 500 відділень та поштоматів.

### *Роботодавець*

Компанія є одним із найбільших роботодавців в Україні. Станом на квітень 2022 року, у «Новій Пошті» працювало більше 30 000 осіб, а також близько 10 000 осіб працюють у партнерських відділеннях.

Група компаній «Нова пошта» пропонує широкий спектр логістичних та поштових послуг своїм клієнтам, включаючи як юридичних, так і фізичних осіб. До складу групи входять як українські, так і закордонні підприємства, такі як «Нова Пошта», «ПП Логістик», «ПОСТ ФІНАНС» і «Нова Пошта Інтернешнл» [44].

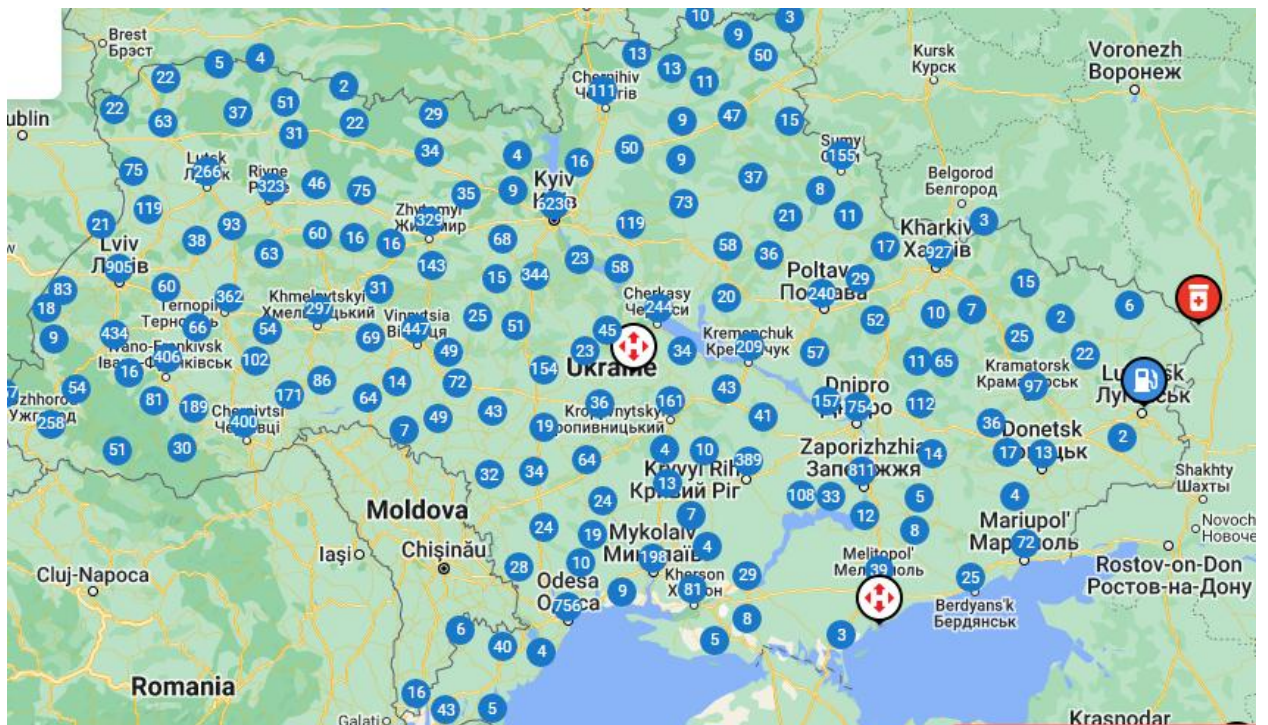
Товариство з обмеженою відповідальністю «Логістик» надає послуги зі збору товарів на складі та їх зберігання. «POST FINANCE» є фінансовим підрозділом компанії, який контролює та зберігає зібрані кошти. «Нова Пошта Інтернешнл» активно розвивається та розширює свою діяльність на міжнародний рівень, надаючи клієнтам послуги експрес-доставки як в Україні, так і за кордоном. Група «Нова Пошта» дотримується всіх вимог українського законодавства (рис. 2.1).



Рисунок 2.1. – Структура ТОВ «Нова Пошта» [22]

Місія компанії полягає в спрощенні життя своїм клієнтам, зробивши доставку зручною як для особистих потреб, так і для бізнесу. Вся команда «Нової пошти» постійно працює над вдосконаленням та розробкою нових продуктів і послуг, які відповідають світовим стандартам і враховують міжнародні вимоги.

Компанія має значну кількість філій, розташованих у всіх куточках України (див. рис. 2.2). Крім того, крім показу динамічного розвитку, компанія надає своїм клієнтам підтримку у вигляді посібника, який може надати допомогу щодо будь-яких питань, пов'язаних з їхніми продуктами [44].



*Рисунок 2.2. Географія відділень підприємства «Нова Пошта»*

Послуги, що надає компанія ТОВ «Нова Пошта», включають:

1. «Двері – Двері»: Ця послуга передбачає відправку пошти до адреси отримувача та забір товару з точки відправлення.
2. «Склад – Двері»: Під час цієї послуги вантаж доставляється з відділень компанії ТОВ «Нова Пошта» до адреси отримувача [43].
3. Додаткові послуги, що надаються ТОВ «Нова Пошта», включають:
4. Доставка вантажу по роздрібним мережам: це означає доставку товарів до магазинів або філій перед їхньою продажем або обслуговуванням клієнтів, що допомагає оптимізувати логістичні процеси та задовольнити потреби клієнтів.
5. Доставка палетованого вантажу: це можливість формування та перевезення палет з товарів за зниженими тарифами.
6. Доставка автомобільних шин і дисків: компанія пропонує перевезення шин і дисків за спеціальними цінами.

7. Переадресація: зміна типу послуги, адреси доставки та форматування умов відповідно до побажань клієнта.
8. Підйом вантажу на поверхню: надання послуги з підняття вантажу на поверхню. Максимальна вага вантажу для цієї послуги складає 75 кг, оплата здійснюється клієнтом.
9. Упаковка та зберігання вантажу: надання послуги з пакування вантажу у відділеннях пошти для захисту від пошкоджень та зберігання [43].

Система документообігу в ТОВ «Нова Пошта» включає значний перелік бланків, договорів, положень, офіційних інструкцій, бухгалтерського обліку, а також управлінської та податкової звітності. Прозорість організаційного процесу впливає на ефективність управління ТОВ «Нова Пошта» [43].

Документи при їх формуванні та оформленні потребують тривалого часу. Спочатку проводиться обробка, угруповання та узагальнення всіх первинних документів, після чого дані вводяться в інформаційну систему для створення зведених реєстрів бухгалтерського обліку. На основі цих даних формується різноманітна звітність і запускається процес управління.

Своєчасне отримання всієї необхідної інформації можливе лише за умови належної організації ефективної системи переміщення документів від виконавців до архіву. Автоматизований робочий процес ТОВ «Нова пошта» забезпечує правильну організацію, структуру та послідовність, що сприяє ефективнішому управлінню процесом експрес-доставки.

У ТОВ «Нова Пошта» велику увагу приділяють зниженню вартості послуг шляхом впровадження інноваційних систем і технологій. Це включає в себе автоматизацію процесів, вдосконалення маршрутизації, використання ефективних технологій управління запасами та інші стратегії, спрямовані на зменшення витрат і оптимізацію робочих процесів. Розвиток таких ініціатив сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії та задоволенню потреб споживачів.

## 2.2 Фінансово-економічний аналіз складського господарства ТОВ «Нова Пошта»

ТОВ «Нова Пошта» демонструє сильні фінансові показники та стабільне зростання, що вказує на її лідерство в галузі логістики та поштових послуг в Україні. «Нова Пошта» входить до ТОП-20 найбільших платників податків в Україні.

Фінансова звітність			
	2023	2022	2021
Дохід	36 468 879 000 ₴	23 687 034 000 ₴	20 843 502 000 ₴
Чистий прибуток	3 967 156 000 ₴	2 135 960 000 ₴	2 600 320 000 ₴
Активи	23 101 706 000 ₴	15 754 920 000 ₴	13 508 795 000 ₴
Зобов'язання	8 256 398 000 ₴	5 451 218 000 ₴	5 117 359 000 ₴
Кількість працівників	26 327	27 819	29 790

Рисунок 2.3. Фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта» [22]

Аналіз фінансових показників ТОВ «Нова Пошта» (рис.2.3):

### Доходи

Компанія демонструє стійке зростання доходів щороку. Особливо помітний стрибок у 2023 році, що свідчить про значне збільшення обсягів наданих послуг або розширення ринку.

### Чистий прибуток:

Прибуток компанії також зростає, хоча в 2022 році був спад, через економічні та інші зовнішні чинники. Втім, у 2023 році прибуток різко зріс, що вказує на успішне впровадження нових послуг та ефективну оптимізацію витрат.

### **Активи та зобов'язання**

Активи компанії збільшуються значними темпами, особливо у 2021 та 2023 роках. Це вказує на значні інвестиції у розширення мережі, інфраструктури та технологій.

#### **Зобов'язання:**

Зобов'язання зростають повільніше, ніж активи, що є позитивним показником. Однак у 2023 році помітно збільшення зобов'язань, що може бути пов'язано з залученням фінансування для подальшого розширення діяльності.

#### **Кількість працівників**

Зменшення кількості працівників з 2021 по 2023 роки вказує на автоматизацію процесів та оптимізацію операційної діяльності.

Отже стабільне зростання доходів і чистого прибутку свідчить про ефективну стратегію розвитку та управління. Збільшення активів підтверджує значні інвестиції у розширення та покращення інфраструктури компанії. Відносно повільне зростання зобов'язань свідчить про контрольоване залучення фінансування та ефективне управління боргами. Зменшення кількості працівників є наслідком оптимізації та впровадження нових технологій, що підвищують ефективність операцій.

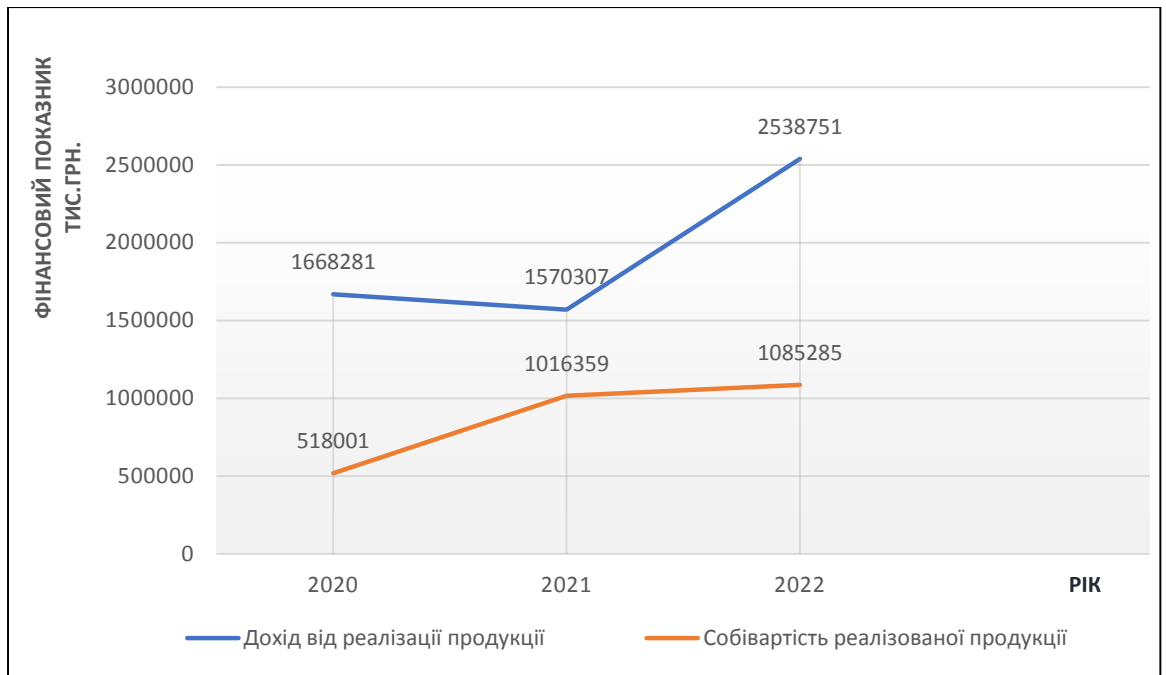
Для проведення аналізу та оцінки ефективності системи управління логістичними процесами компанії ТОВ «Нова Пошта» потрібно провести дослідження динаміки показників фінансово-господарської діяльності (див. табл. 2.1). У формуванні прибутку як фінансового показника роботи підприємства використовується певний встановлений порядок: спочатку визначаються фінансові результати (прибуток) від основної діяльності, далі враховуються доходи від інших операційних діяльностей, фінансових операцій та інших звичайних видів діяльності.

Таблиця 2.1

**Формування чистого прибутку на підприємстві  
ТОВ «Нова пошта» [43]**

№ з/п	Показник	Значення по роках, тис. грн			Темп приросту, %	
		2020	2021	2022	2021	2022
1	Дохід від реалізації продукції	1 668 281	1 570 307	2 538 751	-5,87	61,67
2	ПДВ	278 047	261 718	423 125	-5,87	61,67
3	Чистий дохід від реалізації продукції	1 390 234	130 8589	211 5626	-5,87	61,67
4	Собівартість реалізованої продукції	518 001	1 016 359	1 085 285	96,21	6,78
5	Валовий прибуток	872 233	292 230	1 030 341	-66,50	252,6
6	Прибуток від операційної діяльності	799 103	341 451	1 206 719	-57,27	253,4
7	Чистий прибуток	480 536	306 120	995 038	-36,50	226,1

Протягом останніх трьох років відзначається стабільний ріст виручки від продажів, за винятком 2021 року, коли вона знизилася на 6% порівняно з 2020 роком. На рисунку 2.4 можна наглядно спостерігати, як найбільше зростання виручки спостерігалось у 2022 році, коли вона зросла майже на 62% до 2 538 751 тис. грн.



*Рисунок 2.4. Дохід та собівартість на підприємстві ТОВ «Нова пошта»*

*Джерело: створено на основі табл. 2.1*

Натомість, собівартість продажів збільшувалася протягом кожного з останніх трьох років (рис 2.4).

Незважаючи на зростання собівартості продукції, компанія отримала чистий прибуток за останні три роки. У 2022 році чистий прибуток збільшився на 226% і склав 995 038 тис. грн.

У 2020 і 2022 роках компанія отримувала значний операційний прибуток, що перевищував валовий прибуток. Це свідчить про те, що компанія веде прибуткову діяльність.

Щодо показників рентабельності, використаємо такі коефіцієнти: рентабельності активів, власного капіталу, продукції та діяльності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

## Показники рентабельності ТОВ «Нова пошта» [44]

№ з/п	Показник	Роки		
		2020	2021	2022
1	Коефіцієнт рентабельності активів	0,06	0,03	0,09
2	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,08	0,04	0,11
3	Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,35	0,23	0,47
4	Коефіцієнт рентабельності продукції	1,36	0,42	1,26

Отже, після аналізу рентабельності виявлено позитивні значення коефіцієнтів рентабельності продукції і діяльності. Однак коефіцієнти рентабельності активів і власного капіталу потребують поліпшення (рис. 2.5).

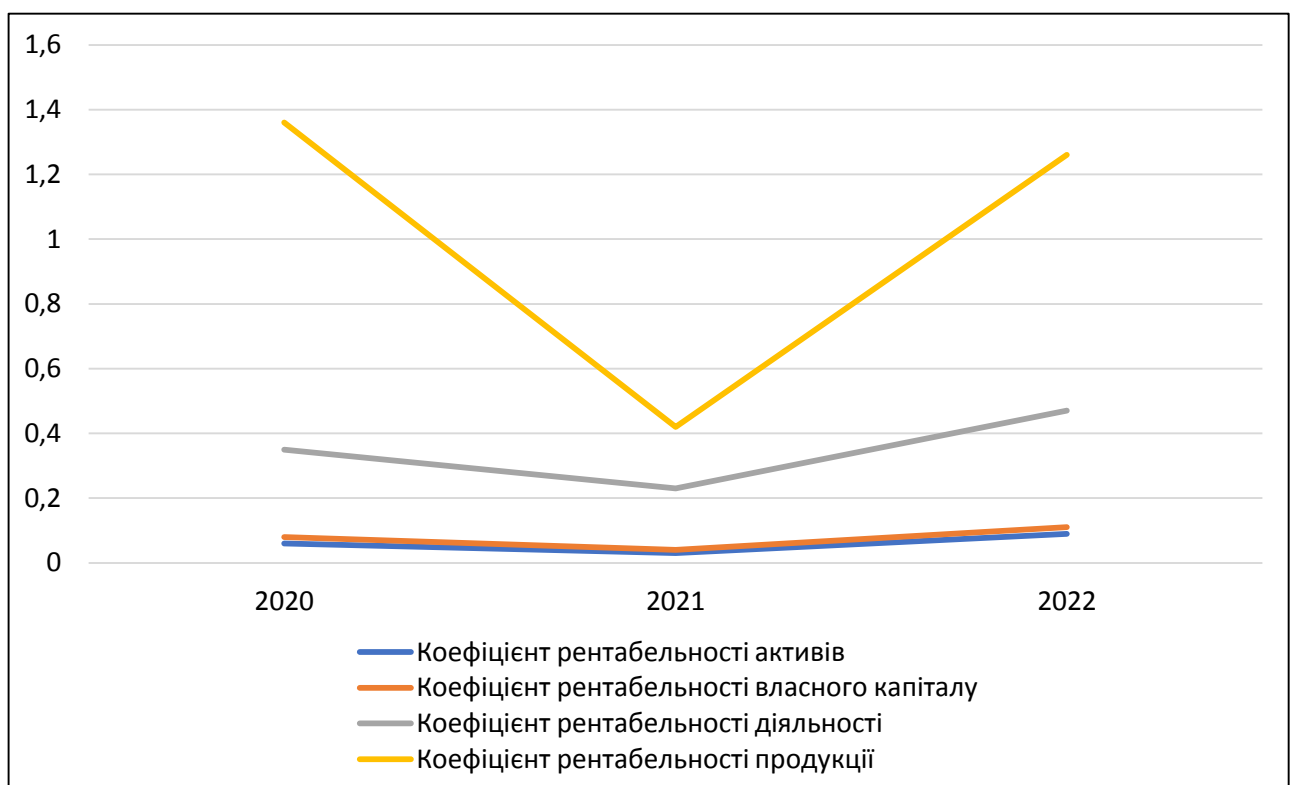


Рис. 2.5. Динаміка зміни рентабельності підприємства

Джерело: створено на основі табл. 2.2

Наразі стратегія управління прибутком ТОВ «Нова Пошта» оцінюється як більш агресивна, ніж захисна. Компанія ставить за мету максимізацію абсолютного значення прибутку шляхом збільшення доходу через рост виручки від продажу товарів, робіт і послуг.

Управління курсом орієнтоване на збільшення доходу компанії при майже стабільних витратах.

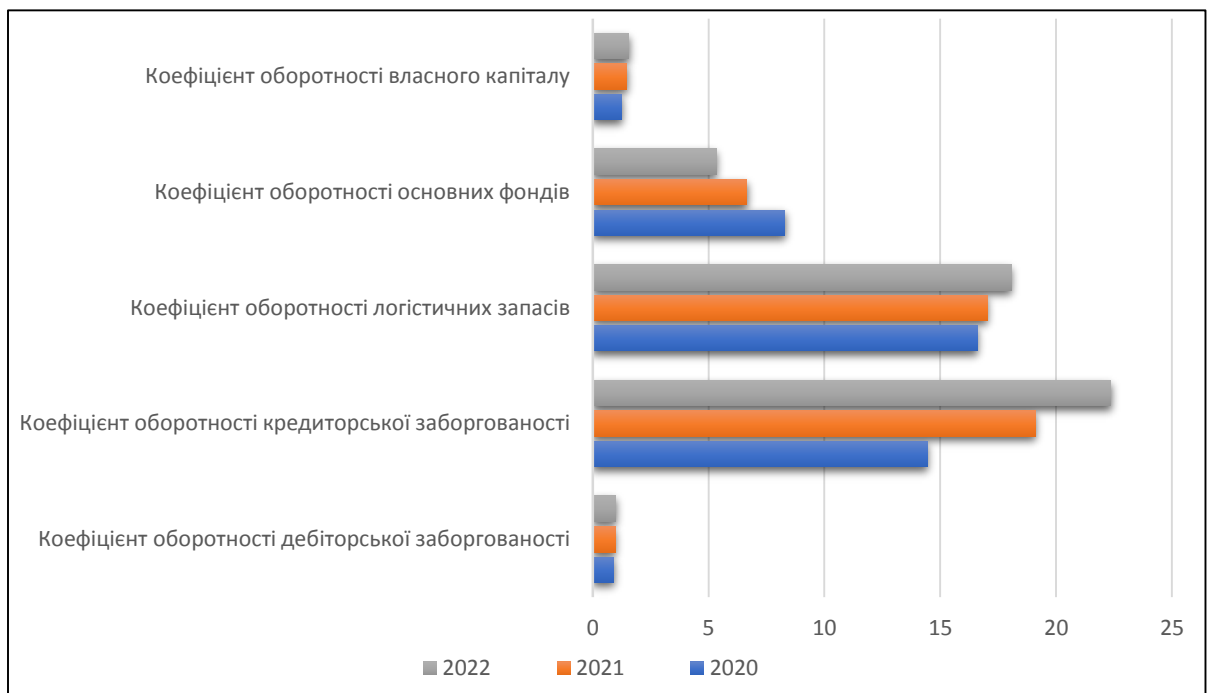
Оцінка ефективності управління логістичними активами базується на показниках, таких як оборотність загальних активів, оборотність логістичних запасів, оборотність готової продукції, оборотність оборотних коштів та тривалість операційного циклу.

Таблиця 2.3

### Аналіз ділової активності ТОВ «Нова Пошта»

№ з/п	Показники	Розрахункова формула	Роки		
			2020	2021	2022
1	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, раз в рік	$K_{одз} = \frac{\text{Чиста виручка від реалізації продукції}}{\text{Середньорічна сума дебіторської заборгованості}}$	0,90	0,98	1,00
2	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, раз в рік	$K_{окз} = \frac{\text{Чиста виручка від реалізації продукції}}{\text{Середньорічна сума кредиторської заборгованості}}$	14,44	19,09	22,36
3	Коефіцієнт оборотності логістичних запасів, раз в рік	$K_{омз} = \frac{\text{Чиста виручка від реалізації продукції}}{\text{Середньорічна вартість логістичних запасів}}$	16,60	17,04	18,06
4	Коефіцієнт оборотності основних фондів, раз в рік	$K_{оосз} = \frac{\text{Чиста виручка від реалізації продукції}}{\text{Середньорічна величина основних фондів}}$	8,28	6,65	5,34

№ з/п	Показники	Розрахункова формула	Роки		
5	Коефіцієнт оборотності власного капіталу, раз в рік	$K_{\text{овк}} = \frac{\text{Чиста виручка від реалізації продукції}}{\text{Середньорічна величина власного капіталу}}$	1,25	1,47	1,56



*Рисунок 2.6. Динаміка зміни ділової активності підприємства «Нова Пошта»*

*Джерело: створено на основі табл. 2.3*

Аналіз ділової активності (рис. 2.6):

- Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості збільшився з 14,44 у 2020 році до 22,36 у 2022 році, що свідчить про швидше отримання компанією оплати за рахунками.
- Збільшення коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості до 18,06 у 2022 році означає прискорення виплати боргів компанії.

- Коефіцієнт оборотності логістичних запасів зменшився з 8,28 у 2020 році до 5,34 у 2022 році, що свідчить про відносне збільшення логістичних залишків або зниження попиту на готову продукцію.
- Коефіцієнт оборотності основних засобів у 2022 році склав 2,46, що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів підприємства з часом.
- Збільшення коефіцієнта власного капіталу з плином часу також свідчить про позитивну тенденцію до підвищення ефективності використання власного капіталу компанії.

Отже, аналіз фінансового стану компанії «Нова пошта» свідчить про його фінансову незалежність та здатність відшкодувати зобов'язання в разі потреби. Компанія має високий рівень ліквідності та доцільності, а чистий прибуток зростає з часом. Наприкінці 2021 року чистий прибуток склав 3 399 842 грн, що показує стабільність та перспективність підприємства.

Однак було виявлено певні недоліки у системі управління логістичними процесами, які потребують уваги та виправлення для забезпечення ефективної та безперебійної роботи системи в майбутньому.

ТОВ «Нова пошта» активно розширює свою діяльність у міжнародному напрямку, зокрема в Польщі і Молдові, де вже діє мережа експрес-доставки. Планується впровадження інноваційних систем для оптимізації логістики всіх мереж експрес-доставки протягом 2023-2024 років. Детальну інформацію про вартість цих інноваційних систем, встановлених протягом 2021 та 2022 роках, подано у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Загальна вартість витрат на встановлення вдосконаленої  
логістичної системи за 2 роки, тис. грн. [43]**

№ з/п	Витрати	2021 р.	2022 р.	Разом
Система FMS-T				
1	Установка датчиків для легкових автомобілів	3300	1500	4800
2	Установка датчиків для вантажних автомобілів	4500	3500	8000
3	Вартість програмного забезпечення	7900	6500	15400

Вивчення тенденцій і оцінка впливу факторів зовнішнього середовища дійсно є важливими для успішності суб'єктів діяльності. Це обумовлено тим, що зовнішнє середовище, таке як економічні, політичні, соціокультурні та технологічні фактори, має значний вплив на функціонування підприємств. Оскільки ці фактори є поза контролем підприємства, важливо адаптувати свою стратегію та діяльність до умов зовнішнього середовища. Це дозволяє суб'єктам діяльності ефективно пристосовуватися до змін і зберігати конкурентоспроможність у вирі змінюючихся умов.

### **2.3 Аналіз управління складською діяльністю ТОВ «Нова Пошта»**

ТОВ «Нова пошта» має власний склад загальною площею 1250 м<sup>2</sup>. Склад розділений на наступні зони:

- зона прийому товарів;
- ділянка маркування та упаковки товарів;
- основний штаб;
- ділянка відвантаження товарів [43].

Що входить до складської логістики від Нової пошти:

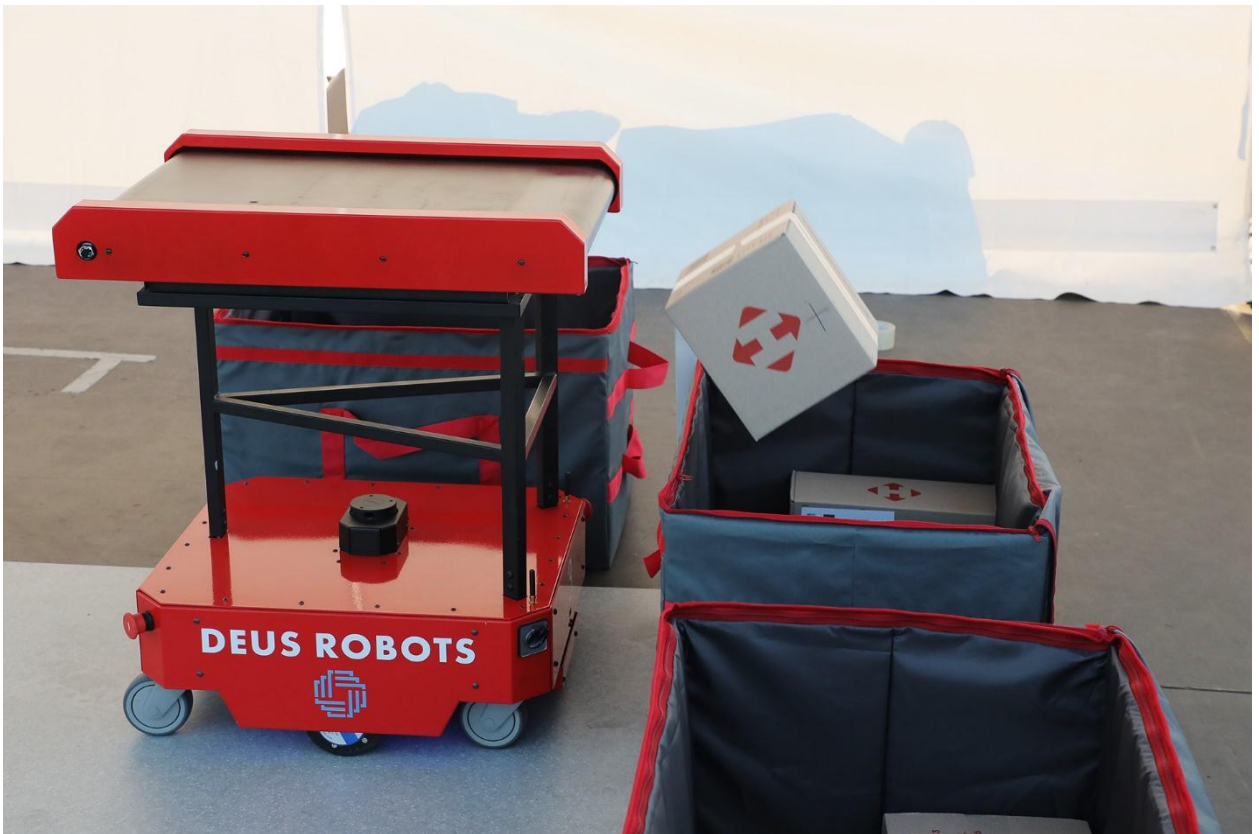
- Приймання товару на склад.
- Розміщення товарів на спеціалізованих стелажах з адресним зберіганням.
- Відбір та комплектація замовлень, ошадливе пакування.
- Відправлення замовлень покупцям або дистриб'юторам.

Додаткові послуги:

- Огляд якості товару при прийманні на склад.
- Відправлення замовлень в брендovanому пакуванні клієнта.
- Маркування товару.
- Доукомплектація замовлень рекламними матеріалами.
- Забір та доставлення товару електротранспортом.
- Робота з поверненнями.

«Нова пошта» має потужну сортувальну інфраструктуру у містах-мільйонниках та обласних центрах країни — наразі працюють 110 сортувальних терміналів та депо. Термінали оснащені автоматизованим обладнанням та можуть сортувати від 8,5 тис. до 50 тис. посилок на годину. Найбільші з них у Києві, Львові, Хмельницькому, Харкові та Дніпрі[44].

Крім того, третина терміналів «Нової пошти» вже використовує роботів для сортування дрібних посилок та вантажів (рис 2.7). Для сортування відправлень до 30 кг використовуються роботи-піруети української компанії Deus Robots. Таку назву вони отримали оскільки можуть обертатися навколо своєї осі. Зі стрічки вивантаження посилка потрапляє на робота. Далі він під'їжджає для сканування посилки і потім викладає її на роликівий конвеєр, з якого відправлення потрапляє безпосередньо в спеціальну сумку для доставки.



*Рисунок 2.7. Deus Robots – робот-пірует для сортування відправлень*

Окрім того, Нова пошта продовжує покращувати роботизацію вантажних терміналів. У листопаді у Дніпрі відкрився термінал із повністю роботизованою зоною вантажних відправлень.

50 робовізків, виробництва SBR, переміщують вантажі всередині терміналу із зони вивантаження у зону завантаження (рис 2.8). Вони пересуваються по магнітній стрічці та можуть перевозити одночасно на собі до 300 кг і ще 1000 кг тягнути за собою. За добу такі робовізки здатні перевезти до 5 000 вантажів, що підвищує продуктивність терміналу на 30%. Загалом компанія використовує на різних вантажних терміналах вже 180 робовізків.



Рисунок 2.8. Deus Robots – робот-пірует для сортування відправлень

Отже, склад ТОВ «Нова пошта» розділений на кілька функціональних зон для ефективного виконання складських операцій. Основні види діяльності на цьому складі включають:

- Розвантаження і приймання вантажу: цей процес здійснюється на автомобільній розвантажувальній естакаді, де використовується спеціалізоване обладнання для ефективного та швидкого розвантаження. Це допомагає зменшити час очікування автомобілів і знизити витрати обігу.
- Внутрішньо складські перевезення: включає переміщення вантажу всередині складу між різними зонами, використовуючи підйомно-транспортні машини і механізми, що спрощує процеси перевезення.
- Складування і зберігання: вантаж розміщується та укладається на зберігання відповідно до встановлених процедур та вимог.
- Комплектація і відвантаження замовлень: цей процес включає підготовку товару відповідно до замовлень клієнтів. Він охоплює

отримання замовлення від клієнта, підбір товарів за його вимогами та відвантаження замовлення [43].

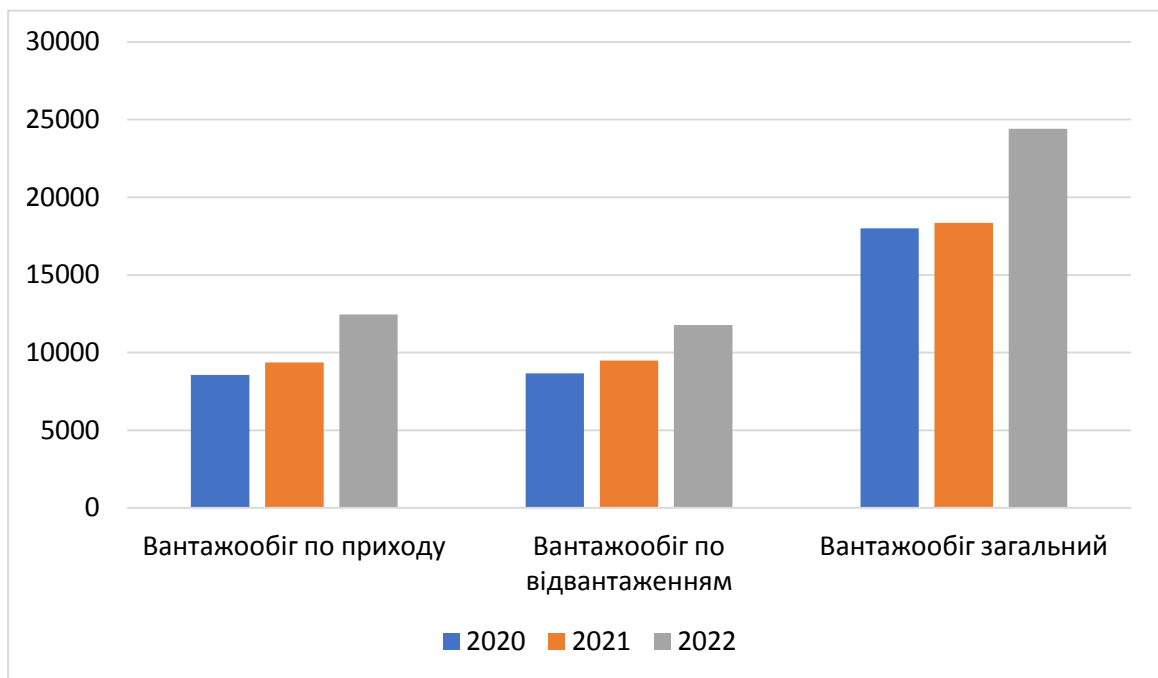
Ефективність роботи складу аналізується за допомогою статистичного аналізу показників вантажообігу за період з 2020 по 2022 рік. Такий аналіз дозволяє оцінити роботу складу та виявити можливість покращень.

Таблиця 2.5

### Вантажообіг складу [22]

№ з/п	Процес	2020, м3	2021, м3	2022, м3	Ріст в 2022 р. по відношенню до 2020 р., %	Темп зміни % 2022/2020 рр.
1	Вантажообіг по приходу	8567	9365	12452	103,92	147,28
2	Вантажообіг по відванта- женням	8669	9490	11776	106,02	139,77
3	Вантажообіг загальний	18004	18348	24418	109,95	144,99

Аналізуючи дані таблиці 2.5, очевидно, що вантажообіг компанії постійно зростає з кожним роком. Так в період з 2020 по 2022 рік вантажообіг по прибуттю збільшився на 3815 м<sup>3</sup> або на 45%, що свідчить про позитивну



*Рисунок 2.9. Тенденція щодо вантажообігу на підприємстві ТОВ «Нова Пошта»*

*Джерело: створено на основі табл. 2.5*

динаміку розвитку. Такі ж тенденції спостерігаються і у товарообігу після відвантаження, а також у вантажообігу генеральних вантажів (рис. 2.9).

Причинами цього позитивного розвитку є висока продуктивність праці робітників, ефективне використання підйомно-транспортного устаткування та швидка обробка замовлень. Це свідчить про успішний розвиток компанії.

З урахуванням великої кількості найменувань товарів на складі, до 30 тисяч, і використання складських площ на 90%, важливо забезпечувати ефективну логістику та управління поставками. Ситуації з перебоями в поставках або запізненням товарів можуть виникати через різноманітні причини, включаючи недостатнє планування або затримки в поставках від постачальників. Важливо вдосконалювати процеси управління логістикою та складським господарством, щоб мінімізувати такі ризики і забезпечити ефективну роботу компанії.

Швидкі темпи зростання компанії ТОВ «Нова пошта» потребують удосконалення логістичних процесів і оптимізації управління складськими операціями на підприємстві. Некоректна і неузгоджена робота відділів закупівель і логістики може призводити до перебоїв в поставках, надмірного нагромадження товарів на складі і, відповідно, до збільшення витрат на зберігання та транспортування.

Проаналізувавши функціонування складського господарства «Нової пошти» можна зробити наступні висновки:

Ціни на послуги встановлюються відповідно до потреб цільової аудиторії, а також враховують якість послуг та рівень конкуренції. Логістична система компанії є комплексом логістичної мережі та адміністративної системи, створеної для реалізації логістичної стратегії. Організаційна структура логістичної служби компанії є лінійно-функціональною, що передбачає існування спеціалізованих відділів, які забезпечують підтримку менеджмента у реалізації стратегічного планування та аналізу.

Ефективність логістичних процесів у ТОВ «Нова пошта» демонструє високий рівень. Серед загальних недоліків системи управління логістичними процесами ТОВ «Нова пошта» можна виділити наступні:

- недостатня активність у сегментації ринку та позиціонуванні послуг,
- недостатнє використання інформаційних технологій,
- відсутність налагодженої системи міжособистісного спілкування.

Отже, ТОВ «Нова Пошта» постійно впроваджує нові продукти та послуги, керуючись міжнародними стандартами та найкращим світовим досвідом. Компанія здійснює перевезення товарів, посилок та документів між Україною, Молдовою і Грузією через свої власні представництва в цих країнах. Міжнародна система компанії перебуває в тестовому режимі.

Серед переваг експрес-доставки ТОВ «Нова Пошта» в міжнародні країни – фіксовані терміни доставки, регулярні транспортні рейси та прозорі імпортно-експортні тарифи без прихованих комісій. Завдяки власним

представництвам у країнах, компанія «Нова Пошта» надає можливість відправляти та отримувати відправлення як за адресою, так і у філіях.

## РОЗДІЛ 3

### ОПТИМІЗАЦІЯ СКЛАДСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОСПОДАРСТВА ТОВ «НОВА ПОШТА»

#### 3.1 Проблеми управління складською логістикою підприємства

Під час аналізу діяльності компанії ТОВ «Нова пошта» було виявлено, що вона не використовує свій потенціал в повній мірі. Основні проблеми, пов'язані з роботою складу, включають високу завантаженість, неправильне розміщення товарів і низьку продуктивність зони комплектації.

Логістика стикається з численними викликами, а одним з них є оптимізація. Вона є важливою для забезпечення рентабельного управління ланцюгом поставок, оскільки неефективне керування призводить до перешкод у наданні послуг та додаткових витрат на транспортування та зберігання.

Для забезпечення рентабельності необхідно ретельно враховувати всі фактори, що впливають на складську систему, і чітко визначити роль транспортного руху у процесі обробки відправлень. Реалізація оптимізаційних заходів повинна передувати глибокому аналізу їх можливості досягнення.

Щоб вирішити ці проблеми, слід приділити увагу наступним аспектам:

1. Оптимізація процесів збору та складання товару: потрібно виявити причини затримок на етапі збору товару і розробити ефективніші методи роботи. Це включає вдосконалення методів організації робочого простору, навчання персоналу і впровадження нових технологій, таких як автоматизовані системи збору товарів.
2. Управління персоналом і його підготовка: важливо забезпечити, щоб кожен співробітник був належно підготовлений до виконання своїх обов'язків і мав необхідні навички і знання для ефективної роботи. Буде корисним проведення навчання та тренінгів для підвищення продуктивності праці персоналу.

3. Автоматизація і впровадження нових технологій: можливість впровадження автоматизованих систем управління складом, таких як системи управління складом (WMS), що допоможуть оптимізувати процеси складської логістики і підвищити продуктивність [20]. WMS (Warehouse Management System) – це програмне забезпечення, яке забезпечує ефективне управління, контроль та оптимізацію складських операцій.



*Рисунок 3.1. Процес автоматизації складським господарством WMS-системою [39]*

Основна мета WMS полягає в забезпеченні точного управління товарно-матеріальними запасами та покращенні всіх процесів, пов'язаних зі складською логістикою (див. рис. 3.1). Система дозволяє відстежувати кількість товарів на складі, їх розташування та стан, автоматизуючи процеси інвентаризації та зменшуючи ймовірність помилок. WMS оптимізує зберігання продукції, аналізуючи рух товарів і визначаючи найкращі місця для їхнього розташування. Також система підтримує процеси прийому, відвантаження, комплектування замовлень, управління персоналом та контролю за дотриманням термінів зберігання товарів. Інтеграція WMS з

іншими системами, такими як ERP, дозволяє забезпечити безперервний інформаційний потік і підвищити загальну ефективність роботи складу. В результаті, впровадження WMS сприяє зниженню операційних витрат, підвищенню продуктивності та покращенню обслуговування клієнтів [39].

4. Комунікація між відділами: важливо забезпечити ефективну комунікацію між відділами закупівель і логістики, щоб уникнути непорозумінь і забезпечити злагоджену роботу обох відділів [44].

Впровадження цих заходів допоможе підприємству покращити логістичні процеси, знизити витрати та забезпечити стабільну роботу складської системи.

Під час процесу складування і зберігання відправлень виникають різноманітні витрати, серед яких:

- витрати на оплату займаної складської площі;
- заробітна плата персоналу на складах;
- витрати, пов'язані з втратою логістичних запасів через поломки або моральний знос [3].

Головне завдання відділу логістики на підприємстві – не тільки управляти персоналом, але й керувати матеріальними потоками, які проходять через склад. Під час координації логістичного процесу служба логістики аналізує і визначає ефективні умови роботи складу у співпраці з іншими відділами організації, такими як маркетинг [3].

Всі заходи спрямовані на організацію складського господарства таким чином, щоб забезпечити якісне виконання складських робіт у визначені терміни з мінімальними витратами і ресурсами.

Проблеми, що виникають на шляху до підвищення ефективності складської діяльності, можна розділити на чотири групи:

- Організаційна – включає розподіл різних функцій, повноважень і зон відповідальності між складськими працівниками.

- Технологічна – описує послідовність операцій та методи їх виконання.
- Інформаційна система - містить інструменти для запису і обробки даних, а також засоби зв'язку.
- Технічна – охоплює доступність і ступінь зносу технічних ресурсів [26-28].

Отже, основні проблеми управління складською діяльністю:

*Недостатня автоматизація процесів:*

Проблема: використання ручних методів обліку та управління складом призводить до помилок, низької продуктивності та затримок.  
Рішення: впровадження сучасних систем управління складом (WMS) для автоматизації обліку товарів, відстеження запасів та оптимізації логістичних процесів.

*Низька точність обліку відправлень:*

Проблема: помилки в обліку відправлень негативно впливає на обслуговування клієнтів.  
Рішення: використання технологій RFID та штрих-кодування для точного відстеження руху відправлень і запобігання помилкам.

*Проблеми з плануванням простору:*

Проблема: неоптимальне використання складського простору призводить до підвищених витрат на зберігання і утрудненого доступу до відправлень.  
Рішення: використання програмного забезпечення для моделювання та оптимізації використання складських площ, включаючи впровадження вертикальних рішень зберігання.

*Затримки в обробці замовлень:*

Проблема: повільна обробка замовлень може призвести до незадоволення клієнтів і втрати бізнесу.  
Рішення: оптимізація процесів комплектації та упаковки замовлень, впровадження автоматизованих систем підбору і пакування товарів.

*Високі витрати на логістику:*

Проблема: високі витрати на перевезення і зберігання відправлень можуть знизити рентабельність.

Рішення: впровадження систем управління транспортом (TMS) для оптимізації маршрутів доставки і зниження логістичних витрат.

*Проблеми з безпекою:*

Проблема: недостатня безпека може призвести до втрати або пошкодження товарів.

Рішення: впровадження систем відеоспостереження, контролю доступу та інших заходів безпеки для захисту відправлень на складі.

Отже, аналіз попиту і пропозиції на ринку складського управління дозволяє зробити наступні висновки, які можуть бути корисними орієнтирами у процесі прийняття рішень щодо використання WMS [37]. Враховуючи високу вартість систем та послуг з їх впровадження, слід уважно вибирати постачальника рішення. Укладення договору з професійною консалтинговою компанією допоможе уникнути критичних затримок у бізнесі через впровадження і застрахувати від серйозних фінансових втрат.

Використання WMS разом з обладнанням для роботи зі штрих-кодами і RFID (рис 3.2) значно підсилює загальний ефект від його впровадження на підприємстві.



*Рисунок 3.2. Ручний зчитувач RFID [39]*

Інтеграція WMS з ERP-системою дозволяє значно підвищити ефективність корпоративної інформаційної системи в цілому [40].

Придбана система повинна бути масштабованою і гнучкою. Масштабовість означає можливість використання системи при зростанні обсягів бізнес-операцій. Гнучкість передбачає збільшення функціональності системи за допомогою модулів, пов'язаних з WMS, і можливість внесення власних розробок в систему алгоритмів розрахунку та форм звітності.

Для подальшого успіху компанії важливо зосередитися на впровадженні систем автоматизації складу і підвищенні кваліфікації персоналу. З цієї метою пропонуються такі заходи для підвищення ефективності діяльності компанії:

- Впровадження WMS-системи та системи автоматизації складських операцій.
- Вдосконалення системи мотивації персоналу, зокрема розвиток системи матеріального і морального стимулювання.
- Навчання та підвищення кваліфікації персоналу через проведення навчальних курсів та інструктажів для нових співробітників [40].

Показники, що визначають завантаженість складу:

- Загальний матеріальний потік композиції: це кількість тонн, яка проходить через всі ділянки композиції протягом аналізованого періоду часу і відображає продуктивність складу.
- Максимальний вантажообіг після прибуття: це максимальна кількість тонн вантажу, який прибуває протягом певного періоду після прибуття.
- Середній складський оборот: це середня кількість тонн прибулого вантажу за певний період часу.
- Загальна площа складу.
- Вантажний відсік обладнання: це складська площа, яка безпосередньо використовується для зберігання товарів.

- Питомий матеріальний потік композиції: це матеріальний потік композиції, який припадає на 1 м<sup>2</sup> складської площі.
- Генеральна складська площа.
- Коефіцієнт нерівномірності завантаження складу: цей показник відображає співвідношення оборотності найбільш напруженого періоду до середньодобової оборотності складу [29].

Показники, що характеризують ефективність використання складських приміщень:

- Коефіцієнт використання вантажної площі складу: він відображає, наскільки ефективно використовується вантажна площа обладнання на складі.
- Кількість зазначених логістичних запасів на складі: цей показник визначається кількістю вантажу в тоннах, м<sup>3</sup> або піддонах, що одночасно зберігаються на складі.
- Коефіцієнт використання складських потужностей: він визначає кількість вантажу в тоннах, палетах або м<sup>3</sup> на доступну місткість в тоннах, піддонах або м<sup>3</sup>.
- Щільність завантаження поїзда: цей показник відображає місткість складу в піддонах на 1 м<sup>2</sup> зони зберігання складу [49].

Окрім загальноприйнятої класифікації складських приміщень, запропоновано розподіл складів на класи А, В, С, D:

- Клас «А»: сучасні одноповерхові будинки, побудовані згідно з сучасними технологічними стандартами. Вони мають висоту стелі від 10 метрів, що дозволяє встановлювати новітнє обладнання для зберігання товарів. Такі склади зазвичай оснащені центральним кондиціонуванням або вентиляцією, системами охоронної сигналізації та організованою охороною. На території складу можуть бути офісні приміщення, а також волоконно-оптичні телефонні лінії.

- Клас «В»: це капітальні одно- або багатопверхові будівлі з висотою стелі від 4,5 до 8 метрів. Підлога може бути з бетону або асфальту. Такі склади зазвичай мають систему пожежної сигналізації та гідратного пожежогасіння, вантажно-розвантажувальні конструкції та офісні приміщення. Також можуть бути телефонні лінії та охорона периметру території.
- Клас «С»: це капітальні виробничі приміщення або теплі ангари, висота стелі може варіюватися в залежності від конструкції. Підлога зазвичай викладена асфальтом або бетонною плитою. Такі склади часто використовуються для розвантаження автомобілів всередині будівлі.
- Клас «D»: це підвали, виробничі приміщення, ангари, гаражі та інші приміщення, які не опалюються. Вони можуть використовуватися як складські приміщення [31].

Приміщення згідно з цією класифікацією використовуються як складські приміщення для професійних команд, що відрізняються якісним обладнанням та професійним управлінням. Обсяг таких приміщень становить близько 130 тисяч квадратних метрів.

### **3.2 Дослідження напрямків щодо оптимізації роботи складського господарства на ТОВ «Нова Пошта»**

З метою підвищення якості логістичних процесів на підприємстві, першочерговим кроком є поліпшення роботи відділу логістики у ТОВ «Нова Пошта», поліпшення кадрової політики і відкриття нового складу. Для втілення логістичної стратегії необхідна повна реструктуризація функціонального підрозділу логістики. Оскільки принципи та управління грають важливу роль у визначенні підходів до реорганізації логістики на підприємстві, централізована система управління може бути доцільною.

Централізація управління логістичною діяльністю передбачає наявність логістичної служби, яка безпосередньо підпорядкована вищому керівництву

компанії. Перевагою цього підходу є можливість використання універсальних інформаційних систем, які радикально скоординовані, але ефективно змінюють взаємодію між функціональними підрозділами підприємства, що дозволяє досягти високих результатів в управлінні ланцюгом поставок.

### ***3.2.1. Впровадження системи управління складом (WMS)***

Впровадження системи управління складом (WMS) є ключовим кроком у покращенні управління складським господарством на підприємстві. Ця система допомагає автоматизувати складські операції та оптимізувати внутрішні процеси для забезпечення ефективного управління запасами та виконання замовлень (рис. 3.3). Реалізація WMS-системи виявляється вкрай корисною і прибутковою, оскільки термін окупності таких інвестицій не перевищує 1,5-2 роки.



*Рисунок 3.3. Автоматизація складським господарством  
WMS-системою [39]*

Розглянемо деякі існуючі на сьогоднішній день WMS-системи та їх можливості:

- EME.WMS (Електронна Магазинна Експедиція) - ця система допомагає впоратися зі складними операціями на складі, автоматизує облік і переміщення товарів, сприяє оптимізації запасів та ефективному виконанню замовлень.
- Cortex - це платформа штучного інтелекту, яка дозволяє розробникам створювати та впроваджувати рішення з обробки даних, включаючи управління складом. Cortex може бути використаний для розробки різноманітних AI-рішень, включаючи системи управління складом, які використовують аналітику даних та передбачення для оптимізації процесів на складі.
- Vuhta WMS - є системою управління складом, яка пропонує широкий спектр функцій для оптимізації складських процесів. Вона включає в себе такі можливості, як управління запасами, відстеження товарів, підтримку баркодів, роботу з партіями та серіями, а також аналітику та звітність.
- ASTOR: WMS - надає інтегроване управління складом з підтримкою штучного інтелекту та аналітичними звітами для прийняття найкращих рішень управління запасами.
- LM7 logistic MANAGER 7 та Radio Beacon WMS - ця система дозволяє автоматизувати складські операції, від поставки до відвантаження, забезпечуючи точність і швидкість у виконанні різноманітних завдань.
- 1С-Логістика: Управління складом ред. 2.0: - інтегрована система управління складом, що забезпечує автоматизацію операцій, відстеження запасів та оптимізацію процесів управління [49].

Ці WMS-системи надають комплексні інструменти для оптимізації роботи складу, що допомагають підвищити продуктивність, зменшити помилки та забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів.

Як бачимо, кожна з вказаних систем має свої особливості, які відображають їхній масштаб і функціональні можливості. Розрізняють чотири основні групи систем управління складом (WMS) залежно від обсягу та складності складського комплексу [49].

По-перше, існують WMS початкового рівня, призначені для управління складами невеликих фірм і магазинів з обмеженим асортиментом товарів [49].

По-друге, це системи для управління «коробчастими» майданчиками, які призначені для середніх і великих складів з різноманітною номенклатурою, але зі зниженою динамікою оборотності.

По-третє, існують «адаптовані» платформи, які використовуються великими логістичними підприємствами і розподільними центрами.

По-четверте, це «настроюються» платформи, призначені для управління великими складами з різноманітним асортиментом та високою динамікою товарообігу.

Враховуючи рейтингові показники та практики інших підприємств, визначено 3 WMS-системи, які найбільше відповідають характеристикам компанії «Нова Пошта», це:

- Cortex;
- 1С: WMS Логістика. Управління складом 4;
- Вuhta: WMS.

Кожна WMS-система має свій власний алгоритм впровадження у складський комплекс. Це складний процес, оскільки кожна компанія має свої власні особливості. Тому процедура реалізації має індивідуальний характер.

З даних таблиці 3.1 видно, що в середньому термін впровадження системи становить від 2 до 4 місяців. Проте на практиці можуть виникати непередбачені ситуації, через що термін реалізації може затягнутися до 1 року.

Таблиця 3.1

**Етапи впровадження WMS-системи [46]**

№ з/п	Етап	Характеристика	Термін
1	Обстеження	Обстеження складського комплексу. Аналіз бізнес-процесі.	1 місяць
2	Погодження технічного завдання	Підбір обладнання. Складання схеми розміщення обладнання на складі. Затвердження технічного завдання на основі проведеного обстеження.	3-5 днів
3	Розробка індивідуального плану	Доопрацювання системи відповідно до технічного завдання. Тестування доробок. Налагодження системи та усунення помилок. Налаштування інтерфейсу.	до 1 місяця
4	Підготовка системи до запуску	Монтаж обладнання. Установка системи на сервер. Додавання даних співробітників. Організацій і ТМЦ. Створення топології складу. Маркування стелажів і палету. Збір штрих-кодів товару та введення	10-15 днів
5	Навчання співробітників для роботи з системою	Навчання фахівців обслуговування системи. Навчання диспетчерів і робітників на складі роботи з системою і обладнанням.	3-5 днів
6	Запуск системи в експлуатацію	Тестовий запуск, виявлення збоїв. Налагодження системи, запуск складу в роботу.	3-7 днів
7	Технічна підтримка	Оперативна допомога, усунення неполадок.	1 місяць

Для вибору підходящої WMS-системи для компанії «Нова Пошта», яка має склад площею 1250 м<sup>2</sup> та зберігає близько 30 тисяч одиниць товарів, доцільно розглянути наступні критерії:

1. Надійність системи та гарантійне обслуговування: оцінимо, якість та надійність кожної системи управління складом, а також умови гарантійного обслуговування.
2. Професіоналізм фахівців постачальника системи: дослідимо, якість обслуговування та підтримки, яку може надати кожен постачальник систем управління складом.
3. Функціонал WMS-рішень: порівняємо функціональні можливості кожної системи та їх відповідність нашим потребам.

Остаточне рішення про вибір WMS-системи буде залежати від повної інформації, яка може вплинути на вибір керівництва підприємства. Для цього проводимо додатковий аналіз - таблицю з економічними характеристиками кожної системи (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

### Порівняння економічних витрат по кожній системі [39]

№ з/п	Складові системи	<u>Cortex</u> , грн.	1С: WMS Логістика. Управління складом 4, грн.	<u>Buhta</u> : WMS, грн.
1	Ліцензія	140 000	132 000	99 750
2	Термінали, 20шт	647 820	647 820	647 820
3	Принтер	36 639	36 639	36 639
4	Навчання персоналу, 4 <u>чол.</u>	180 000	200 000	236 000
5	<u>Wi-Fi роутери</u> , 4шт	40 000	40 000	40 000
6	Сервери	150 000	150 000	150 000
7	Всього	1 194 459	1 206 459	1 210 209

Потрібно також зробити порівняння потенціалу кожної із цих систем.

Розглядаючи рейтинг програмного забезпечення і витрати на їх впровадження, можна зробити висновок, що оптимальним варіантом для компанії «Нова Пошта» є WMS-система Cortex (рис. 3.4).



*Рисунок 3.4 Порівняння економічних витрат на системи WMS*

*Джерело: створено на основі табл. 3.2*

З таблиці 3.2 видно, що найбільшу кількість балів за нашими критеріями набрала WMS «Cortex». Але не менш важливим є не тільки економічний аспект цих систем автоматизації, а й потенційні можливості кожної з систем. Адже дуже важливо отримати всю необхідну інформацію, яка може вплинути на вибір підприємця.

Отже, потрібно зробити порівняння потенціалу кожної із цих систем.

Таблиця 3.3

**Порівняльний аналіз потенційних можливостей  
систем автоматизації [39]**

<b>Операції</b>	<b>Cortex, бал</b>	<b>1С: WMS Логістика. Управління складом 4, бали</b>	<b>Buhta, WMS, бал</b>
<i>Оформлення і розрахунок первинних документів</i>	0,1	0,2	0,3
<i>Облік додаткових затрат</i>	0,1	0,1	0,1
<i>Облік товарів за індивідуальними кодами</i>	0,1	0,3	0,4
<i>Адресне зберігання</i>	4	3	3
<i>Можливість інтеграції в управлінську систему</i>	3	3	1
<i>Управління персоналом</i>	3	3	3
<i>Моделювання схеми руху товару</i>	0	0	3
<i>Інвентаризація</i>	4	3	4
<i>Оптимізація розміщення</i>	3	4	2
<i>Всього:</i>	17,3	16,6	16,8

Враховуючи всі оцінки програмного забезпечення та витрати на впровадження та аналіз потенційних можливостей можна зробити висновок, що програмне забезпечення Cortex є найкращим вибором для впровадження WMS.

Компанія Cortex також забезпечує послуги післяпродажного обслуговування програмного забезпечення. Крім того, програмне забезпечення має можливість реалізації системи голосового управління, що може бути цікавим в майбутньому.

Використання цієї системи автоматизації дозволить ТОВ «Нова Пошта» також реалізувати другий захід, який було запропоновано вище - оптимізацію розміщення відправлень за допомогою ABC і XYZ аналізу. Cortex має

вбудовані можливості для проведення таких аналізів, що сприятиме правильному розміщенню товарів на полицях.

Крім того, ТОВ «Нова пошта» зможе повністю використовувати метод адресного зберігання, що дозволить ефективніше розміщувати і збирати товари, скорочуючи час, який витрачається на ці процеси.

Наступним кроком має стати підвищення продуктивності праці та зменшення зміни кадрів. Для цього потрібно впровадити наступні заходи для вирішення цих проблем: - заходи щодо підвищення кваліфікації кожного працівника з метою досягнення універсального працівника в цілому по складу; - організація навчальних курсів для досвідчених співробітників з метою прискорення процесу навчання нових співробітників.

### ***3.2.2. Кадрова пропозиція***

Для вирішення проблем, пов'язаних з *продуктивністю робітників* і зниженням текучості кадрів, можна запропонувати такі заходи:

1. Проведення заходів щодо підвищення кваліфікації кожного співробітника з метою отримання універсального навичок для роботи в складському комплексі.
2. Організація курсів наставництва для досвідчених співробітників з метою прискорення періоду адаптації нових співробітників.

Ці заходи передбачають цілеспрямовані дії з використанням інструментів управління для підвищення кваліфікації персоналу. Для їх реалізації відповідальною особою буде призначено менеджера складу, чії обов'язки будуть включати:

- Розробка і проведення семінарів та тренінгів для підвищення кваліфікації персоналу.
- Впровадження, підтримка і контроль системи підвищення кваліфікації з метою забезпечення ефективного функціонування на складі.

Також для підприємства ТОВ «Нова пошта» доцільно проводити тематичні семінари кожні півроку з метою зацікавлення кожного співробітника у розвитку складського комплексу і його успішному функціонуванні. Наступним кроком буде впровадження системи наставництва, яка має наступні переваги для підприємства:

- Зниження текучості кадрів шляхом послідовної адаптації нових співробітників.
- Прискорення освоєння посадових обов'язків.
- Підвищення продуктивності праці.
- Забезпечення лояльності співробітників.
- Покращення взаємодії між колегами.
- Скорочення часу на адаптацію та здобуття необхідних навичок.

Для впровадження цієї системи можна спланувати проведення курсів наставництва для двох найдосвідченіших співробітників, рекомендованих керівництвом за їхнім досвідом і здатністю ділитися знаннями та навичками. Також важливо врахувати, що для ефективності системи необхідно розглянути можливість підвищення рівня заробітної плати або введення системи преміювання для наставників.

Наступним кроком має стати зниження транспортних витрат. Для цього потрібно впровадити наступні заходи для вирішення цих проблем: створення додаткових складів.

### ***3.2.3. Економічне обґрунтування відкриття нового складу***

Відомо, що найбільший вантажний склад "Нової пошти" розташований у Києві і називається Київський інноваційний термінал (КІТ). Цей склад займає площу 23 000 квадратних метрів і є центральним елементом логістичної інфраструктури компанії. Він здатен обробляти значні обсяги вантажів завдяки високому рівню автоматизації та сучасним технологіям [43].

Другим за розміром є Дніпровський інноваційний термінал (ДАО), відкритий у Слобожанській громаді. Його площа складає понад 18 000 квадратних метрів. Цей термінал оснащений передовими автоматизованими системами, що дозволяють сортувати до 26 000 посилок на годину [43].

Ці термінали забезпечують ефективну логістику та обробку великих обсягів вантажів, що значно підвищує швидкість і надійність доставки "Нової пошти".

Пропонується створити ще один склад у Києві, щоб зменшити транспортні витрати. Для того, щоб облаштувати власний склад, необхідно буде прорахувати, яка площа підійде для зберігання продукції «Нової пошти». Потрібно розрахувати необхідну площу складських приміщень при поточних виробничих потужностях та рівні попиту на ринку. Метод навантаження використовується для того, щоб розрахувати площу складів загального призначення та на першому етапі проектування складу. Загальна площа складу за способом завантаження визначається за такою формулою:

$$S_{\text{заг}} = Z_{\text{max}} \times K_{\text{н}} / q_{\text{ср}} \times K_{\text{вик}} \quad (3.1)$$

де  $S_{\text{заг}}$  – загальна площа складу, м<sup>2</sup>;

$Z_{\text{max}}$  – максимальна норма зберігання вантажів на складі;

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

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

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

Щоб дізнатися максимальну норму зберігання вантажів на складі, треба використати наступну формулу:

$$Z_{\max} = \sum_{i=1}^n \frac{Q_{ri}}{360} \times Z_{\max i} \quad (3.2)$$

де  $Q_{ri}$  – річний обсяг надходження складу  $i$ -го вантажу;

$Z_{\max i}$  – максимальна норма запасу  $i$ -го вантажу, добу. Вантажів, що надходять на склад;

$n$  – кількість найменувань.

Щоб розрахувати коефіцієнт нерівномірності надходження вантажу складу, необхідно використати формулу:

$$K_n = Q_{\text{доб.макс.}} / Q_{\text{доб.сер.}} \quad (3.3)$$

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

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

Середнє розрахункове навантаження на 1 м<sup>2</sup> складських приміщень залежить від характеристик вантажу, який зберігається, і особливостей будівлі складу та визначається за довідковими даними. Коефіцієнт використання складу - це відношення корисної площі складу до загальної, яке визначається за довідковими даними.

Далі розрахуємо розмір складської площі методом завантаження при таких умовах:

- річний обсяг відправлень, що надходять на склад – 1447,2 тонн;
- максимальний запас 30 днів;
- середня розрахункова навантаження – 0,08 тонн/м<sup>2</sup>;
- коефіцієнт використання складської площі – 0,5;
- коефіцієнт нерівномірності надходження відправлень на склад – 1,4.

$$1) Z_{\max} = (1\,447,2/360) * 30 = 2\,750\,120,6 \text{ т}$$

$$2) Z_{\text{заг}} = (120,6 * 1,4) / (0,08 * 0,5) = 4\,221 \text{ м}^2$$

Таким чином, для зберігання потрібна складська площа розміром 4221м<sup>2</sup>.

Тепер порахуємо ефект від вмісту власного товарного складу, знаючи, що щорічно на типовому складі підприємства з такою площею загальні витрати становлять: 97 000грн.(з них - оренда: 20 000 грн; комунальні витрати: 15 000 грн.; заробітна плата персоналу: 30 000 грн.; амортизація обладнання: 5 000 грн.; операційні витрати: 10 000 грн.; адміністративні витрати: 10 000 грн.; витрати на ІТ та автоматизацію: 7 000 грн), а прибуток:170 000 грн. Звідси:

$$\text{Ефективність} = \text{Витрати} / \text{Прибуток} = 170\,000 \text{ грн} / 97\,000 \text{ грн} = 1,75$$

Можна зробити висновок, що створення власного складу дуже позитивно впливає на прибутковість компанії.

Таким чином було визначено напрями підвищення якості логістичних процесів, охарактеризовано види робіт, задіяних у складських процесах, та розроблено організаційну складову управління складськими процесами. На сьогоднішній день «Нова Пошта» не приділяє достатньої уваги управлінню логістичними процесами через брак фінансових ресурсів та висококваліфікованих фахівців. Однак було запропоновано логістичну стратегію, яка може бути застосована до будь-якої типової української компанії. Заходи з підвищення рівня логістичних послуг включають

оптимізацію структури управління шляхом впровадження централізованої логістики, реконструкцію департаменту логістики, заходи щодо підвищення кваліфікації працівників та відкриття регіональних складів для скорочення термінів доставки продукції клієнтам.

### **3.3 Перспективи розвитку**

Перспективи розвитку складської діяльності ТОВ "Нова Пошта" можуть визначатися на основі сучасних тенденцій у логістиці та складському господарстві. Нижче наведені основні напрями, які забезпечать компанії стійке зростання та підвищення конкурентоспроможності:

#### **1. Автоматизація і роботизація**

Впровадження роботизованих систем: використання автоматизованих складських систем (ASRS), роботів для підбору та пакування відправлень, що може значно підвищити швидкість та точність операцій.

Інтеграція IoT (Internet of Things): використання сенсорів та смарт-пристроїв для моніторингу стану відправлень, обладнання та складів в режимі реального часу.

#### **2. Використання штучного інтелекту та аналітики**

Оптимізація маршрутів: використання штучного інтелекту для планування оптимальних маршрутів доставки, що дозволить знизити витрати на логістику та підвищити швидкість обслуговування.

#### **3. Розширення географії діяльності**

Будівництво нових логістичних центрів: розширення складських потужностей у різних регіонах країни та за її межами для забезпечення швидкої доставки товарів.

Співпраця з міжнародними партнерами: вихід на міжнародні ринки та встановлення партнерських відносин з іноземними логістичними компаніями.

#### **5. Поліпшення якості обслуговування клієнтів**

Персоналізація обслуговування: використання аналітичних даних для створення персоналізованих пропозицій та програм лояльності для клієнтів.

#### 6. Впровадження нових технологій зберігання

Хмарні технології: використання хмарних рішень для управління складськими даними та забезпечення їх доступності з будь-якої точки світу.

#### 7. Підвищення безпеки

Системи відеоспостереження: встановлення сучасних систем відеоспостереження та контролю доступу для запобігання крадіжкам та втратам.

Кібербезпека: впровадження новітніх рішень для захисту інформаційних систем компанії від кіберзагроз.

#### 8. Навчання та розвиток персоналу

Постійне навчання: інвестування в навчальні програми та підвищення кваліфікації працівників для забезпечення високого рівня професійних знань та навичок.

Мотиваційні програми: розробка програм мотивації та винагородження працівників для підвищення їх зацікавленості у ефективній роботі.

Загалом, розвиток складської діяльності ТОВ "Нова Пошта" потребує комплексного підходу, що включає інноваційні технології, підвищення ефективності процесів, орієнтацію на клієнта та стійкий розвиток. Це дозволить компанії зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити довгостроковий успіх.

Отже, визначено напрямки підвищення якості логістичних процесів, описано види робіт, що включаються в складські процеси, та вдосконалено організаційну структуру управління складськими процесами.

Загалом можна підсумувати, що управління логістичними процесами у ТОВ «Нова пошта» наразі має деякі недоліки через обмежений бюджет і нестачу кваліфікованих кадрів. Проте була розроблена логістична стратегія, яка може бути успішно застосована на будь-якому типовому українському підприємстві. Серед заходів, спрямованих на підвищення рівня логістичних

послуг, слід відзначити: оптимізацію структури управління (шляхом централізації управління логістикою), загальну реструктуризацію відділу логістики та скорочення термінів доставки продукції до споживачів (через відкриття регіонального складу).

З метою подолання негативних тенденцій в управлінні логістичними процесами в ТОВ «Нова пошта», можна рекомендувати впровадження системи логістичного контролінгу на підприємстві. Це дозволить:

- координувати управлінську діяльність для досягнення логістичних цілей компанії;
- забезпечити інформаційну і консультаційну підтримку прийняття управлінських рішень щодо логістичних процесів;
- створити і забезпечити функціонування єдиної інформаційної системи управління логістичною діяльністю;
- забезпечити раціональність процесу управління;
- забезпечити ефективне управління логістичними процесами на підприємстві.

Підвищення рівня продуктивності часто призводить до потреби у великих логістичних залишках, що вимагає більшої кількості співробітників для їх своєчасного задоволення. Це може призвести до складнощів у контролі за всіма співробітниками. Автоматизація складських процесів і функцій стає необхідною для забезпечення ефективності та уникнення помилок, які можуть виникнути внаслідок людського фактору.

## ВИСНОВКИ

Провівши дослідження, можна зробити наступні висновки:

Логістична інфраструктура підприємства представляє собою систему, яка регулює структуру і швидкість матеріальних потоків для забезпечення ефективної діяльності підприємства. Для створення ефективної логістичної інфраструктури необхідно застосовувати підходи до проектування, що враховують поточний стан інфраструктури та існуючі проблеми. Такі підходи дозволяють оптимізувати загальні витрати на одиницю пропускну здатності інфраструктури.

Значна частина розглянутих у роботі підходів зводиться до оцінки економічного ефекту від логістичних витрат. Це не зовсім коректно, оскільки корисний ефект від впровадження логістичного менеджменту часто проявляється з часом, і його не можна точно виміряти, просто порівнюючи доходи та витрати.

Проте оцінка ефективності логістичних витрат може служити початковим етапом аналізу продуктивності логістичної системи підприємства. Її слід доповнити методикою оцінки поточного рівня логістичного сервісу та ефективності управління логістичними функціями підприємства.

Таким чином, використання вітчизняними підприємствами описаних методичних підходів до оцінки ефективності логістичного управління в комплексі сприяє підвищенню конкурентних позицій на ринку та збільшенню прибутковості компанії.

Спектр послуг і товарів ТОВ «Нова пошта» є досить диференційованим і постійно оновлюється з урахуванням ринкових новинок. Ціни на продукцію встановлюються з урахуванням особливостей ринку галузі, асортименту пропонованих послуг та рівня конкуренції. Основні ризики діяльності ТОВ «Нова пошта» мають економічний та політичний характер, зокрема підвищена невизначеність у веденні бізнесу. Такі фактори, як впровадження нових

технологій, розширення асортименту послуг та продуктів, а також мотивація трудової активності, позитивно впливають на діяльність ТОВ «Нова пошта» і сприяють її розвитку.

Логістична система ТОВ «Нова пошта» складається з логістичної мережі та корпоративної системи управління, сформованої для реалізації своєї логістичної стратегії. Організаційна структура логістичної служби є лінійною і функціональною.

Ефективність логістичних процесів ТОВ «Нова пошта» досягає високого рівня. Проте в системі управління логістикою є кілька загальних недоліків, зокрема:

- недостатня активність у сегментації ринку та позиціонуванні товару;
- недостатня увага до використання інформаційних технологій;
- відсутність налагодженої системи міжособистісного спілкування.

Серед переваг системи управління логістичними процесами ТОВ «Нова пошта» варто відзначити:

- наявність єдиного методологічного підходу до логістичної концепції компанії;
- орієнтацію керівництва на впровадження новітніх логістичних концепцій;
- чітко визначені стратегічні цілі та плани компанії та її лінійних підрозділів.

На сьогоднішній день управлінню логістичними процесами в ТОВ «Нова пошта» приділяється недостатньо уваги через брак коштів і висококваліфікованих фахівців. Проте, була розроблена і запропонована логістична стратегія, яка може бути застосована на будь-якому типовому підприємстві.

Серед заходів щодо підвищення рівня логістичних послуг можна виділити:

- оптимізацію структури управління підприємством через централізацію управління логістикою;
- реструктуризацію відділу логістики;
- заходи щодо підвищення кваліфікації працівників;
- скорочення термінів доставки продукції споживачам шляхом відкриття регіонального складу.

Підвищення продуктивності спонукає організацію до створення значних логістичних запасів (як основних, так і страхових), що вимагає залучення більшої кількості співробітників для своєчасного задоволення потреб. Зі збільшенням кількості працівників контроль над ними ускладнюється, тому виникає необхідність автоматизації складських процесів і функцій.

Для більш ефективного використання складських площ необхідно впроваджувати нові технології, такі як:

- впровадження WMS-системи;
- застосування технології RFID;

Аналіз складської логістики показав, що для успішного та динамічного розвитку підприємства керівництву слід зосередити увагу на вдосконаленні логістичних операцій і підборі фахівців у галузі складської логістики. Також необхідно розробити низку заходів щодо вдосконалення складської логістики та підвищення кваліфікації спеціалістів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бойко Є.О. Зарубіжний досвід використання логістичної концепції управління підприємством. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 1. С.215-218. 6.
2. Бухаріна Л. М., Помогайко А. В. Управління запасами промислового підприємства на основі логістичного підходу. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2017. Вип. 1. С. 60-66.
3. Гандурський А. В. Переваги впровадження ІТ-систем управління складом на прикладі WMS LOGISTIC VISION SUITE в логістичному комплексі ROSHEN. Science Rise. 2015. № 1 (6). С. 37-39.  
глобальних логістичних мережах: автореферат дисертації на здобуття наук / Курант Т. І. - Тернопіль, 2015. – 20 с.
4. Господарський кодекс України, від 08.03.2024 № 436-IV. [Електронний ресурс]. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
5. Григорак М. Ю. Логістичне управління зворотними матеріальними потоками виробничого підприємства Григорак М. Ю. – Київ, 2017. – 236с.
6. Дибська В.В., Зайцев Є.І., Сергєєв В.І., Стерлігова О.М. Логістика. Інтеграція та оптимізація логістичних бізнес-процесів у ланцюгах постачання: підручник. Ексмо, 2014. 944 с.
7. Дикань В. Л. Основи логістичної інтеграції при формуванні логістичних систем через утворення територіально-промислового кластера. Українські залізниці. №9. 2014. С. 22-26.
8. Касьянова Н. В. Потенціал підприємства: формування та використання / Касьянова Н. В. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 248 с.
9. Колодізева Т. О. Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств: монографія / Колодізева Т. О. – Харків, 2012. 292 с.

10. Корінь М.В. Логістика та її роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємств [Текст] / М.В. Корінь // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 35. – С. 148–152.
11. Короленко Н. В. Управління якістю логістичних процесів на підприємствах: інтегральна парадигма. Ефективна економіка / Короленко Н. В. – Харків, 2013. – 14 с.
12. Крамарева О. М. Зовнішньоекономічна діяльність в Україні: аналіз та стратегія розвитку. Теорія та практика державного управління / Крамарева О.М. Рівне, 2011. – 407 с.
13. Кузьмін О. Є. Планування, організування та мотивування зовнішньоекономічної діяльності / О.Є. Кузьмін, А.О. Босак, Р.З. Дарміць. – Львів, 2009. – 324 с.
14. Курант Т. І. Трансформація взаємовідносин споживача та виробника
15. Лінькова О. Ю. Менеджмент організацій / Лінькова О.Ю. – Харків, 2012. – 463 с.
16. Ліпич Л. Г. Стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки / Ліпич Л. Г. Харків – 2010. – № 102. – 151 с.
17. Мажник Л. О., Письмак В.О. Логістика невиробничої сфери: управління ризиками в логістиці : навч. посібник. Харків : ХНЕУ, 2016. 164 с.
18. Марченко В. М., Шутюк В. В. Логістика : підручник. Київ : Арттек, 2018. 312 с.
19. Матвієнко-Біляєва Г.Л. Логістична система підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. № 41. С. 108-111.
20. Одарченко А. М., Соколова О.Б. Модернізація складських приміщень підприємства на базі WMS. Проблеми економіки. 2015. № 4. С. 210-215.
21. Оптимізування логістичних витрат у сфері управління хімічним підприємством. [Електронний ресурс]. – URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/2762/1/40.pdf>.
22. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта». [Електронний ресурс]. - URL: <https://novaposhta.ua/>

- 23.Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи. Галицький економічний вісник. 2012. № 3(36). С. 166-170.
- 24.Потенціал підприємства: формування та оцінка. [Електронний ресурс]. - URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/324207687.pdf>
- 25.Руденко Г. Р. Аналіз логістичних послуг в Україні / Руденко Г. Р. – Київ, 2011. – 65 с.
- 26.Савіна Н. Б. Інвестування у логістичні системи [Текст]: монографія; Нац. ун-т «Львівська політехніка». Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2013. 328 с.
- 27.Седікова І. О. Дослідження логістичного потенціалу підприємств зберігання зерна. Економічний аналіз. 2015. Т. 19. № 2. С. 130–135.
- 28.Седікова І. О. Економічний аналіз логістичного потенціалу підприємств / Седікова І. О. – Харків, 2016.
- 29.Солодка О. В. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів як спосіб їх вдосконалення. Вісник НУ «Львівська політехніка». 2010. № 2. С. 21–23.
- 30.Струтинська І. І. Проблема логістичного центру на вітчизняному ринку логістичної нерухомості / Струтинська І. І. – Київ, 2015. – 219 с.
- 31.Струтинська Ірина. Проблема визначення класу логістичного центру на вітчизняному ринку логістичної нерухомості. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 6. С. 211-219
- 32.Сумець О.М. Методика оцінки ефективності функціонування складу в транспортно-логістичній підсистемі логістичного утворення // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. Харків: ХНТУСГ, 2012. Вип. 123. «Системотехніка і технології лісового комплексу». «Транспортні технології». С. 271-281.
- 33.Сучков А. В., Помогайко А.В. Оптимізація управління запасами як базовий елемент логістичної стратегії промислового підприємства. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2017. Вип. 2. С. 112-118.

- 34.Тараненко Ю. В. Аналіз ринку логістичних послуг // Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Вип.12. Ч. 3. С.219-222.
- 35.Ткаченко А.М., Севастьянов Р.В. Роль збутової логістики в управлінні комерційним, каналним і фізичним розподілами готової продукції. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 1. С. 188-192.
- 36.Ткачова А. В. Логістичні витрати як критерій оптимізації логістичного управління / Ткачова А. В. – Харків, 2015. – 93 с.
- 37.Удалов А. А. Удосконалення методики аналізу матеріально- виробничих запасів у комерційних організаціях / Удалов А. А. – Харків, 2013. – 54 с.
- 38.Шевців Л. Ю. Логістичні витрати підприємства: формування та оцінювання / Шевців Л. Ю. – Львів, 2011. – 244 с.
- 39.Що таке WMS система або як автоматизувати складську логістику?, [Електронний ресурс]. – URL: <https://wareteka.com.ua/uk/blog/sho-take-wms-systema/>
- 40.Vorshchenko O., & Shcherbyna, V. (2019). Оцінка ефективності складської логістики підприємств. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*, (69(4)), 38-48. вилучено із <https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/284>
- 41.Ilchenko N. Development strategy for logistics operators in the context of globalization. Contemporary conditions and trends in enterprise management: strategies, mechanisms, processes. Cracow University of Economics. 2015. P. 45- 53
- 42.Nova poshta terminals, електронний ресурс URL: <https://novaposhta.ua/terminalss>
- 43.Nova Post Report 2023, електронний ресурс, URL: [https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022\\_ENG\\_27-12-2023%20\(1\).pdf](https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022_ENG_27-12-2023%20(1).pdf)

44. Nova Post Terms of Service, електронний ресурс, URL: [https://novaposhta.ua/uploads/misc/doc/Terms\\_of\\_Service.pdf](https://novaposhta.ua/uploads/misc/doc/Terms_of_Service.pdf)
45. Panek P. (2019). European logistics and warehousing: The outlook for 2019. URL: <https://www.whitecase.com/sites/whitecase/files/files/download/publications/european-logistics-and-warehousing-the-outlook-for-2019-19-web.pdf>
46. Richards G., (2014), Warehouse Management: A Complete Guide to Improving Efficiency and Minimizing Costs in the Modern Warehouse, 2nd Edition, Kogan Page, London, Philadelphia, New Delhi.
47. TQM systems. Комплексні проекти з ІТ-автоматизації бізнесдіяльності. Українська софтверна ІТ-компанія. URL : <http://tqm.com.ua/prices/1s-priedpriatiie-8-dopolnitielnyie-litsienzii>  
URL: <http://www.refine.org.ua/pageid-5425-3.html>
48. Vidanapathirana, Gihan & Jayaratne, Pradeepa. (2016). Enhancing the Efficiency of Inventory Management in FMCG Industry. - URL: [https://www.researchgate.net/publication/326413690\\_Enhancing\\_the\\_Efficiency\\_of\\_Inventory\\_Management\\_in\\_FMCG\\_Industry](https://www.researchgate.net/publication/326413690_Enhancing_the_Efficiency_of_Inventory_Management_in_FMCG_Industry).
49. Zhao Ya., Zhou, R. Ci Yi. Factors influencing service innovation of MSNs in China: a theoretical and empirical research. Library Hi Tech. 2018. Vol. 35 Issue 3. Pp.368-385, <https://doi.org/10.1108/LHT-09-2016-0106>.

## ДОДАТКИ

Додаток А: Кодекс корпоративної етики ТОВ «Нова Пошта»

Додаток Б: Показники логістичної діяльності підприємства  
ТОВ «Нова пошта»



## Кодекс корпоративної етики

### НАШІ ЦІННОСТІ:



**Клієнт.** Ми працюємо, щоб зробити життя мільйонів людей кращим, доставляючи радість, піклування, любов, мрії... Ми завжди ретельно і пунктуально виконуємо дані клієнтам обіцянки. Ми реагуємо на будь-яку їхню потребу – для нас природньо допомагати. Усмішка – ознака нашого ставлення до клієнта;



**Технології.** Наші технології дозволяють нам мати ефективні і безпечні виробничі процеси, які ми прагнемо максимально автоматизувати та роботизувати. Саме технології дозволяють нашим клієнтам отримувати найкращу якість, сервіс та оптимальні ціни. Ми вивчаємо та впроваджуємо найсучасніші світові технології. Ми – частина нового цифрового світу;



**Персонал.** Люди в «НОВА ПОШТА» надійні, високопрофесійні, небайдужі, спрямовані вперед. Повага, чесність та відкритість – основа спілкування в компанії, а помилка – це пошук шляху до успіху. Керівник будь-якого рівня відкритий до рядового співробітника. Дисципліна і виконання зобов'язань – частина нашої культури: точно в строк, без виключень. «НОВА ПОШТА» – це і місце самореалізації професіоналів, і компанія для старту кар'єри;



**Ефективність.** Лише синергія трьох цінностей Клієнт-Персонал-Технології забезпечує прибуток. Саме вона стимулює нас до інвестицій та подальшого росту. Ми завжди шукаємо найефективніший шлях до максимального результату. Ми прагнемо спрощувати процеси і мінімізувати витрати, зберігаючи високу якість послуг.



**Реалізація Місії та втілення Цінностей Компанії** – це спільна повсякденна робота всіх працівників: від членів Наглядової Ради до фахівців. Репутація та престиж Компанії – наше спільне надбання.

## Показники логістичної діяльності підприємства ТОВ «Нова пошта»

№ з/п	Показник	Метод визначення	Сутність показника
Показники, що характеризують продуктивність логістичної системи			
1	Кількість розвантажень та відвантажень на 1 робітника	кількість розвантажених відвантажених замовлень/кількість вантажників	показники характеризують ефективність діяльності людей у логістичних процесах. Вимірюється кількістю логістичних операцій, наданих одним робітником за одиницю часу (рік, місяць, тиждень тощо)
2	Кількість скомплектованих замовлень на 1 робітника	кількість скомплектованих замовлень/кількість комплектувальників	
3	Кількість замовлень на 1 торгового агента	загальна кількість замовлень/кількість торгових агентів	
Показники, що характеризують ефективність логістичної системи			
4	Оборот логістичних активів	чиста виручка з продаж/середня вартість логістичних активів	показник ефективності використання логістичних активів
5	Рентабельність інвестицій в логістичну інфраструктуру	сума чистого прибутку/сума інвестицій в логістичні активи	показник прибутковості інвестиційної діяльності підприємства в логістичну інфраструктуру

## Продовження додатку Б

№ з/п	Показник	Метод визначення	Сутність показника
6	Завантаженість потужностей логістичних об'єктів	фактичне завантаження потужностей/нормати вне завантаження потужностей*100%	показник характеризує ефективність використання складських площ, транспорту, обладнання
7	Витрати утримання логістичних запасів	норма витрат утримання запасу*вартість запасу/(2*100)	показник характеризує обсяг готівки, замороженої в логістичній доставці
8	Частка логістичних витрат в структурі загальних витрат	загальні логістичні витрати/сумарні витрати на виробництво та реалізацію продукції	показник характеризує вагомість витрат, пов'язаних із різними видами логістичної активності
9	Рентабельність каналів збуту (сегментів, клієнтів)	сума валового прибутку/сумарні витрати на реалізацію продукції	показник характеризує вигідність та ефективність обслуговування конкретних каналів збуту (сегментів, клієнтів)
Показники, що характеризують надійність логістичної системи			
10	Надійність поставок	кількість вчасно виконаних замовлень/загальної кількості замовлень*100%	показник характеризує готовність підприємства дотримуватись умов поставок

## Продовження додатку Б

№ з/п	Показник	Метод визначення	Сутність показника
11	Якість поставки	кількість рекламацій/загальна кількість замовлень*100%	показник характеризує готовність підприємства виявити та усунути недоліки в обслуговуванні
Показники, що характеризують гнучкість логістичної системи			
12	Гнучкість виконання замовлення	кількість виконаних спеціальних замовлень/кількість спеціальних замовлень*100%	показник відображає спроможність реагувати на спеціальні або неочікувані потреби споживачів, здатність прискорювати виконання замовлення або його зміну
13	Гнучкість оплати	сума яка оплачується післяотримання товару/ вартість поставки*100%	показник характеризує здатність підприємства пропонувати споживачам вигідні для них форми оплати за трансакцію, зокрема “товарний кредит або відтермінування оплати”