

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Острозька академія»
Економічний факультет
Кафедра економічної теорії, менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота
на здобуття освітнього ступеня магістра
на тему:

«Управління логістичними витратами на підприємстві»

Виконала: студентка 2 курсу, групи ММПЛ-61
спеціальності 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми
«Менеджмент продажів та логістика»
другого (магістерського) рівня вищої освіти
Ганіткевич Роксолана Тарасівна

Керівник – доктор економічних наук, доцент
Козак Людмила Василівна
Рецензент – доктор економічних наук, професор
Кривицька Ольга Романівна

"РОБОТА ДОПУЩЕНА ДО ЗАХИСТУ"

Завідувач кафедри економічної теорії,
менеджменту і маркетингу _____ (доц., д.е.н. Людмила Козак)
(підпис)

Протокол № _____ від « ____ » _____ 2023 р.

Острог – 2023

АНОТАЦІЯ

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 59 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 87 с., зокрема 13 таблиць, 19 рисунків.

У вступі висвітлено важливу підставу для дослідження теми логістичних витрат на підприємстві. Вказано, що логістика охоплює всі етапи життєвого циклу продукту, а логістичні витрати безпосередньо впливають на ціноутворення, платоспроможність та прибутковість компанії. Виділено актуальність теми в контексті сучасних тенденцій розвитку економіки та конкурентного середовища. Окреслено головні завдання дослідження, включаючи вивчення сутності управління логістичними витратами, їх класифікацію, оцінку ефективності, а також аналіз фінансового стану та логістичних витрат досліджуваної компанії ТОВ «Нова Пошта». Також визначено мету, об'єкт і предмет дослідження, а також використані методи дослідження.

У першому розділі роботи розглядаються теоретичні аспекти ефективності управління логістичними витратами на підприємстві. Підрозділ 1.1 висвітлює сутність системи управління логістичними процесами та її ключову роль у оптимізації витрат на підприємстві. Далі, у пункті 1.2 аналізуються особливості управління логістичними витратами, визначається їх сутність та подається класифікація цих витрат. У пункті 1.3 розглядаються методичні підходи до оцінки ефективності управління логістичними витратами на підприємстві, що надає читачеві систематизовану базу для подальшого розуміння та вдосконалення цього аспекту управління.

Другий розділ дослідження містить аналіз та оцінку ефективності управління логістичними витратами на прикладі ТОВ «Нова Пошта». Пункт 2.1 надає загальну характеристику логістичної компанії, деталізуючи її позиції на ринку. В пункті 2.2 проводиться структурно-динамічний аналіз фінансового стану та логістичних витрат компанії «Нова Пошта». Завершує розділ пункт 2.3, в якому проводиться оцінка ефективності системи управління логістичними витратами на прикладі даної логістичної компанії, що дозволяє отримати конкретні результати та висновки щодо дієвості застосованих стратегій та методів управління.

У третьому розділі, який направлений на розробку рекомендацій для підвищення рівня ефективності управління логістичними витратами на підприємстві, представлено цілісний підхід до оптимізації логістичних процесів підприємства. У пункті 3.1 розглядається питання оптимізації логістичних маршрутів, зокрема в контексті підприємства, що досліджується. Пункт 3.2 присвячений впровадженню та можливим аспектам автоматизації окремих логістичних процесів на вивченому підприємстві, враховуючи сучасні технологічні можливості. Наприкінці, у пункті 3.3 розглядається впровадження інтегрованих систем управління логістичними витратами на досліджуваному підприємстві, що сприяє створенню системи, орієнтованої на комплексне та ефективне управління логістичними ресурсами. Ці рекомендації стануть важливим інструментом для підприємства в досягненні оптимальної логістичної ефективності.

У висновках подано короткі підсумки дослідження кваліфікаційної роботи.

Ключові слова: логістика, витрати, логістичні витрати, підприємство, оптимізація, логістична система, логістичний ланцюг.

ABSTRACT

Structure and scope of the qualification work. The work consists of an introduction, three chapters, conclusions, and a list of references containing 59 titles. The total volume of the work is 87 pages, including 13 tables and 19 figures.

The introduction highlights an important reason for studying the topic of logistics costs at an enterprise. It is indicated that logistics covers all stages of the product life cycle, and logistics costs directly affect the pricing, solvency and profitability of the company. The relevance of the topic in the context of current trends in economic development and the competitive environment is highlighted. The main tasks of the study are outlined, including studying the essence of logistics cost management, their classification, evaluation of efficiency, as well as analysis of the financial condition and logistics costs of the researched company "Nova Poshta" LLC. The purpose, object and subject of the study are also defined, as well as the research methods used.

The first section of the paper discusses the theoretical aspects of the efficiency of logistics cost management at an enterprise. Subsection 1.1 highlights the essence of the logistics process management system and its key role in optimizing costs at the enterprise. Further, Section 1.2 analyzes the peculiarities of logistics cost management, defines their essence and provides a classification of these costs. Section 1.3 discusses methodological approaches to assessing the effectiveness of logistics cost management at an enterprise, which provides the reader with a systematic basis for further understanding and improving this aspect of management.

The second section of the study contains an analysis and evaluation of the efficiency of logistics cost management on the example of Nova Poshta LLC. Section 2.1 provides a general description of the logistics company, detailing its position in the market. Section 2.2 provides a structural and dynamic analysis of the financial condition and logistics costs of Nova Poshta. The section concludes with Section 2.3, which evaluates the effectiveness of the logistics cost management system on the example of this logistics company, which allows to obtain specific results and conclusions regarding the effectiveness of the applied strategies and management methods.

In the third section, which is aimed at developing recommendations for improving the

efficiency of logistics cost management at an enterprise, a holistic approach to optimizing the logistics processes of an enterprise is presented. Section 3.1 deals with the issue of optimizing logistics routes, in particular in the context of the enterprise under study. Section 3.2 is devoted to the implemented and possible aspects of automation of certain logistics processes at the studied enterprise, taking into account modern technological capabilities. Finally, Section 3.3 considers the introduction of integrated logistics cost management systems at the studied enterprise, which contributes to the creation of a system focused on the integrated and efficient management of logistics resources. These recommendations will become an important tool for the enterprise in achieving optimal logistics efficiency.

The conclusions provide a brief summary of the qualification work.

Keywords: logistics, costs, logistics costs, enterprise, optimization, logistics system, logistics chain.

ЗМІСТ

ЗМІСТ.....	6
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи ефективності управління логістичними витратами на підприємстві. 9	
1.1 Сутність системи управління логістичними процесами та її роль в оптимізації витрат на підприємстві.....	9
1.2 Особливості управління логістичних витратами, їх сутність та класифікація.....	16
1.3 Методичні підходи оцінки ефективності управління логістичними витратами на підприємстві.....	25
РОЗДІЛ 2. Аналіз та оцінка ефективності управління логістичними витратами на підприємстві ТОВ «Нова Пошта».....	37
2.1 Загальна характеристика логістичної компанії ТОВ «Нова пошта» та її позицій на ринку.....	37
2.2 Структурно-динамічний аналіз фінансового стану та логістичних витрат ТОВ «Нова Пошта»	54
2.3 Ефективність системи управління логістичними витратами ТОВ «Нова Пошта».....	65
РОЗДІЛ 3. Розробка рекомендацій щодо підвищення рівня ефективності управління логістичними витратами на підприємстві.....	70
3.1 Оптимізація логістичних маршрутів підприємства.....	70
3.2 Автоматизація окремих логістичних процесів на досліджуваному підприємстві.....	74
3.3 Впровадження інтегрованих систем управління логістичними витратами досліджуваного підприємства.....	76
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84

ВСТУП

Часто можна почути, що поняття логістики помилково зрівнюють лише із транспортуванням вантажів та товарів. Насправді ж завдання, які стоять перед логістикою, охоплюють весь життєвий цикл продукту – від закупівлі сировини та інших засобів для його виробництва, до продажу готової продукції кінцевому споживачу. З цього можна зрозуміти, що логістичні витрати безпосередньо впливають на ціноутворення готового продукту, а це в свою чергу, впливає на платоспроможність покупця і прибутковість компанії відповідно. Така ситуація робить аналіз логістичних витрат дуже важливим питанням для всіх промислових підприємств, які прагнуть їх оптимізувати.

Управління логістичними витратами пов'язане з певними специфічними викликами, оскільки підвищення якості логістичних послуг для клієнтів часто супроводжується зростанням логістичних витрат. Крім того, зменшення витрат на одну логістичну складову призводить до збільшення витрат на іншу, що, у свою чергу, призводить до зростання загальних логістичних витрат.

Актуальність теми дослідження. Управління логістичними витратами на будь-якому підприємстві є завжди актуальною темою, оскільки воно впливає на ефективність бізнес-процесів, конкурентоспроможність та прибутковість компанії. Логістичні витрати становлять значну і важливу частку бізнес-витрат, часто перевищуючи 10 відсотків обороту компанії. Актуальність дослідження з управління логістичними витратами на підприємстві визначається сучасними тенденціями розвитку економіки та конкурентним середовищем, в якому діють підприємства. Зростання обсягів міжнародної торгівлі, розвиток електронної комерції та збільшення складності логістичних мереж призводять до посилення ролі ефективного управління логістичними витратами. Для підприємств стає важливим завданням не лише забезпечення своєчасної поставки товарів, але і оптимізація витрат на транспортування, зберігання, обробку та управління інформацією. Дослідження управління логістичними витратами стає актуальним в умовах постійних змін в глобальному бізнес-середовищі, спрямованих на забезпечення конкурентних переваг та підвищення рентабельності підприємств.

Аналіз та вдосконалення системи управління логістичними витратами дозволить підприємствам ефективно впроваджувати стратегії зменшення витрат і підвищення загальної продуктивності, що має велике значення для їхнього стійкого розвитку в сучасних умовах бізнесу.

Метою дослідження полягає у вивченні теоретичних і практичних аспектів функціонування системи управління логістичними витратами та розробці пропозиції щодо її удосконалення на досліджуваному підприємстві. **Завданнями дослідження задля досягнення мети виступають:**

- дослідження сутності системи управління логістичними процесами;
- визначення особливостей управління логістичними витратами, їх сутності та класифікацій;
- дослідження методичних підходів оцінки ефективності управління логістичними витратами на підприємстві;
- аналіз загальної характеристики ТОВ «Нова Пошта» та її позицій на ринку;
- аналіз фінансового стану та логістичних витрат ТОВ «Нова Пошта»
- розробка рекомендацій щодо впровадження інтегрованих систем управління логістичними витратами

Об'єктом дослідження є ТОВ «Нова Пошта».

Предметом дослідження є система управління логістичними витратами підприємства.

Методи дослідження. Дослідження базується на теоретичних засадах економічної теорії та логістики, враховуючи також нормативні акти та Закони України, а також значний обсяг наукових джерел, включаючи монографії та наукові статті вітчизняних та міжнародних дослідників згідно поставленої теми. У процесі вивчення та впровадження стратегій оптимізації логістичних витрат були використані як загальнонаукові методи, так і спеціалізовані методи систематизації та аналізу.

РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи ефективності управління логістичними витратами на підприємстві

1.1 Сутність системи управління логістичними процесами та її роль в оптимізації витрат на підприємстві

Для кращого розуміння сутності управління логістичними процесами та логістичних витрат, як складової загальних витрат підприємства, важливо розглянути визначення терміну логістики. У науковій літературі існують різні тлумачення, проте підсумовуючи думки низки вчених, можна виокремити існування трьох основних підходів. Перший підхід зорієнтований на переміщення; іншими словами логістика – це набір дій, що включають планування, керування, реалізацію, контроль та регулювання часово-просторового перетворення товарів та пов'язані з цим зміни в кількості, асортименті та якості, а також зміни в логістичному сервісі. Другий підхід зорієнтований на життєвий цикл продукту, що характеризує логістику, як допоміжне управління плануванням, контролем і регулюванням, яке забезпечує ефективне використання ресурсів та адекватну ефективність логістичних елементів під час усіх етапів життєвого циклу продукту (ініціювання, планування, реалізація, експлуатація та ліквідація). Третій підхід зорієнтований на послуги. В основі закладено визначення: логістика – це організація нематеріальних процесів для ефективного надання послуг, враховуючи витрати та відповідаючи вимогам клієнта. Різноманітність визначень обумовлена розширенням та удосконаленням концепції логістики [1].

Загалом під терміном "логістика" розуміють систематизований підхід до планування, координації та контролю руху товарів, послуг та інформації вздовж ланцюга постачання з метою оптимізації ефективності та задоволення потреб споживачів. Це включає в себе управління ресурсами, забезпечення якості транспортування, зберігання та інші логістичні аспекти, спрямовані на максимізацію результативності та мінімізацію витрат.

Концепція "7R" є однією з моделей управління логістичними процесами, яка також враховує різні аспекти оптимізації витрат на підприємстві. Загалом концепція у логістиці вказує на сім важливих аспектів, які визначають якість та ефективність логістичних процесів. Тільки за умови обов'язкового виконання всіх семи правил буде

виконана головна мета логістики та логістична система в процесі своєї діяльності досягне ефективності та дасть позитивні результати [39].

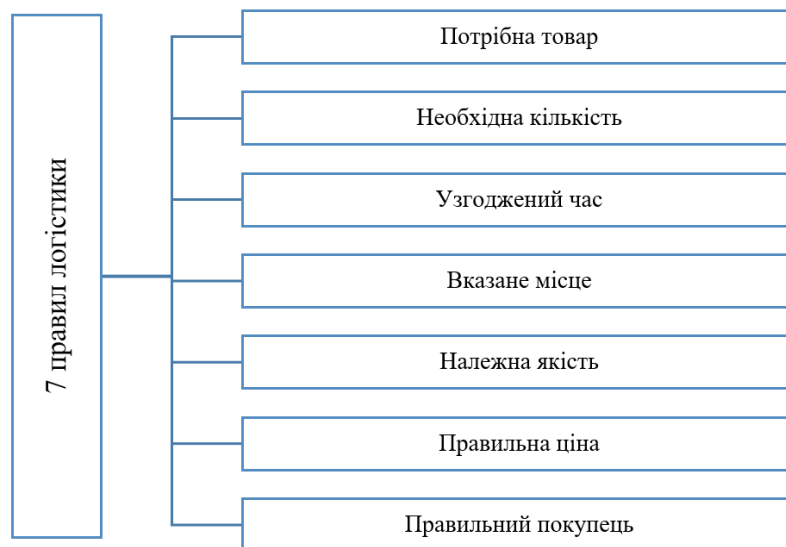


Рис.1.1. Головні правила логістики

Правильний товар (right product): Це означає, що товар повинен відповідати потребам клієнта та вимогам ринку. Точний асортимент і якість товарів є ключовим для задоволення попиту та побудови ефективного логістичного ланцюга.

Правильна кількість (right quantity): Точне визначення кількості товарів є не менш важливим. Надлишок або недостаток товарів може призвести до простоїв, збитків та перебоїв в постачанні.

Правильний час (right time): Це стосується не тільки доставки товарів вчасно, але і синхронізації логістичних процесів, таких як виробництво, зберігання і доставка, для максимальної ефективності.

Правильне місце (right place): Оптимальне розташування складів, центрів дистрибуції та розвинена інфраструктура може значно полегшити логістичні процеси.

Правильна ціна (right price): Ефективна логістика також пов'язана з ціноутворенням та оптимізацією вартості доставки та інших логістичних витрат. Доступність конкурентоспроможних вартостей важлива для підтримки ефективності бізнесу.

Правильна якість (right quality): ще один ключовий компонент логістики. Існують різні стандарти для різних товарів або є якість, яку клієнт вимагає за ту плату, яку він платить за неї. Якість товару не повинна розчаровувати клієнтів. Важливо також

надавати якісний обслуговуючий сервіс клієнтам, враховуючи їхні потреби та вимоги.

Правильний покупець (right customer): Замовлені товари чи послуги повинні потрапити до потрібного клієнта, який їх потребує. Отримання товару або послуги не тим клієнтом призводить до того, що правильний клієнт залишається незадоволеним і порушує логістику товарного ланцюга.

Досягнення головної мети логістики вимагає комплексного та ефективного управління різноманітними елементами логістичних систем, а також розробки відповідної логістичної стратегії.

Загальні стратегії встановлюють цілі та основний вектор діяльності компанії, тоді як функціональні стратегії показують, як реалізувати поставлені цілі. Простіше кажучи, бізнес-стратегії визначають, що потрібно зробити, і, наприклад, стратегія логістики показує, як дії у ланцюжку постачання допомагають досягти цих цілей. Наприклад, якщо основна стратегія компанії - стати постачальником продукції з найменшими витратами, стратегія логістики визначає методи зменшення витрат на логістику; коли мета - швидка доставка продукції клієнтам, логістична стратегія визначає шляхи її досягнення. Можна стверджувати, що логістика справді відіграє стратегічну роль в діяльності кожного підприємства та галузі загалом [40].

Усвідомлення стратегічного значення логістики стало ключовою ідеєю для багатьох компаній останніми роками. Це перетворило спосіб управління ланцюжком поставок, включаючи більш тісну інтеграцію логістики в стратегічні рішення. Вищі керівники приймають рішення на підставі повної інформації, що відображає загальну ситуацію в компанії. Розуміння того, що логістика має довгостроковий вплив на загальну продуктивність, стає все більше розповсюдженим. Логістика, яка раніше перебувала на периферії компанії, тепер займає центральне місце у процесі прийняття рішень [41].

У більшості компаній логістичні процеси становлять значну частку загальних витрат підприємства, тобто логістичних витрат. Витрати на логістику зазвичай становлять від 10% до 40% від обороту, залежно від різних факторів: сфера діяльності, географічне розповсюдження діяльності, співвідношення характеристик матеріальних

ресурсів і готової продукції. Частка логістичних витрат зростає в міру того, як ускладнюються ланцюги поставок, змінюються системи замовлень і клієнти висувають вищі вимоги до якості обслуговування. [2].

Важливою специфічною характеристикою логістичних витрат є їх нетиповий облік. Вони не зазначаються у традиційному бухгалтерському обліку витрат підприємства, а інтерпретуються як накладні витрати, які відображаються як постійні в складі інших витрат. Це вносить значні ускладнення в правильне визначення, оцінку та своєчасне раціональне керівництво ними в рамках загальних витрат підприємства і, відповідно, у процес їх управління.

Також тренд до зростання логістичних витрат у підприємств, особливо в контексті зростання доходів, підвищення собівартості та забезпечення ефективності управління в умовах насиченої конкуренції, вказує на важливість та актуальність розробки механізмів вчасного розпізнавання, аналізу та оцінювання таких витрат. Ці механізми спрямовані на підвищення ефективності цілої логістичної системи підприємства, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів та враховуючи потреби конкурентоспроможності в сучасному бізнес-середовищі.

На даний час, саме логістичні витрати, що формуються в рамках функцій логістики, належать до одного з найменш досліджених аспектів у цій галузі. З економічної точки зору вони частково перетинаються з витратами виробництва, зберігання, транспортування та іншими компонентами витрат в обігу.

Розглядаючи окремо взяте підприємство, то його логістичні витрати можуть бути обчислені у відсотках від суми продажу чи вартості чистої продукції, з розрахунку на одиницю маси сировини, матеріалів, готової продукції. Вартість самої чистої продукції визначається або як валова продукція за вирахуванням матеріальних витрат і амортизаційних відрахувань, або як сума заробітної плати, затраченої на створення продукції, і прибутку підприємства від продажу виробленого товару [5, с.241]

Щоб максимізувати оптимізацію виконання всіх етапів системи логістичних операцій не зайвим буде застосувати логістичний підхід в управлінні матеріальними потоками на підприємстві.

Ефективність впливу «важеля логістики» на рівень доходності підприємства зображено на рис. 1.2.

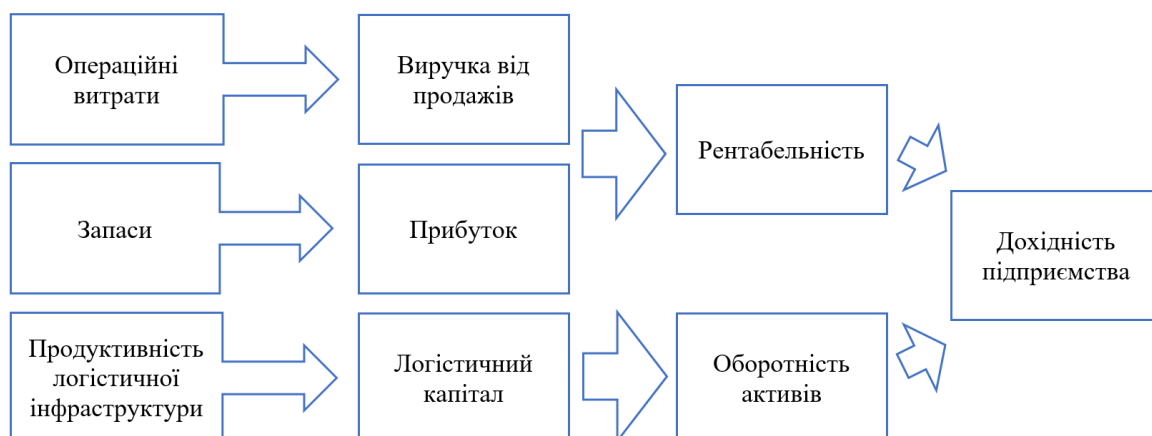


Рис. 1.2. Вплив «важеля логістики» на рівень доходності підприємства

Джерело: [4]

Підвищена увага до логістики пов'язана з її можливостями забезпечити підвищення ефективності діяльності підприємства. Логістичні витрати є нерозривно пов'язаними з функціонуванням логістичної системи цілої компанії, але формуються в різних галузях постачання, виробництва і збуту, що ускладнює можливості для ефективного керування ними. Тому у компаніях виникає проблема створення ефективного інформаційного забезпечення. Основою для ухвалення управлінських рішень у галузі логістики є методика обліку логістичних витрат, що відповідає вимогам Національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку України.

Логістика традиційно розглядається як спосіб забезпечення надійного просування товарів споживачам і функціонування безперервної виробничої інфраструктури економіки. Основними елементами логістичної системи компанії є підсистеми закупівель, запасів, виробництва, зберігання, розподілу, складування та транспортування. На мій погляд, в даному контексті коректніше вважати їх не видами логістики, а її функціональними областями.



Рис. 1.3. Функціональні галузі логістики

Джерело: [6, с.219]

Кожна функціональна область супроводжується своїми витратами, адже неможливо для підприємства виготовляти та продавати покупцю готовий товар чи надавати послугу не витрачаючи власний капітал на логістичні витрати, які супроводжують підприємство на всіх етапах функціонування.

Управління потоковими процесами в умовах продуктивної ринкової економіки значно визначається рівнем витрат на перетворення та переміщення елементів потоків.

Під поняттям "управління витратами" розуміється неперервний процес планування, обліку, контролю, аналізу та прийняття управлінських рішень з метою оптимізації витрат. З огляду на специфіку логістичних витрат можна запропонувати більш конкретне визначення поняття "керування логістичними витратами".

Основні принципи управління логістичними витратами включають в себе такі аспекти: використання системного підходу; застосування єдиної методології на різних рівнях управління витратами; управління витратами на всіх етапах логістичного процесу; гармонійне поєднання оптимізації витрат і високої якості логістичного об-

слуговування; уникнення непотрібних витрат; впровадження ефективних методів оптимізації витрат; удосконалення системи інформаційного забезпечення; підвищення інтересу логістичних підрозділів у зниженні витрат [13].

Під час дослідження було виокремлено п'ять основних блоків, з яких складається схема процесу управління логістичними витратами на виробничому підприємстві (рис. 1.5).

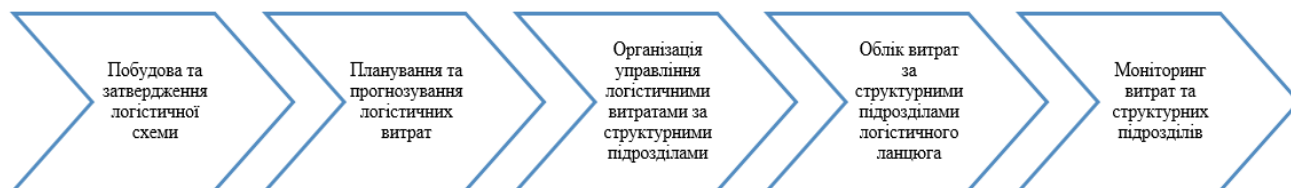


Рис. 1.5. Процес управління логістичними витратами на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [14]

Для ефективного управління логістичними процесами та оптимізації логістичних витрат сьогодні використовуються традиційні методи управління логістичними витратами, До таких методів належать: absorption costing, direct costing, standardcosting, target costing, kaizen costing та інші. Вказані концепції управління витратами проявляють неоднорідність та використовуються без належного врахування їх специфіки та можливостей у суміжних фінансово-економічних та управлінських дисциплінах. Деякі з цих концепцій базуються на облікових характеристиках витрат та стосуються бухгалтерської складової управління витратами.

Висновки. Усвідомлення стратегічного значення логістики в останні роки перетворило підхід до управління ланцюгом поставок, інтегруючи логістику в стратегічні рішення компаній. Логістичні витрати, які можуть складати від 10% до 40% від обороту підприємства, стають ключовим елементом загальних витрат. Враховуючи їх нетиповий облік та стратегічний вплив на продуктивність, важливо розвивати механізми визначення та оптимізації логістичних витрат для ефективного управління логістичною системою підприємства.

1.2 Особливості управління логістичних витратами, їх сутність та класифікація

Для ефективного управління фінансами підприємства та прийняття оптимальних управлінських рішень необхідно детально вивчити і прорахувати власні витрати. Така інформація важлива для планування, контролю та управління. Оптимальна класифікація витрат на підприємстві надає можливість керівнику точно оцінити структуру різних витрат, що дозволяє аналізувати фінансове становище компанії при узагальненні статей витрат у підгрупи.

К. М. Таньков, О. М. Тригід і Т. О. Колодизєва виокремлюють такі види логістичних витрат:

- постійні витрати. Вони не залежать від обсягів виробництва і збуту. Можна віднести оплату за оренду складських приміщень, заробітна плата працівників витрати на інформаційні технології;
- змінні витрати, залежать від інтенсивності матеріальних потоків, що контролюються підприємством. Прикладом є витрати на закупівлю сировини, транспортні витрати;
- загальні (валові) витрати, які є сумою постійних та змінних;
- середні витрати, які розраховуються як величина відповідних витрат на одиницю матеріального потоку;

граничні витрати, які визначаються як приріст відповідних витрат: постійних, змінних, загальних і середніх, що виникає в результаті збільшення матеріального потоку на одну одиницю. [11, с. 34].

Вперше логістичні витрати розглянув німецький економіст М.Купфель у 60-х роках минулого століття. На думку вченого, ця економічна категорія є "грошовим виразом використання майна підприємства, обумовленого плануванням, виконанням та контролем (крім технологічних процесів) переміщення у часі та просторі всіх форм матеріалів" [6]. При цьому вчений не виділив окремо витрати на утримання запасів

сировини, матеріалів, готової продукції, упаковки та післяпродажного обслуговування.

Проаналізувавши попередні дослідження і зарубіжних, і вітчизняних вчених, можна спостерігати спільний зміст у всіх визначеннях, який полягає в тому, що логістичні витрати являють собою витрати, пов'язані з логістичними операціями, виражені у грошовій або негрошовій формі (матеріальні, трудові, інформаційні) на різних етапах діяльності підприємства (адміністративний, виробничий, збуту, постачання) і сприяють плавному функціонуванню підприємства.

На сьогоднішній день чинна вітчизняна нормативно-правова база, що регулює аналіз господарської діяльності підприємства, не включає поняття "логістичні витрати", а серед науковців немає консенсусу щодо єдиного визначення (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «логістичні витрати»

Автор	Визначення
Анічкіна Б.А.	«Логістичні витрати – це сума всіх витрат, пов'язаних з виконанням логістичних операцій, таких як організація закупівлі, доставка, організація зберігання, доставка споживачеві» [49]
Атамонова Н.С.	«Логістичні витрати – це витрати, які пов'язані з рухом і зберіганням товарно-матеріальних цінностей, починаючи від вибору постачальника і завершуючи доставкою готової продукції та обслуговуванням споживача» [50]
Баклицька М.Р	«Логістичні витрати – витрати трудових, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів, зумовлені виконанням підприємствами своїх функцій щодо виконання замовлень споживачів» [51]
Беляєв В.М.	«грошовий вираз використаної робочої сили, коштів та предметів праці, фінансові витрати та різні негативні наслідки форс-мажорних подій, які обумовлені просуванням матеріальних цінностей (сировини, матеріалів, товарів) на підприємстві та між підприємствами, а також підтримкою запасів» [7]
Голубовський Л.В.	«Логістичні витрати представляють собою грошове вираження використаної робочої сили, засобів і предметів праці, фінансові витрати і різні негативні на-

	слідки форсмажорних подій, які обумовлені просуванням матеріальних цінностей (сировини, матеріалів, товарів) на підприємстві та між підприємствами, а також підтриманням запасів» [52]
Дубовий Є.	«Логістичні витрати – це витрати на виконання логістичних операцій» [59]
Крикавський Є.В.	«Під логістичними витратами слід розуміти зменшення економічних вигід у вигляді вибуття матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів, що забезпечують просування матеріальних активів у межах логістичної системи або ланцюга поставок» [1]
Колобов А.А.	«Логістичні витрати – це витрати на виконання логістичних операцій.» [53]
Конищева Н.І.	«Логістичні витрати – це витрати як матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних ресурсів, що зумовлено виконанням заказів споживачів.» [54]
Лотиш О.	«Логістичні витрати – це витрати на виконання логістичних операцій.» [5]
Макарова І.В.	«Логістичні витрати - це витрати на виконання логістичних операцій; включають в себе витрати обігу та частину витрат виробництва. Представляють собою витрати трудових, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів, обумовлених виконанням підприємствами своїх функцій по виконанню замовлень споживачів.» [55]
Міротин Л.Б.	«Логістичні витрати - це витрати на елементарні і комплексні логістичні операції, втрати від іммобілізації засобів, витрати на логістичне адміністрування, збитки від недостатньої якості логістичного менеджменту і сервісу.» [56]
Разумова К.	«Логістичні витрати – сума всіх витрат, пов'язаних із виконанням логістичних операцій: розміщенням замовлень на постачання продукції, закупівлю, складування продукції, що надходить, внутрішньовиробниче транспортування, проміжне зберігання, зберігання готової продукції, відвантаження, зовнішнє транспортування, а також витрати на персонал, обладнання, приміщення, складські запаси, на передачу даних про замовлення, запасах, постачаннях» [57]
Савенко І.І.	«Логістичні витрати – витрати, пов'язані з процесом руху товару на всіх стадіях економічної та організаційної діяльності, що здійснюються у функціональних логістичних ланцюгах» [58]

Джерело: складено автором на основі теоретичних даних

Як вже було зазначено, вітчизняна нормативно-правова база не містить визначення "логістичних витрат", тому їх важко класифікувати за єдиним стандартом. Проте, можна виокремити певні категорії цих витрат згідно фінансового обліку. Схема класифікації наведена на рисунку 1.4.

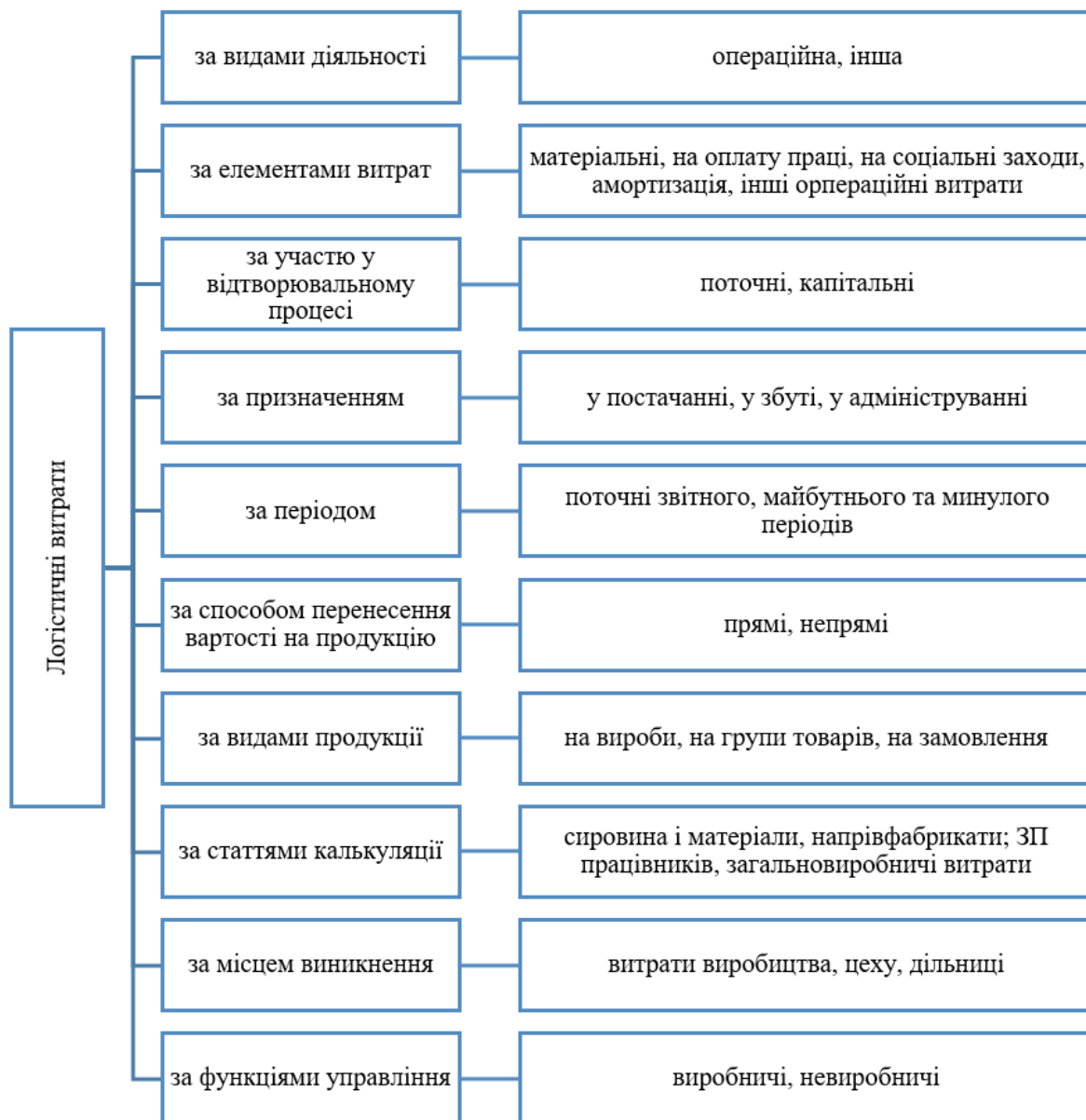


Рис. 1.4. Класифікація логістичних витрат згідно фінансового обліку

Джерело: [8][9]

Логістичні витрати є динамічними величинами, адже складаються з різних елементів, які залежать від низки факторів, наведених у таблиці 1.2. Зміна значення фактору може призвести до зміни величини логістичних витрат як на сторону збільшення, так і зменшення.

Різноманітність чинників, що впливають на логістичні витрати, дозволяє зробити висновок, що управління ними вимагає комплексної системи вимірювання, аналізу ситуації та оцінки багатьох параметрів, а не тільки суми витрат. У структурі логістичних витрат розвинених країн найбільшу частку займають витрати на управління запасами (20-40%), транспортні витрати (15-35%) та адміністративно-операційні витрати (9-14%). [12]

Таблиця 1.2

Фактори впливу на утворення логістичних витрат

Логістичні функції та операції	Чинники формування логістичних витрат	
	Кількісні фактори	Якісні фактори
Отримання, обробка й оформлення замовлення	Величина та інші умови замовлення, кількість замовлень, частка витрат на одне замовлення.	Масштаб застосування сучасних ІТ.
Планування виробництва	Зміна обсягів господарської діяльності, матеріаломісткість продукції.	Вимоги до якості продукції Концентрація, спеціалізація, координація та інтеграція, інноваційні технології.
Закупівля і поставка продукції	Розмір та частота замовлення, виробнича програма, графік запуску-випуску продукції, ціни на сировину і матеріали, ефект масштабу в закупівлі, обмеженість власного та позикового капіталу.	Кредитно-грошова і податкова політика, методи постачання та обслуговування, діапазон ділової активності і фінансовий стан підприємства.
Складування та зберігання продукції	Розмір замовлення, складські площі, рівень і стан запасів, рівень обладнання складів, оборотність оборотних коштів.	Використання сучасних концепцій управління.
Збут продукції	Територія зовнішніх та внутрішніх ринків, сезонні коливання потреби в продукції, темпи інфляції.	Конкурентоспроможність підприємства на ринку, концентрація споживачів, діяльність підприємствконкурентів, прогноз кон'юнктури ринку.

Доставка продукції споживачеві	Характер вантажів, тарифні ставки транспортування, знижки, маршрутизація перевезень.	Вимоги до умов транспортування, завантаженість і збалансованість поїздок.
--------------------------------	--	---

Джерело: [10]

Загалом, фактори, що впливають на склад логістичних витрат, можна розділити на дві основні групи:

Внутрішні фактори, які знаходяться всередині конкретного підприємства і безпосередньо залежать від його діяльності. До них відносяться:

- **Обсяг продажів.** При збільшенні обсягів продажів, збільшується також обсяг матеріальних потоків, що переміщуються, і тим вищі стають логістичні витрати.
- **Асортимент продукції.** Чим більший асортимент продукції, тим складніша структура логістичної системи, і тому логістичні витрати відповідно зростають.
- **Географічне розташування.** Чим більша відстань між постачальниками, складами та споживачами, тим вищі транспортні витрати.
- **Структура логістичної системи.** Оптимізація структури логістичної системи може призвести до зниження логістичних витрат.

Зовнішні фактори - це фактори, які знаходяться поза підприємством і не залежать від його діяльності. До них відносяться:

- **Економічне середовище.** Зростання інфляції, воєнний стан та нестабільна економічна ситуація впливають на логістичні витрати компаній.
- **Законодавство.** Зміни в законодавстві, наприклад, у сфері оподаткування, можуть призвести до зміни величини логістичних витрат.
- **Технологічний розвиток.** Впровадження нових технологій у логістиці може призвести до зниження логістичних витрат.
- **Конкуренція.** Підприємства, щоб забезпечити собі конкурентоспроможність, змушені шукати способи оптимізації та знижувати логістичні витрати.

Вивчення логістичних витрат виступає ключовим компонентом управління логістичною системою в цілому. Результати цього аналізу служать основою для обґрунтованого планування, надаючи інформацію з різних контекстів. Витрати розглядаються як узагальнена сума в системі логістики, так і в розрізі виробничих підрозділів, елементів економічних витрат, статей калькуляції, видів діяльності, робочих одиниць, наданих послуг, етапів виробничого процесу та інших об'єктів обліку.

Аналіз витрат у логістиці, як і у будь-якій іншій сфері, має здійснюватися на основі різноманітних показників, включаючи такі категорії, як показники економічної ефективності, технічної результативності, показники досягнення мети та ринкові індикатори.

КРІ (ключові показники ефективності) в логістиці представляють собою метрики, які вказують на те, наскільки результативно використовуються ресурси компанії для виконання логістичних завдань. На сьогоднішній день основними показниками ефективності логістики можуть бути наступні:

1. Час обробки замовлення: Цей показник включає час, необхідний для прийняття, обробки та відправлення замовлення. Вимірюється від моменту отримання замовлення до його відправлення.
2. Час доставки: Це обчислення визначає період часу, що витрачається на доставку товарів від пункту відправлення до пункту призначення. Включає в себе усі етапи логістичного ланцюга.
3. Рівень сервісу клієнтам: Цей показник відображає, наскільки точно та швидко компанія забезпечує обслуговування клієнтів, враховуючи їхні вимоги та очікування.
4. Витрати на логістику від виручки: Цей показник визначає відсоток витрат на логістику від загального обсягу доходів компанії, вказуючи на те, як ефективно вона управляє своїми логістичними ресурсами.
5. Оборот запасів: Вимірює, як швидко компанія обертає свій запас, що вказує на ефективність управління запасами та можливість зниження витрат на зберігання.

6. Витрати на зберігання: Визначають витрати, пов'язані із зберіганням та управлінням запасами на складі, включаючи витрати на оренду приміщення, оплату праці та інші можливі інфраструктурні витрати.
7. Точність прогнозування: Вказує на те, наскільки точно прогнози компанії відповідають фактичному попиту. Висока точність прогнозів дозволяє краще планувати запаси та виробництво.
8. Індекс заповненості транспорту: Цей показник визначає, наскільки повні транспортні засоби використовуються для перевезення товарів. Високий індекс свідчить про ефективне використання транспортних ресурсів.
9. Рівень відновлення запасів: Вказує на частоту ситуацій, коли товар відсутній на складі під час замовлення, що впливає на рівень обслуговування клієнтів.
10. Витрати на перевезення на одиницю товару: Цей показник визначає вартість перевезення товарів на одиницю продукції або товару, вказуючи на ефективність транспортного процесу.

Оцінка витрат логістичної системи дозволяє керівникам підприємства проаналізувати вплив коливань логістичних витрат на загальний рівень прибутковості підприємства та обрати ефективну стратегію управління логістичними витратами. Рівень прибутковості має безпосереднє значення для привабливості підприємства для інвесторів.

Однією із успішних стратегій може стати активне впровадження та використання сучасних технологій, які не лише спрощують логістичні процеси, але й забезпечують ефективність, точність та гнучкість у керуванні витратами. Такий підхід має низку переваг, зокрема:

- Використання автоматизованих систем дозволяє значно спростити та прискорити багато логістичних операцій. Від відстеження товарів на складах до опрацювання замовлень та управління запасами - ці процеси можуть бути повністю або частково автоматизовані. Це робить виконання завдань швидшим та менш витратним.
- Сучасні системи управління запасами дозволяють підприємствам ефективно прогнозувати потреби, визначати оптимальні рівні запасів та автоматизовано

відслідковувати рух товарів на складах. Це сприяє уникненню перевищення або недостатчі запасів, зменшує витрати на їх утримання та покращує обслуговування клієнтів.

- Обробка великих обсягів даних (Big Data) дозволяє здійснювати більш точний аналіз логістичних витрат. Аналітичні інструменти дозволяють ідентифікувати та аналізувати тренди, оптимізувати маршрути доставки, а також вдосконалювати стратегії управління запасами.
- Застосування IoT-технологій в логістиці дозволяє в режимі реального часу відстежувати рух товарів, моніторити стан транспортних засобів та складського обладнання. Це допомагає уникнути затримок, втрат та покращити ефективність в логістичних ланцюгах.
- Застосування штучного інтелекту та машинного навчання дозволяє прогнозувати попит, оптимізувати маршрути доставки, аналізувати великі обсяги даних та надавати рекомендації щодо оптимальних стратегій управління витратами.
- Використання електронної торгівлі та платформ дропшипінгу спрощує логістичні процеси, дозволяючи підприємствам ефективно взаємодіяти з постачальниками та клієнтами. Це дозволяє зменшити витрати на посередників та оптимізувати ланцюг постачання.

Висновки. Хоча на сьогоднішній день чинна вітчизняна нормативно-правова база, що регулює аналіз господарської діяльності підприємства, не включає поняття "логістичні витрати", а серед науковців немає консенсусу щодо єдиного визначення, тому їх важко класифікувати за єдиним стандартом. Проте, проаналізувавши попередні дослідження і зарубіжних, і вітчизняних вчених, можна спостерігати спільний зміст у всіх визначеннях, який полягає в тому, що логістичні витрати являють собою витрати, пов'язані з логістичними операціями, виражені у грошовій або негрошовій формі (матеріальні, трудові, інформаційні) на різних етапах діяльності підприємства (адміністративний, виробничий, збуту, постачання) і сприяють плавному функціонуванню підприємства.

1.3 Методичні підходи оцінки ефективності управління логістичними витратами на підприємстві

У динамічному та конкурентному середовищі сучасного бізнесу ефективне управління логістичними витратами відіграє ключову роль в успіху та стійкості підприємств. Оскільки підприємства прагнуть оптимізувати свої ланцюги поставок, оцінка ефективності управління логістичними витратами стає критично важливим аспектом прийняття стратегічних рішень. Методологічні підходи до такої оцінки забезпечують структуровані рамки та аналітичні інструменти для оцінки ефективності, стійкості та загальної результативності практики управління логістичними витратами на підприємстві.

Методичне забезпечення логістики розгалужене та охоплює різноманітні базові принципи, методи, методики, способи та засоби їх впровадження для організації та управління логістичною діяльністю. На сьогодні існує широкий спектр різноманітних методик, спрямованих на розробку та оцінку ефективності функціонування підприємств та їх логістичних систем.

Системний підхід – це методологічний напрям у науковому пізнанні, який базується на вивченні об'єктів як систем, що дозволяє досліджувати складні властивості та взаємозв'язки об'єктів, важко спостережувані іншими методами. За рамками системного підходу розглядається кожна система як інтегроване ціле, навіть якщо вона складається з окремих підсистем. Об'єкт дослідження розглядається як комплекс взаємопов'язаних підсистем, об'єднаних спільною метою, що дозволяє виявити його інтегровані властивості та внутрішні та зовнішні зв'язки. В контексті управління логістичною системою застосування системного аналізу полягає в методології сприйняття або впорядкування (структуризації) логістичної системи. Основним засобом системного аналізу є чітке визначення структурних елементів під час дослідження логістичних систем.

Аналіз ефективності діяльності будь-якого підприємства передбачає використання певної системи показників, зокрема прибутковості та рентабельності. Проте, для певних видів підприємств, які виробляють різноманітну продукцію, існують особливості розподілу витрат за окремими бізнес-процесами їхньої логістичної системи.

Це ускладнює розрахунок показників ефективності підприємства і не завжди повністю відображає реальний вплив змін окремих складових на загальний результат.

Тому для визначення ефективності функціонування логістичної системи такого підприємства слід розробляти і використовувати не лише економічні, але й технічні, фінансові та інші характеристики, що базуються на бухгалтерсько-економічній звітності підприємства. Ефективність функціонування логістичної системи підприємств повинна враховувати ключові фактори, такі як задоволення споживчого попиту, використання інвестицій, логістичні витрати, якість обслуговування, час циклів та продуктивність.

Для проведення повного аналізу ефективності функціонування логістичної системи підприємства потрібно застосувати системи кількісних і якісних показників. Для забезпечення точності та достовірності аналізу використовуються різноманітні математичні та економіко-математичні методи і моделі. При виборі оптимальних методів і проведенні розрахунків необхідно дотримуватися таких принципів, як науковість, динамічність, системний підхід, виділення пріоритетних напрямів, комплексність, повнота й достовірність інформаційної бази.

Також використовуються експертні системи – комп'ютерні програми, які допомагають фахівцям у прийнятті рішень, пов'язаних з управлінням інформаційними та матеріальними потоками в різних стадіях функціонування логістичної системи.

Метод ABC використовується для управління витратами на транспортування, зменшення переміщень на складі, управління закупівлями та запасами, загального збільшення прибутку підприємства. Він дозволяє виділити найбільш значущі об'єкти для досягнення поставленої мети.

Метод XYZ поділяє номенклатуру продукції на три групи в залежності від ступеня рівномірності попиту й точності прогнозування. Використання цього методу дозволяє логістам враховувати особливості попиту і вчасно адаптувати стратегії управління.

Для кожного підприємства дуже важливим є вибір правильної концепції логістики, адже це може значно вплинути на його успішність і ефективність управління

логістичними процесами. Різні концепції логістики можуть мати різні вартісні ефекти. Вибір оптимальної концепції дозволяє підприємствам знижувати логістичні витрати, оптимізувати процеси та досягати економії вартості у всьому ланцюжку постачання.

Згідно визначень, поданих на рис. 1.6. можна зробити висновок, що основним завданням концепції логістики є оптимальне управління логістичними потоками підприємства, зокрема матеріальними, фінансовими, інформаційними.

Правильно підібрана логістична стратегія забезпечує оптимізацію процесів, від закупівель до дистрибуції, підвищуючи загальну операційну ефективність. Ця ефективність, у свою чергу, сприяє економії коштів за рахунок мінімізації затримок, скорочення надлишкових запасів та оптимізації транспортних маршрутів. Крім того, правильна логістична концепція відповідає унікальним характеристикам продукції або послуг, допомагаючи бізнесу досягти балансу між операційними витратами та рівнем обслуговування.

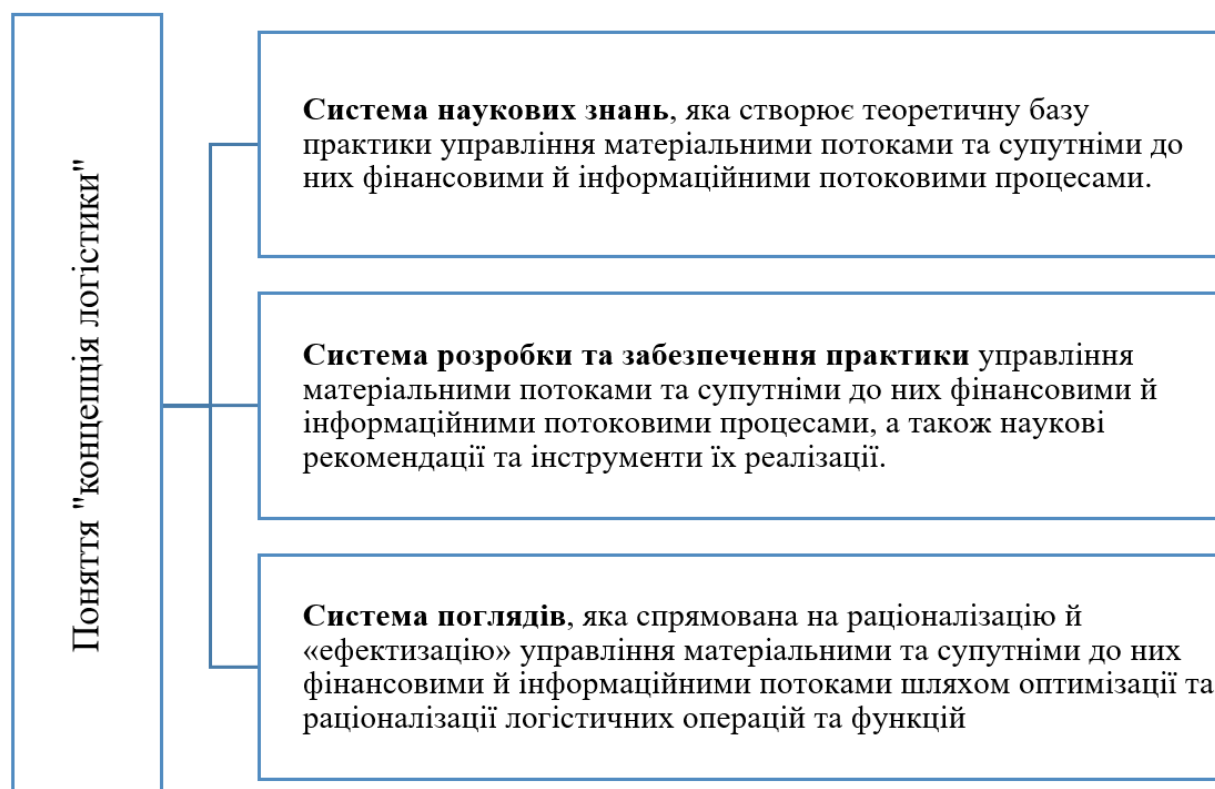


Рис.1.6 Визначення поняття «концепція логістики»

Основними принципами концепції логістики є: «комплексність», «конкретність», «надійсність», «науковість», «конструктивність», «варіаційність».

Додатковими принципами можуть бути:

- Повноцінний облік логістичних витрат впродовж всього логістичного ланцюга
- Ефективне управління персоналом (кваліфікація, умови праці, тощо)
- Розвиток логістичного сервісу

Концепція JUST-IN-TIME – це організаційна стратегія у виробництві та логістиці. Як випливає з назви, це означає, що матеріали для виробництва доставляються в той самий момент і в тій кількості, в якій вони необхідні одержувачу. JIT має на меті зробити процес створення цінності більш економним і менш витратним, оскільки складське зберігання застаріло, а капіталовкладення зведені до мінімуму. Цей підхід дозволяє організувати процес таким чином, що всі матеріали і напівфабрикати надходять у потрібних кількостях, до необхідного місця та точно за визначеним графіком для використання в процесі виробництва або збірки готової продукції.

JIT-стратегія має багато переваг, але також має і свої недоліки. За принципом "точно в термін" весь потік матеріалів по ланцюгу поставок повинен бути точно синхронізований. Переваги такої логістики:

- немає необхідності зберігати запаси, що економить простір і витрати
- немає необхідності в капітальних вкладеннях
- можлива швидка реакція на мінливі ринки

Недоліками є:

- необхідний високий рівень контролю
- високий ризик невиконання зобов'язань
- потрібні великі зони доставки

Принцип виробництва Just-in-Time підходить не для кожного типу бізнесу, адже для нього мають бути дотримані певні вимоги:

- хороша інфраструктура
- оптимізований інформаційний потік
- оптимізована організація
- короткий час налагодження
- адекватні зони доставки

- гнучкість з боку постачальника
- специфічний склад контрактів
- велика кількість замовлень

Система управління запасами "точно в термін" (JIT) мінімізує запаси та підвищує ефективність. Виробничі системи JIT скорочують витрати на запаси, оскільки виробники отримують матеріали та деталі, необхідні для виробництва, і не повинні платити за їх зберігання. Виробники також не залишаються з непотрібними запасами, якщо замовлення скасовується або не виконується [42].

Одним із прикладів системи управління запасами JIT є виробник автомобілів, який працює з низьким рівнем запасів, але значною мірою покладається на свій ланцюжок поставок, який постачає деталі, необхідні для виробництва автомобілів, у міру необхідності. Отже, виробник замовляє деталі, необхідні для складання автомобілів, лише після отримання замовлення. Наприклад, якщо автоскладальному заводу потрібно встановити подушки безпеки, він не тримає їх на полицях, а отримує в міру того, як автомобілі стають на конвеєр [42].

Відома своєю системою оперативного управління запасами JIT, Toyota Motor Corporation замовляє деталі лише тоді, коли отримує замовлення на нові автомобілі. Хоча компанія запровадила цей метод ще в 1970-х роках, на його вдосконалення пішло 20 років [43].

На жаль, система JIT-інвентаризації Toyota ледь не призвела до зупинки компанії в лютому 1997 року, після того, як пожежа на японському підприємстві Aisin, постачальнику автомобільних запчастин, знищила його потужності з виробництва Р-клапанів для автомобілів Toyota. Оскільки Aisin є єдиним постачальником цієї деталі, його кількатижнева зупинка призвела до того, що Toyota зупинила виробництво на кілька днів. Це спричинило хвильовий ефект, коли інші постачальники запчастин Toyota також були змушені тимчасово припинити роботу, оскільки автовиробник не мав потреби в їхніх деталях у цей період. Як наслідок, ця пожежа коштувала Toyota 160 мільярдів ієн доходу.

Для того, щоб виробництво за технологією JT було успішним, компанії повинні мати стабільне виробництво, високу якість виготовлення, довговічне заводське обладнання та надійних постачальників.

Головна перевага системи JT полягає в тому, що вона мінімізує потребу компанії зберігати велику кількість запасів, що підвищує ефективність і забезпечує значну економію коштів. Однак, якщо виникає шок попиту або пропозиції, це може призвести до зупинки всього процесу. Наприклад, на початку економічної кризи 2020 року все - від апаратів ШВЛ до хірургічних масок - зазнало перебоїв, оскільки поставки з-за кордону не змогли вчасно досягти пунктів призначення, щоб задовольнити різкий сплеск попиту.

Концепції Планування виробничих ресурсів Requirements/Resource Planning - MRP-I/MRP-II (MRP II) - це інтегрована інформаційна система, що використовується на підприємствах. Планування виробничих ресурсів (MRP II) розвинулося з ранніх систем планування потреб у матеріалах (MRP) шляхом інтеграції додаткових даних, таких як потреби у працівниках та фінансові потреби [44].

Система призначена для централізації, інтеграції та обробки інформації для ефективного прийняття рішень у плануванні, проектуванні, управлінні запасами та контролі витрат на виробництві.

MRP II - це комп'ютерна система, яка може створювати детальні виробничі графіки, використовуючи дані в режимі реального часу, щоб координувати надходження комплектуючих матеріалів з наявністю машин і робочої сили. MRP II широко використовується сама по собі, але вона також використовується як модуль більш широких систем планування ресурсів підприємства (ERP). I MRP, і MRP II розглядаються як попередники планування ресурсів підприємства (ERP), яке є процесом, за допомогою якого компанія, часто виробник, управляє та інтегрує важливі частини свого бізнесу.

За всіма ознаками, MRP II фактично замінив програмне забезпечення MRP I. MRP I включав наступні три основні функціональні можливості:

- основне планування виробництва
- специфікація матеріалів

- відстеження запасів

MRP II включає ці три функції, а також наступні:

- планування завантаження обладнання
- прогнозування попиту
- забезпечення якості
- загальний облік

Service Response Logistics або ж Логістика сервісного обслуговування - це процес забезпечення швидкої та ефективної обробки запитів на обслуговування клієнтів. Він передбачає створення систем і процедур для своєчасного реагування на потреби клієнтів і надання надійних рішень, які відповідають або навіть перевершують їхні очікування. Розуміючи основи логістики сервісного обслуговування та впроваджуючи правильні стратегії, компанії можуть забезпечити найкращий рівень обслуговування клієнтів.

Координація логістичних операцій для забезпечення найефективніших витрат і відповіді на потреби споживачів є ключовим стратегічним елементом багатьох компаній, які надають послуги. Ця концепція є основою стратегічного управління для оптимізації використання ресурсів та забезпечення високого рівня задоволення клієнтів. У світі, де обслуговування клієнтів набуває все більшого значення, наявність ефективного та дієвого протоколу реагування на звернення може допомогти бізнесу випередити конкурентів.

Концепція Lean Production («худе» виробництво) в сфері надання логістичних послуг орієнтується на оптимізацію ефективності та використання ресурсів, зменшення витрат, а також покращення якості і швидкості надання послуг.

Дана концепція передбачає використання значно меншої кількості ресурсів, ніж у масовому виробництві. Зокрема, це означає менше запасів, скорочений час виробництва одиниці продукції, та зменшення втрат від браку завдяки мінімізації виробничих партій та часу. Ця концепція базується на творчому поєднанні кількох ключових складових: висока якість продукції, обмежені розміри виробничих партій, низькі рівні запасів, висококваліфікований персонал, та гнучке устаткування.

«Муда» - це японське слово, що означає «марнотратство» і є ключовим поняттям в концепції ощадливого виробництва, що позначає один з трьох типів відхилення від оптимального розподілу ресурсів. Відходи в цьому контексті означають втрату часу або ресурсів, а не марнотратство побічних продуктів, і їх не слід плутати зі скороченням відходів.

Існує два типи «муди» [45]:

- «Муда» типу I: не додає вартості, але необхідна для кінцевих споживачів. Зазвичай їх важче усунути, оскільки, хоча вони класифікуються як такі, що не створюють доданої вартості, вони все одно можуть бути необхідними.
- «Муда» тип II: не додає вартості і не є необхідною для кінцевого споживача. Вони призводять до марнотратства, спричиняють приховані витрати, зокрема логістичні та мають бути ліквідовані.

Одним із ключових кроків в «ощадливому процесі» є визначення того, які види діяльності додають цінності, а які ні, для поступової роботи над їх покращенням або усуненням в майбутньому.

Тайічі Оно, "батько" виробничої системи Toyota, спочатку виділив сім форм «марнотратства» наведених у таблиці 1.3

Для виробників і перевізників активація програми ощадливого виробництва або ощадливого управління є досить поширеним явищем. 5s - одна з найефективніших філософій для тих, хто працює в логістичній галузі і хоче забезпечити безперебійну роботу свого бізнесу.

Таблиця 1.3

Форми «марнотратства» згідно концепції lean production

Сфера	Суть
Транспортування	Кожного разу, коли товар торкаються або переміщують без потреби, існує ризик його пошкодження, втрати, затримки тощо, а також логістичні витрати, які не створюють додаткової цінності.
Запаси	Незалежно від того, чи це сировина, чи незавершене виробництво (НЗВ), чи готова продукція, вони являють собою капітальні витрати, які ще не можуть приносити дохід. Чим довше продукт перебуває в одному з цих станів, тим більше

	він сприяє марнотратству. Плавний, безперервний потік роботи через кожен процес забезпечує мінімізацію надлишкових запасів.
Рух	На відміну від транспортування, яке пов'язане з пошкодженням і транзакційними витратами, пов'язаними з переміщенням товару, рух - це пошкодження і витрати, пов'язані з тим, що створює товар. Це може включати знос обладнання, повторювані травми працівників або непотрібні простой.
Очікування	Коли продукт не перебуває в процесі транспортування або обробки, він очікує (як правило, в черзі). У традиційних процесах значна частина життєвого циклу окремого товару витрачається на очікування обробки.
Перевиробництво	Виготовлення більшої кількості продукту, ніж потрібно, призводить до різних форм простоїв, зазвичай спричинених виробництвом великими партіями. Потреби замовника часто змінюються протягом часу, необхідного для виробництва більшої партії. Перевиробництво було описано як найгірший вид марновитрат.
Надмірна переробка	Якщо робити з продуктом більше, ніж потрібно кінцевому споживачеві, це призводить до того, що його виробництво займає більше часу і коштує дорожче. Це також включає використання компонентів, які є більш точними, складними, дорогими або якіснішими, ніж абсолютно необхідні.
Дефекти	Необхідність відбракувати або переробляти продукт через раніше виявлені дефекти в роботі або компонентах призводить до додаткових витрат і затримок.

Джерело: складено автором

Абревіатури досить популярні у світі логістики та ланцюгів поставок, проте концепція 5S є досить простою для розуміння. Як і в концепції «7R» кожна літера S відповідає кроку для ощадливого виробництва.

Перша частина програми 5S - це сортування (sort). Згідно концепції предмети на складі поділяються на три унікальні категорії: зберегти, повернути та позбутися. Це дозволяє підприємству ідентифікувати матеріали, які зберігаються, де вони зберігаються, і чи є вони потрібними. Цей розділ активується в кожному аспекті виробництва – сировині та інструментах.

Всі ресурси, що використовуються у виробництві або роботі бізнесу, повинні бути в належному стані (в тому числі відкалібровані або обслуговуватися в міру необхідності, щоб не зламатися), знаходитися в правильному місці (щоб до них був легкий доступ) і використовуватися правильно (щоб зменшити кількість помилок і травм).

Впорядкування (set in order) – означає, що для всього є місце - і все має своє місце. Насправді, впорядкування речей є критично важливим компонентом ощадливого виробництва та логістики. Зокрема, виробнича або транспортна компанія повинна виконати три окремі набори дій, що включають:

- Організація: Важливим етапом є початок процесу організації постачання, сировини, інструментів, ресурсів, обладнання та всього необхідного для ведення діяльності. Організація повинна бути оптимізована для підвищення ефективності.
- Упорядкування: Впорядкування матеріалів - це одне, а упорядкування їх для оптимальної ефективності - це вже наступний рівень.
- Зберігання: Підтримання ефективного, але не марнотратного запасу матеріалів забезпечує безперебійну та ефективну роботу бізнесу. Це також може допомогти компанії заощадити гроші, закупаючи матеріали великими партіями, якщо це виправдано;

Наступним кроком є сяйво (shine). Переконайтеся, що все обладнання належним чином утримується, обслуговується та ремонтується в разі пошкодження, є життєво важливим гвинтиком концепції ощадливого виробництва 5S. Однак SHINE йде набагато далі, ніж просто підтримка обладнання в ідеальному стані. Доведено, що в чистому та світлому середовищі люди працюють старанніше та результативніше. Саме тому 5S передбачає підтримання чистоти, акуратності та порядку загалом на всьому підприємстві.

Ключ до підтримки ефективної діяльності - це стандартизація (standardize) кожного компонента. Її значення полягає в оптимізації процесів, економії часу та ресурсів, підвищенні продуктивності та зменшенні помилок. Систематизація допомагає впорядковувати інформацію, поліпшує планування та сприяє кращому контролю та відповідальності. Вона є основою для інновацій, підвищує організаційну спроможність та сприяє створенню ефективних систем звітності. За допомогою систематизації стає можливим ефективно реагувати на зміни та розвиток, забезпечуючи порядок у різних сферах діяльності.

Останній компонент філософії 5S - це підтримка (sustain)). Цей крок досягається шляхом створення суворої і ретельної програми перевірки, яка відстежує і допрацьовує кожен крок програми 5S. Реальність будь-якої програми полягає в тому, що вона повинна постійно контролюватися на предмет неефективності та переглядатися для підвищення успіху.

Найкращою характеристикою 5S є гнучкість, що дозволяє класно інтегрувати цю філософію в галузь логістики. Вантажовідправники, включаючи роздрібну торгівлю, можуть отримати вигоду від кожного аспекту програми 5S, так само як і перевізники, виробники, дистриб'юторські центри та всі учасники ланцюга поставок.

Звичайно, що існує ще багато різних концепцій, крім вищеописаних, які компанії беруть собі за основу. Детальніше про інші концепції у таблиці 1.4

Таблиця 1.4

Характеристика основних логістичних концепцій

Назва концепції		Особливість	Переваги
міжнародна	укр. варіант перекладу		
“Distribution requirements planning” (DRP)	«Система планування розподілу продукції /ресурсів»	Ця система, віднесена до категорії "штотвхоаючих", виконує ключові функції контролю за запасами, формування внутрішньовиробничних зв'язків, а також управління поставанням та збутом. Може служити основою для інтегрованого планування логістичних та маркетингових функцій, надаючи можливість прогнозувати ринкові тенденції, оптимізувати логістичні витрати, та планувати поставки та запаси на різних рівнях.	Оптимізація логістичних витрат включає в себе ряд заходів для ефективного управління запасами готової продукції, зокрема, зменшення рівнів запасів завдяки точному визначенню їх величини та місця постачань. Це також передбачає скорочення потреби у складських площах за рахунок ефективного управління запасами. Оптимізація транспортних витрат досягається через ефективний зворотний зв'язок на замовлення та поліпшення координації між дистрибуцією і виробництвом. В результаті досягається значне зменшення загальних логістичних витрат.
“Quick response” (QR)	«Швидке реагування»	Формується інформаційний ланцюжок, який охоплює системи моніторингу роздрібних продажів і забезпечує оперативний обмін відповідними даними спочатку з оптовими посередниками, а далі з виробниками продукції.	Дає можливість підвищити оборотність товарних запасів і одночасно зменшити їх обсяг до рівня, якого вистачає для оперативного задоволення споживчого попиту, наприклад, під час його несподіваних «спалахів».

“Automatic replenishment” (AR)	«Автоматичне поповнення запасів»	Створення категорій запасів охоплює поєднання розміру, кольору та супутньої продукції, які, взагалі, представлені разом у певній точці роздрібно-торговельної мережі.	Цією концепцією постачальник може задовольнити потреби роздрібних торговців у товарній категорії, усуваючи необхідність відстеження окремих продажів та рівнів запасів для швидкоореалізованих товарів. Це сприяє зменшенню витрат роздрібних торговців, пов'язаних із розподілом запасів та гарантує надійне їхнє поповнення.
“Optimized Production Technology” (OPT)	«Оптимізована виробнича технологія»	Дозволяє виробникам уникати довготривалого заморожування своїх фінансових активів у ресурсах, які стають критичними протягом певних періодів року.	Від ефективності використання критичних ресурсів залежать темпи розвитку виробничої системи, тоді як підвищення ефективності використання решти ресурсів, тобто некритичних, на розвитку системи практично не позначається. Система дає змогу за незмінних основних засобів збільшити випуск продукції, зменшивши виробничий запас.

Джерело: [46]

Отже, вибір правильної концепції для підприємства є ключовим елементом успіху та стійкості в сучасному бізнес-середовищі. Ефективно обрана концепція допомагає підприємствам обрати свій вектор розвитку, а надалі оптимізувати свої логістичні та виробничі процеси, зменшувати витрати, поліпшувати якість продукції та обслуговування, а також адаптуватися до змін у ринкових умовах. Вона створює можливість ефективного управління запасами, забезпечує гнучкість виробничих потоків та сприяє підвищувати рівень задоволення клієнтів. Крім того, правильно обрана концепція може бути стратегічним інструментом для досягнення конкурентних переваг, підвищення інноваційності та створення стійкої підстави для довгострокового успіху підприємства.

Висновки. Ефективне управління логістичними витратами стало ключовим фактором успіху підприємств у сучасному конкурентному середовищі. Оптимізація ланцюгів поставок та оцінка ефективності управління логістичними витратами визначають стратегічні рішення підприємств. Методологічні підходи та системний аналіз дозволяють структурувати логістичні системи, забезпечуючи аналіз та оптимізацію за допомогою різноманітних методик. Важливість вибору концепції логістики та використання аналітичних інструментів, таких як методи ABC та XYZ, підкреслюється для забезпечення ефективності та економії в управлінні логістичними витратами підприємства.

РОЗДІЛ 2. Аналіз та оцінка ефективності управління логістичними витратами на підприємстві ТОВ «Нова Пошта»

2.1 Загальна характеристика логістичної компанії ТОВ «Нова пошта» та її позицій на ринку

Логістичний сектор у країні є однією з ключових галузей, що впливає на ефективність та конкурентоспроможність різних секторів економіки. Аналіз ринку логістичних послуг визначається численними факторами, включаючи економічні тенденції, технологічні інновації, та глобальні виклики. Не дивно, що галузь логістики показує великий потенціал для розвитку та є перспективною. Донедавна, за прогнозами аналітиків, обсяг світового логістичного ринку складе близько 236 мільярдів доларів до 2024 року, тобто щороку зростатиме з CAGR 7,5% у вартісному вираженні і 6% у кількісному. Більш активне зростання у вартісному вираженні вказує на те, що вартість логістичних послуг лише зростатиме. [15]

Звісно, що передбачити воєнні дії на світовому ринку досить складно, а особливо спрогнозувати їх вплив на різні сектори економіки країн. Однією з головних змін можна виокремити трансформацію логістичного сектору та розподілу ланцюгів доставки. Підприємства почали локалізувати своє виробництво і цей процес розпочався навіть до початку повномасштабного вторгнення в Україні [17].

За даними Harvard Business Review, економічна боротьба між США та Китаєм, вплив пандемії, призвели до активного розвитку тенденції локалізації на ринку. Іншими словами, компанії все частіше переміщують ланцюги поставок ближче до місця виробництва чи збуту власних товарів.

Підприємства Північної Америки висловили свій намір здійснити «reshore», тобто повернути свій бізнес до країни походження. Компанії з найдорожчих промислових секторів: енергетичного, автомобільного та технологічного, відкривають нові підприємства на континенті. Цей процес отримає ще більший поштовх через війну в Україні. Підвищення ціни на нафту та газ, співпраця Росії та Китаю, санкції, що обмежують російську логістику – усе це призведе до посилення тенденції локалізації.

Але, як підкреслюють у Harvard Business Review, це не вирішення всіх проблем, адже перенесення виробництва вимагатиме значних ресурсів: інвестицій та часу [16].

Логістичні компанії прагнуть підвищувати власну стійкість шляхом пошуку гнучких способів вибудовування власних ланцюгів поставки. Трансформацію в індустрії спричинила несподівана пандемія коронавірусу, що призвела до порушень звичних зв'язків на ринку. Протягом тривалого періоду повітряне сполучення було недоступним, а наземні перевезення зазнали серйозних затримок.

Дослідники відзначають, що цей час став періодом переосмислення для індустрії: з концепції "доставити вчасно" вона перейшла до "доставити за потреби". Зазначається, що більшість компаній, що взяли участь в опитуванні, акцентували увагу на збільшенні обсягів критичних продуктів на своїх складах, для того щоб завжди мати до них доступ.

Війна в Україні також стала ще однією обставиною, що викликала роздуми щодо можливостей у сфері доставки. Логістичні компанії зараз все частіше використовують стратегію «подвійного пошуку», коли один і той самий товар постачається двома різними постачальниками.

Це ще один крок у напрямку стійкості та гнучкості всієї системи. Можливо, в майбутньому більш радикальний перехід від товарів до послуг сприятиме зменшенню навантаження на ланцюги поставок.

Зараз актуальні обговорення різних форм співробітництва, таких як «nearshoring» і «onshoring», коли бізнес-процеси переміщуються в інші регіони. Геополітичні процеси навіть породжують нові формати, такі як "friendshoring" - співпраця з країнами, які мають спільні норми і цінності сучасної світової економіки [18].

Логістичний світ прагне уникнути глобальної кризи. Україна визнана одним із провідних світових експортерів зерна, але агресія з боку Росії призвела до блокування основного логістичного маршруту цього товару через Чорне море.

Факт неможливості поставити українське зерно може наростити продовольчу кризу в численних країнах. Спочатку це може здатися локальним логістичним викликом, але запропоновані рішення стають прецедентом для світового ринку. Складність полягає в тому, що наразі немає альтернативи для морських перевезень. Ширші українські колії ускладнюють доставку залізницею. Пункти на кордоні між Україною та

ЄС вважаються обмежувачими факторами, оскільки обсяги перевезень через них невеликі.

Логістична галузь намагається вирішити цей виклик інноваційним способом. Окремі європейські країни, такі як Румунія, Польща та Балтика, погодилися використовувати свої порти для перевезень зерна морем, але це рішення не є масштабним.

У той самий час українська влада оголосила про свої плани поетапного переходу на більш вузькі колії для залізничного з'єднання України з ЄС. Цей проект розглядається як довгострокова перспектива, проте його політичне затвердження та подальша реалізація можуть суттєво змінити не лише логістику в межах нашої держави, а й у Європі.

Обмеження, накладені бойовими діями та загрозою ракетних ударів, впливають на функціонування поштово-логістичних компаній. Але й у таких умовах індустрія має можливість вдосконалити систему доставки по Україні та закордон.

Виїзд великої кількості українців за кордон поклав перед гравцями індустрії велике завдання. З березня 2022 року кількість відправлень з України до країн Європи стабільно зростають на 30% щомісяця, і серед найпопулярніших напрямків - Польща, Німеччина, Чехія. Попит і на доставку в Україну зріс, проте змінився характер замовлень. Тепер люди замовляють тактичні товари, одяг від брендів, які тимчасово припинили роботу в Україні, а також вітаміни та ліки. Наразі багато іноземних маркетплейсів та брендів одягу вже відновили продажі та доставку в Україну. Сервіс Meest виступає у них одним із головних логістичних партнерів в Україні. [17]

Така ситуація, звісно ж, є довгостроковою історією. Радикальна зміна ситуації в країні та, відповідно, на ринку, змушує шукати нові шляхи, партнерства та ще більше інтегруватися в європейський простір.

Митні відносини України з іншими державами активно розвиваються. Політичні та економічні проекти з Польщею мають величезний потенціал, оскільки ця країна є, фактично, мостом до Європейського Союзу. Здобуття спільних вигідних рішень приведе до зростання конкурентоспроможності української митниці, а, відповідно, і секторів торгівлі та перевезень.

Важливо розглядати економіку в цілому. Для збереження економічної стабільності та створення фундаменту для післявоєнного відновлення, не зайвим буде розпочати процес лібералізації, приватизації та реформування фіскального сектору.

Розвиток e-commerce впливає на сферу логістики значною мірою, створюючи попит на логістичні витрати та відкриваючи нові можливості для оптимізації та покращення процесів перевезень та доставки. Наразі частка електронної комерції в Україні становить 11%, і цей показник зростає. При збереженні тенденції, Україна зможе бути на рівні Швеції, Фінляндії та Канади. Проте порівнюючи з країнами, де дана сфера вже є досить розвинутою, то в Китаї ця частка досягла 46%, в Великобританії — 36%.

За підсумками 2022 року щодо стану ринку електронної комерції в Україні можна виокремити наступні аспекти: [20]

- аудиторія інтернет-користувачів скоротилась на 26%;
- кількість інтернет-покупців скоротилась на 23%;
- середній чек онлайн-покупок зріс до 1190 грн, а у 2023 році складає 1172 грн;
- загальний обсяг ринку склав 151 млрд грн (загальна сума продажів товарів та послуг через інтернет), що на 17% більше, ніж у 2021 році

Статистично, майже 90% користувачів Інтернету здійснюють онлайн-покупки. У 2021 році серед найбільш відвідуваних онлайн-магазинів в Україні виділяються Rozetka (40,12 млн), Epicentr (9,93 млн) і Allo (5,73 млн). Окрім того, серед міжнародних платформ AliExpress, Amazon і eBay користуються великою популярністю серед українців.

У 2021 році основні категорії товарів, які користувалися найбільшим попитом: електроніка (28% від загального доходу), одяг і взуття (25%), меблі та техніка (20%). Загалом, швидкий розвиток електронної комерції дозволяє бізнесу розширювати географію продажів, а застосування сучасних технологій дозволяє краще розуміти потреби клієнтів і підвищувати взаємодію за допомогою різноманітних маркетингових

інструментів. Відповідно до такого швидкого розвитку сектору Інтернет-комерції, сектор логістики також не стоїть на місці, а пропонує різні логістичні послуги для цифровізованого бізнесу (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Види логістичних послуг для бізнесу

Послуга	Сегмент	Пропозиція	Назви компаній
Експрес-доставка	B2B, B2C	Класичні транспортні послуги, експедиторські послуги, клієнтоорієнтовані індивідуальні рішення	«Укрпошта», «Нова Пошта», «Деоівері», «Meest Express», «Інтайм» та ін.
Кур'єрська доставка	Переважно B2C	Швидка та зручна доставка кореспонденції, товарів	«Укрпошта», «Нова Пошта», «DHL», «FedEx», «TNT»
Поштова логістика	Здебільшого C2C	Доставка бандеролів, листів, документів, посилок	«Укрпошта» та «Нова Пошта»
Фулфілмент	B2B	Надає складські послуги інтернет-магазинам, передбачає високого рівня організації оброблення замовлення	«Нова Пошта», «Meest Express», «Raben», «Zammler»,
«Sharing economy»	Переважно C2C. Частково в B2C та B2B	Інтернет-платформа, яка з'єднує власників вантажу та перевізників	-

Джерело: складено автором на основі [21]

Вагому частку логістичного сектору займає транспортна логістика. В Україні вона охоплює різні види транспорту для вантажних перевезень, зокрема залізничний, водний, автомобільний та авіаційний. Наразі більшість вантажів транспортується залізницею, проте спостерігається постійний спад кількості таких перевезень на користь автотранспорту. Це може свідчити про зростання гнучкості та вибору, які надає автомобільний транспорт, особливо в доставці вантажів на короткі відстані або в труднодоступні регіони.

Логістичний провайдер – компанія, що частково або повністю надає весь ком-

плекс логістичних послуг для клієнта, зокрема загальне управління транспортуванням і зберігання вантажу. На даний момент на ринку логістичних послуг України ведуть свою діяльність компанії майже всіх рівнів логістики, які наведені на рисунку 2.1.

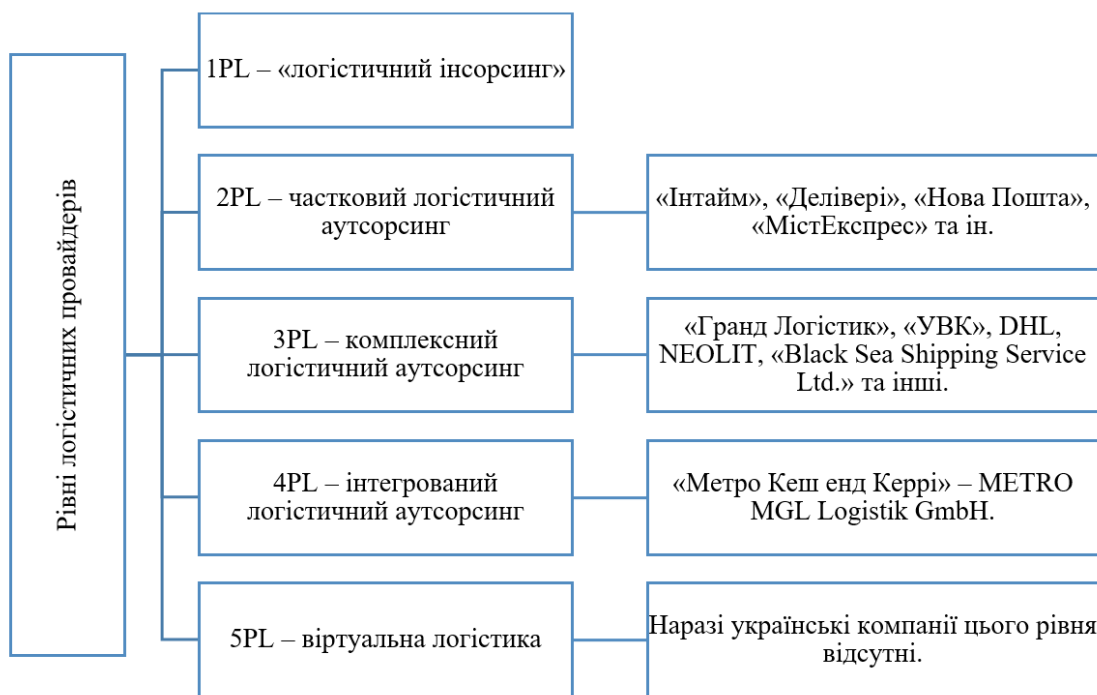


Рис. 2.1. Рівні логістичних провайдерів в Україні

Джерело: [19]

Проаналізувавши ринок логістичних послуг, зокрема експрес-доставки, можна виокремити основні аспекти, що впливають на логістичні витрати у цьому секторі:

1. Транспортні витрати: Це витрати на утримання транспортних засобів, паливо, страхування, обслуговування та ремонт автопарку, амортизацію. Забезпечення ефективності транспортної ланки допомагає оптимізувати ці витрати.
2. Інфраструктурні витрати: Включають у себе будівництво та утримання сортувальних центрів, поштових відділень, складів та інфраструктури для зручного прийому, сортування та відправлення вантажів.
3. Інформаційні технології: Забезпечення та підтримка інформаційних систем, які відстежують рух поштових відправлень, взаємодіють з клієнтами та оптимізують маршрутизацію.
4. Управління запасами: Витрати на зберігання, упаковку та відправлення товарів.

5. Персонал: Включає витрати на оплату праці, навчання та розвиток персоналу.
6. Безпека: Витрати на захист від втрат, крадіжок та пошкоджень вантажів, а також на забезпечення безпеки персоналу та клієнтів.
7. Законодавчі вимоги: Витрати, пов'язані з юридичними послугами щодо дотриманням законів та стандартів у сфері логістики та поштових послуг.

Ефективне управління цими витратами може покращити якість обслуговування, знизити вартість послуг та забезпечити конкурентні переваги в цьому динамічному ринковому середовищі.

«Нова Пошта» - українська міжнародна компанія, заснована у 2001 році. Наразі є лідером логістичного ринку експрес-перевезень за обсягом доставлених посилок по Україні. Вона забезпечує просту доставку для кожного – у відділення, поштомот, кур'єром, що дає змогу підприємцям починати і масштабувати свій бізнес в Україні й закордоном.

Група компаній «Нова пошта» надає своїм клієнтам повний спектр логістичних та пов'язаних з ними послуг. До групи входять українські та міжнародні компанії, зокрема «Нова пошта», «NovaPay», «Nova Global», «Nova Post» у Молдові, Литві, Польщі, Чехії, Румунії, Німеччині, а також авіакомпанія Supernova Airlines [22].

Широка та клієнторієнтована мережа обслуговування діє у компанії "Нова пошта" в Україні та налічує 9300 відділень по всій країні та 14000 поштомотів. Навіть під час повномасштабної війни у 2022 році кількість відправлень вантажів та посилок досягла значення у 315 мільйонів. 30 грудня 2022 року компанія встановила новий рекорд – здійснили 1,9 мільйон відправлень протягом одного дня [22].

Компанія продовжує розширювати своє географічне покриття, щоб відповідати зростаючому попиту та забезпечити клієнтам, які виїхали за межі країни, ще ширший доступ до своїх послуг. Зокрема Nova Post у Молдові – вже є лідером ринку експрес-доставки Молдови серед приватних компаній, яка доставляє у будь-яку точку країни на наступний день. Компанія має 19 власних відділень та встановила 214 поштомотів. У 2022 році Nova Post у Молдові доставила 600 тис. посилок і вантажів, це на 40% більше, ніж минулого року. Восени 2022 року компанія запустила Nova Post у Польщі.

На червень 2023 року функціонує вже 32 відділення, а також 2 сортувальні термінали у Варшаві та біля Жешува. Весною 2023 року компанія вже змогла вийти на ринок Литви та відкрила там перше відділення у столиці. Через місяць почало працювати друге відділення у Каунасі. У червні 2023 року у Празі відкрились 2 відділення. Наступні відкриття відбулись у Румунії та Німеччині [22].

Група Нова пошта, визнана Державною фіскальною службою однією з найбільших платників податків в Україні, відзначається своєю вагомою роллю в економічному житті країни. За результатами 2022 року, група внесла суттєвий внесок до бюджетів усіх рівнів, перераховуючи 7,1 млрд грн податків і зборів. Крім того, Нова пошта виявляється важливим роботодавцем, забезпечуючи працевлаштування для більше 30 000 осіб, що підкреслює не лише економічний, але й соціальний внесок компанії в розвиток України.

Вибір організаційної структури є важливим елементом успішного управління, оскільки відображає розподіл обов'язків і відповідальності в організації. Очолює організаційну структуру «Нової пошти» Рада директорів, як найвищий орган керування, якому підпорядковуються регіональні директори, які контролюють роботу директорів філій. Детальніше ієрархія організації наведена на рисунку 2.2

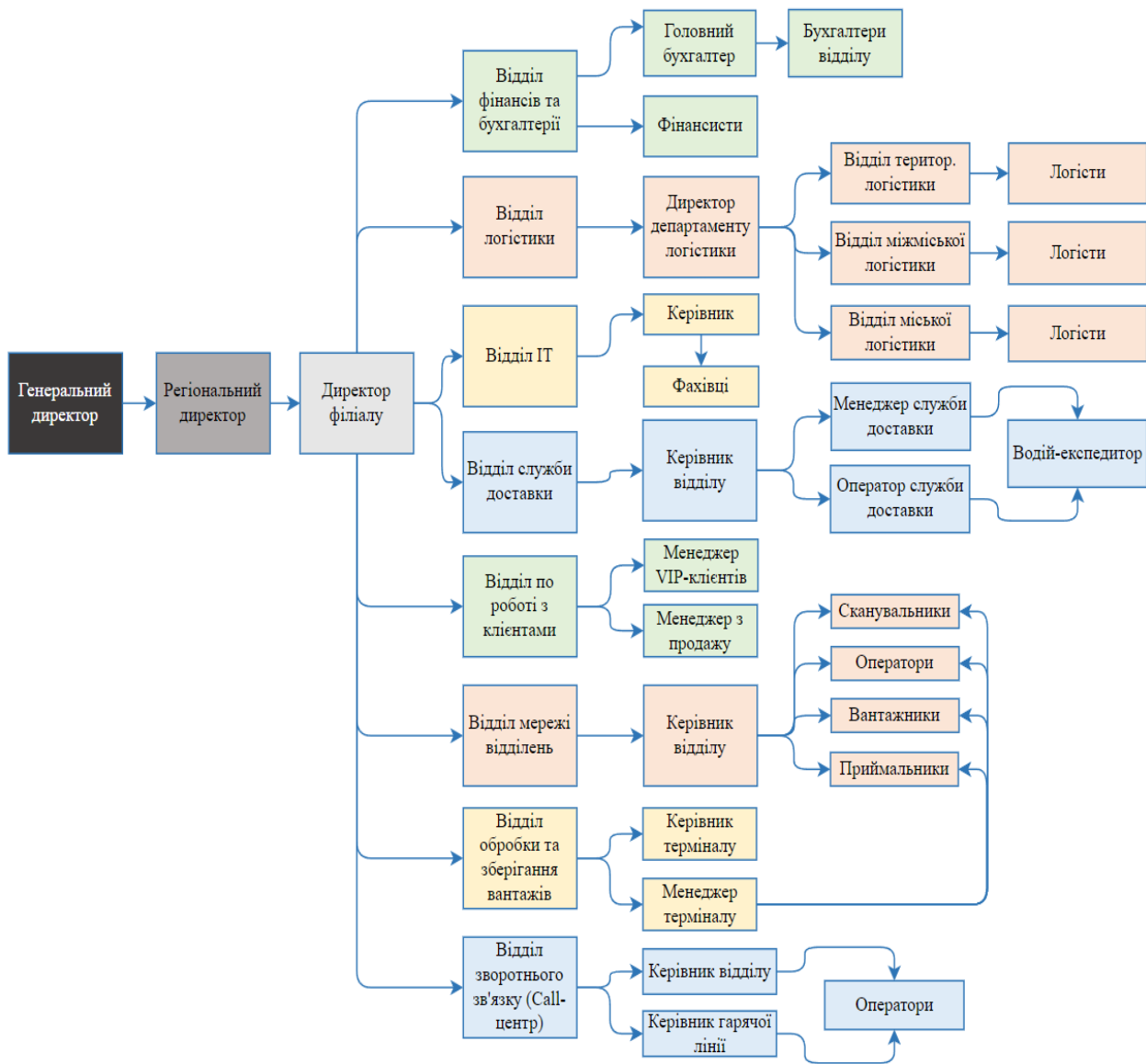


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта»

Кожен відділ у "Новій пошті" відіграє ключову роль у забезпеченні різних аспектів їхньої діяльності:

1. Відділ фінансів та бухгалтерії: Відповідає за фінансовий моніторинг, ведення обліку та складання фінансової звітності. Розробляє та впроваджує фінансові системи та інструменти. Грає вирішальну роль у виборі стратегічного спрямування, розвитку портфеля та планах розширення.
2. Відділ логістики: Забезпечує ефективну організацію та оптимізацію процесів доставки та логістичних ланцюгів, щоб забезпечити швидку та надійну доставку товарів..

3. Відділ ІТ: Розробляє та підтримує інформаційні технології та системи. Відповідає за цифрові інновації та автоматизацію процесів у компанії.
 4. Відділ служби доставки: Відповідає за організацію та здійснення доставки товарів та взаємодію з кур'єрськими службами.
 5. Відділ по роботі з клієнтами: Займається обслуговуванням клієнтів, вирішенням їхніх питань та забезпеченням високого рівня задоволення користувачів, шляхом дотримання встановлених планів продажів, пошуку нових та обслуговування існуючих клієнтів;
 6. Відділ мережі відділень: Відповідає за розвиток та управління мережею відділень "Нової пошти", включаючи відкриття нових пунктів обслуговування.
 7. Відділ обробки та зберігання вантажів: Відповідає за обробку та зберігання вантажів, включаючи приймання, сортування та відправлення вантажів.
 8. Відділ зворотнього зв'язку: Забезпечує зв'язок з клієнтами, враховуючи їхні відгуки та пропозиції, та впроваджує поліпшення на основі отриманої інформації.
- Важливим є злагоджена робота всіх відділів, адже вона сприяє ефективному функціонуванню компанії та забезпечує високий рівень обслуговування для клієнтів.
- Логістична система Нової пошти базується на таких основних засадах та положеннях:

женнях:

1. Ефективна мережа доставки: "Нова Пошта" створила розгалужену та ефективну мережу доставки по всій Україні. Вона складається з великої кількості відділень, складів та сортувальних центрів, стратегічно розташованих для забезпечення швидкої та надійної доставки. Про це свідчить інформація на офіційному сайті: «Станом на серпень 2022 – 8500 відділень, 13600 поштоматів по всій країні».

2. Клієнтоорієнтований підхід: "Нова Пошта" приділяє особливу увагу наданню виняткового сервісу для клієнтів. Компанія прагне задовольнити та перевершити очікування клієнтів, пропонуючи різні варіанти доставки, зручні системи відстеження та чуйну підтримку клієнтів. «За 2021 рік компанія доставила 372 млн посилок та вантажів. Рекордне число доставки відправлень зафіксоване в грудні — 1,8 млн відправлень за добу. За перше півріччя 2022 року компанія доставила 113 млн посилок та вантажів.»

3. Інтеграція технологій: "Нова Пошта" інтегрує передові технології у свої логістичні операції. Це включає системи відстеження в режимі реального часу, автоматизовані процеси сортування, електронний документообіг та цифрові платформи для доступу клієнтів до своїх відправлень та управління ними. Наприклад: «В першій половині 2022 Нова пошта започаткувала нову послугу — 3PL контрактну логістику та розширила кількість складів у рамках послуги фулфілменту. Відкрито склади у п'яти містах України: під Києвом, у Львові, Вінниці, Кропивницькому та Дніпрі».

4. Охорона та безпека: "Нова Пошта" приділяє значну увагу забезпеченню безпеки та збереження відправлень. Вона впроваджує заходи для захисту посилок від пошкоджень, крадіжок і несанкціонованого втручання протягом усього процесу транспортування та доставки: «Нова пошта запустила послугу для здійснення безпечних онлайн-угод між продавцями і покупцями - "Сейф-сервіс". Сервіс дає додаткові гарантії при здійсненні покупок, якщо оплата передбачає перерахування з карти на карту»

Послуги, зокрема логістичні, які надає компанія ТОВ «Нова Пошта»:

1. Доставка товару в мережі супермаркетів – постачає товар (документи, посилки, палети) замовника у будь-які торговельні мережі по Україні. Це оптимізовує і спрощує, як логічні, так і організаційні процеси відповідно до специфіки діяльності замовників.

2. Палетування вантажів – дозволяє формувати палети представниками компанії з окремих вантажів або перевозити вже сформовані палети.

3. Перевезення автомобільних шин та дисків за зниженими цінами.

4. Сервіс самообслуговування – Відправник може самостійно оформити своє відправлення не звертаючись по допомогу до оператора відділення.

5. Зворотня доставка документів передбачає повернення Відправнику документів, перелік яких заздалегідь погоджено з Одержувачем.

6. Післяплата товару – забезпечує оплату фрахту, суму якого відправник доручає перевізнику отримати. Отримана сума зараховується на банківський рахунок відправника.

7. Виклик необхідного транспорту Відправнику у погоджений час під час навантаження габаритних вантажів.

8. Переадресування – передбачає зміну типу послуги або адреси доставки вже оформленого вантажу за бажанням замовника відправника.

9. Послуга підйому відправлення на поверх при адресній доставці;

10. Зберігання вантажів – вантаж зберігається у відділенні протягом тридцяти календарних днів з дня отримання. Безоплатно всі типи відправлень, окрім палет можуть зберігатися протягом 3 календарних днів, палета – 7 календарних днів. Опісля зазначено безкоштовного терміну нараховується доплата.

11. Пакування вантажу – розміщення відправлення в найбільш придатний вид упаковки, який забезпечить його надійне транспортування, складування, зберігання та захист. Пакування здійснюється в упаковку із запропонованого асортименту компанії «Нова пошта». Варто зазначити, що послуга надається у будь-якому відділенні [22].

Для кращого розуміння стану ринку логістичних послуг, проаналізуємо конкурентів ТОВ «Нова Пошта».

Акціонерне товариство «Укрпошта» – є державним оператором поштового зв'язку та однією з найбільших компаній в Україні. Укрпошта – це найбільша мережа, яка налічує понад 11 000 відділень забезпечують покриття у 100% населених пунктів України (окрім тимчасово окупованих). Основними видами послуг є: це поштові, логістичні, фінансові та торгівельні [25].

Укрпошта та Нова Пошта – безперечно є лідерами ринку в сфері логістики на території України, частка яких разом становить 90% протягом останніх років. Вони взаємодіють як з габаритними перевезеннями, так і з дрібними відправленнями, орієнтовані на задоволення потреб як корпоративних, так і приватних клієнтів. Тривала інтенсивна конкуренція між цими двома компаніями допомагає забезпечувати високий стандарт обслуговування та максимальну ефективність доставки. Постійне «перетягування канату» за клієнтів спонукає обидві фірми до постійного удосконалення своїх послуг та прискорення процесу доставки. Так, наприклад стрімкий ріст популярності «Нової Пошти» став поштовхом для Укрпошти зробити повний ребрендинг у 2017 році [26].

Meest Express – найбільший поштово-логістичний оператор в сегменті доставки «від дверей до дверей» в Україні, представляє міжнародну групу компанії Meest, яка надає поштово-логістичні послуги з 1989 року і наразі працює у більш, ніж 30-ти країнах світу. Компанія активно розвиває мережу пунктів видачі посилок та поштоматів, здійснює доставку покупок з іноземних інтернет-магазинів США, країн Європи та Азії через свій сервіс myMeest (зокрема це Next, Bonprix, Answear, Notino, Lamoda, Born2Be та інші), а також займається міжнародною доставкою габаритних вантажів під брендом Meest Cargo. Meest– це надійний партнер у сфері міжнародних грошових переказів з північної Америки та Європи під брендом Meest Money Transfer. Компанія є визнаним лідером на українському ринку e-commerce у сфері логістики [27].

Вже з 2016 року, компанія «Нова Пошта» здобула провідну позицію на ринку поштових послуг України. За даними різних джерел, протягом останніх років її частка на ринку поштових послуг становить 65%-70% [23].

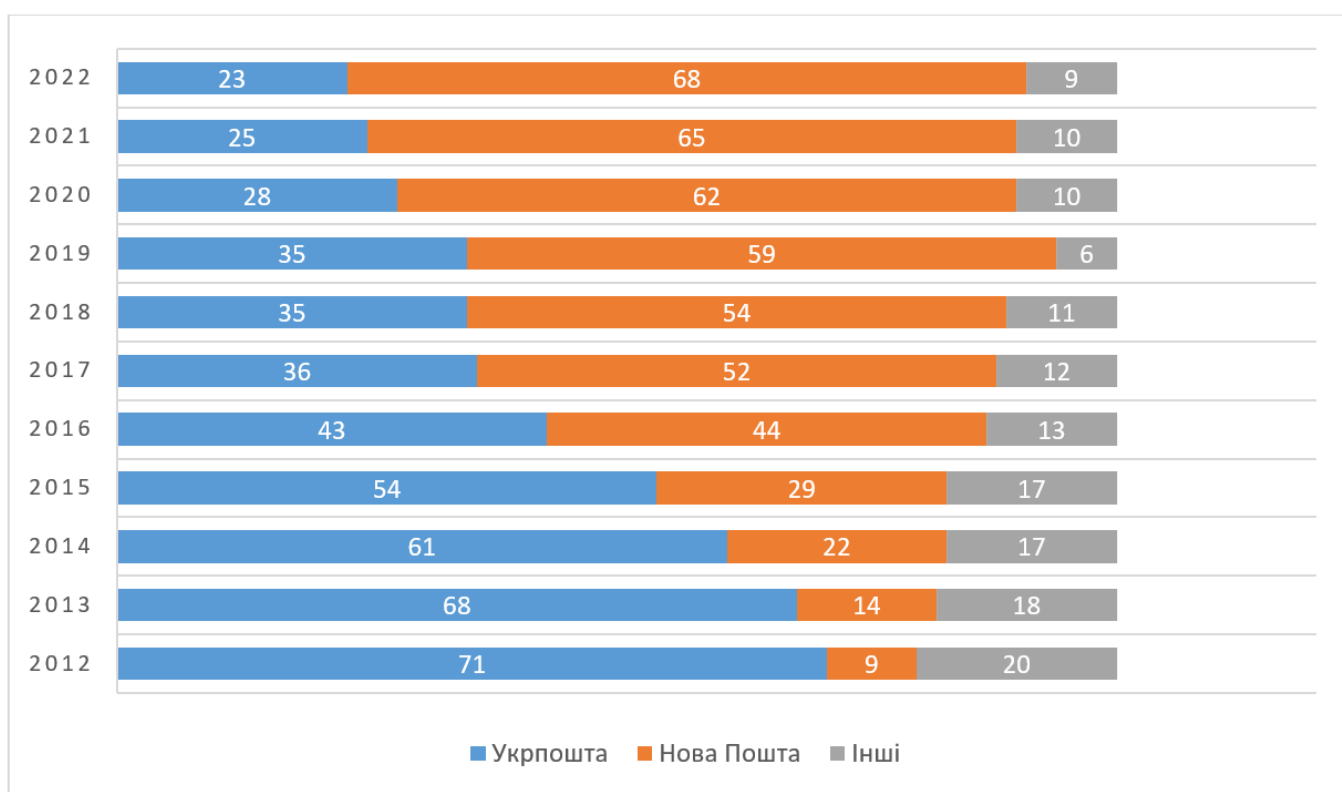


Рис. 2.3. Розподіл ринку поштових послуг в Україні 2012-2022 рр.

Насправді «Нова Пошта» не поступається Meest Express в кількості запроваджених інновацій. Незважаючи на своє беззаперечне лідерство на ринку, компанія не лише

утримує свої позиції, але й постійно розвивається, впроваджуючи нові технології та сервіси. Цей постійний розвиток дозволяє «Новій Пошті» ефективно відповідати на зростаючі потреби клієнтів та тримати високий стандарт обслуговування, що, в свою чергу, утворює її як надійного та інноваційного гравця на ринку логістики та доставки.

Наприклад NovaPay є фінансовим сервісом та брендом компанії ТОВ «НоваПей», яка працює поза банківським сектором, та надає фінансові платіжні послуги клієнтам онлайн та у відділеннях. Зокрема, сервіс надає приватним клієнтам можливість здійснювати післяплату за відправлення у "Новій пошті" та користуватися послугою безпечних покупок "Сейф-сервіс", поповнювати картки будь-яких українських банків готівкою, оплачувати комунальні послуги, мобільний зв'язок, податки та інші рахунки, переказувати готівку по Україні, отримувати міжнародні перекази Western Union та Ria, а також оформлювати в кредит посилки з післяплатою. Для бізнесу NovaPay пропонує інтернет-еквайринг з сервісом "Надійна покупка", реєстрові виплати, зарахування післяплати на рахунок, прийом торгової виручки у відділеннях "Нової пошти" та партнерські послуги, такі як ідентифікація клієнта та підписання документів. Компанія також є оператором міжнародної платіжної системи NovaPay, що має соціальне значення для України [24].

Nova Global, частина Nova Group, спеціалізується на створенні продуктів та цифрових рішень у сфері логістики для життя та бізнесу. Головний акцент компанії зосереджений на глобальному ринку електронної комерції та партнерствах з міжнародними онлайн-маркетплейсами. Логістичні рішення Nova Global дозволяють легко входити на будь-який ринок через їхню глобальну API платформу. Регулярні міжконтинентальні рейси забезпечують швидку та надійну доставку між Америкою, Європою, Великобританією, Китаєм та Україною [22].

Один з найпопулярніших продуктів від Nova Global - це сервіс NP Shopping, який надає можливість українцям замовляти різноманітні товари з Європи та США, такі як одяг, косметика, засоби догляду та інші, що не мають прямої доставки до України [22].

Для забезпечення зручних та оперативних сервісів для клієнтів за кордоном, Нова пошта розробила програмне забезпечення Shipment. Ця система представляє собою мультиплатформене рішення, що охоплює всі аспекти бізнесу, включаючи відділення, термінали, адресну доставку та служби підтримки. Shipment підтримує різні мови та може функціонувати в будь-якій країні, де присутня Нова пошта. Крім того, компанія випустила мобільний додаток та бізнес-кабінет, які вже доступні для клієнтів у Польщі.

Для глибшого аналізу слабких сторін та переваг операторів поштового зв'язку зручно використати метод SWOT-аналізу, що дозволить систематизувати їхні переваги та недоліки. Такий огляд дозволить краще розуміти динаміку конкурентного середовища та надати підґрунтя для подальших стратегічних вдосконалень.

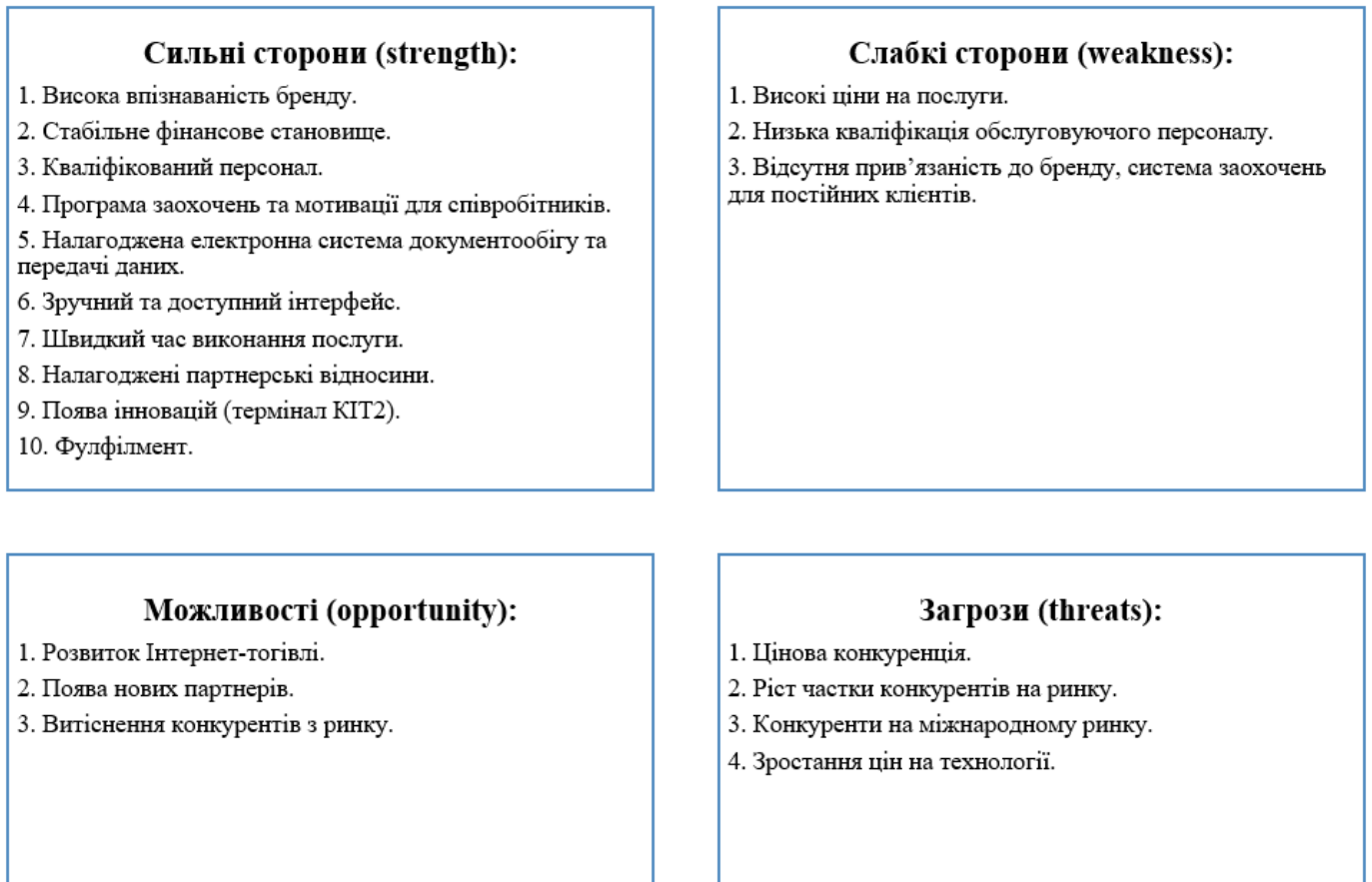


Рис. 2.4. SWOT-аналіз «Нової Пошти»

Джерело: складено автором на основі [22]



Рис. 2.5. SWOT-аналіз «Укрпошти»

Джерело: складено автором на основі [25]

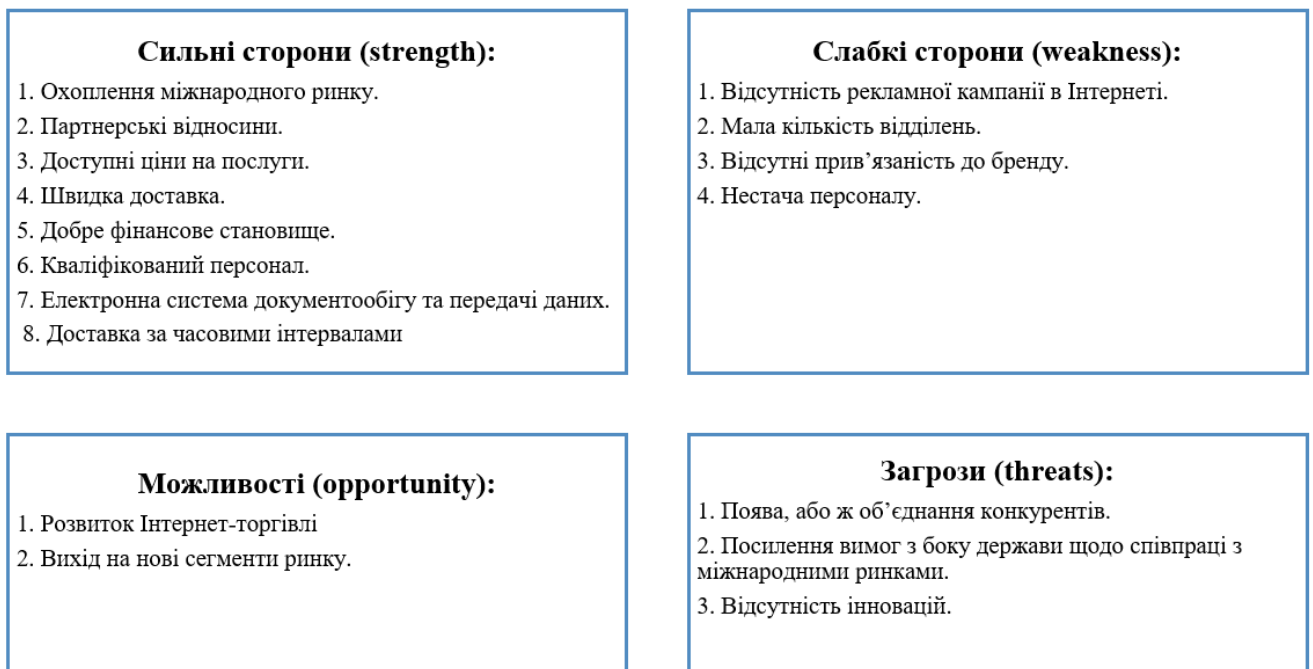


Рис. 2.4. SWOT-аналіз «Meest Express»

Джерело: складено автором на основі [28]

Незважаючи на сильні сторони конкурентів, «Нова Пошта» все ж переважає за багатьма параметрами, що визначають її вищий статус на ринку логістики та поштового обслуговування. Однією з ключових переваг є широка мережа відділень, що виходить за межі регіональних рамок та дозволяє компанії забезпечувати ефективне обслуговування клієнтів на всій території України. Крім того, "Нова Пошта" постійно вдосконалює свої технології та впроваджує інноваційні рішення в галузі логістики, що робить її лідером у сфері ефективного та сучасного обслуговування.

Висновки. Загалом успіх компанії «Нова пошта» можна пояснити кількома ключовими чинниками. По-перше, висока ефективність та надійність їхніх послуг доставки, що забезпечується сучасною технологічною базою та добре налагодженою логістикою. По-друге, акцент на інновації, використання новітніх технологій та відповідь на зміни в ринкових умовах дозволяє компанії тримати високий рівень конкурентоспроможності. Крім того, активна розширення мережі відділень та пунктів обслуговування, а також вдосконалення системи обробки замовлень сприяють зручності та доступності сервісу для клієнтів. Узагалі, вдала стратегія управління, спрямована на задоволення потреб споживачів, і високий стандарт обслуговування сприяють успіху «Нової пошти» на ринку доставки.

2.2 Структурно-динамічний аналіз фінансового стану та логістичних витрат ТОВ «Нова Пошта»

Чинники, які впливають на склад логістичних витрат:

- вид діяльності та специфіка підприємства;
- вид основного транспорту;
- вага та габарити вантажу;
- тара вантажу,
- маршрут та відстань перевезення;
- організація системи складування;
- послуги вантаження і вивантаження;
- податки,
- митне законодавство і т. д [29].

При аналізі структури логістичних витрат в розвинених країнах можна спостерігати, що найбільша частка в них виділена на витрати на управління запасами (20-40%), транспортні витрати (15-35%), витрати на адміністративно-управлінські функції (9-15%). За кордоном аналіз логістичних витрат зазвичай проводиться у відсотковому відношенні до ПН країни або до обсягу продажів готової продукції підприємства [30].

Фінансовий аналіз проведено на основі фінансових звітів підприємства за 2018-2021 рр, що опубліковані на їх офіційному сайті. На даний час, фінансовий звіт за 2022 р. немає у публічному доступі.

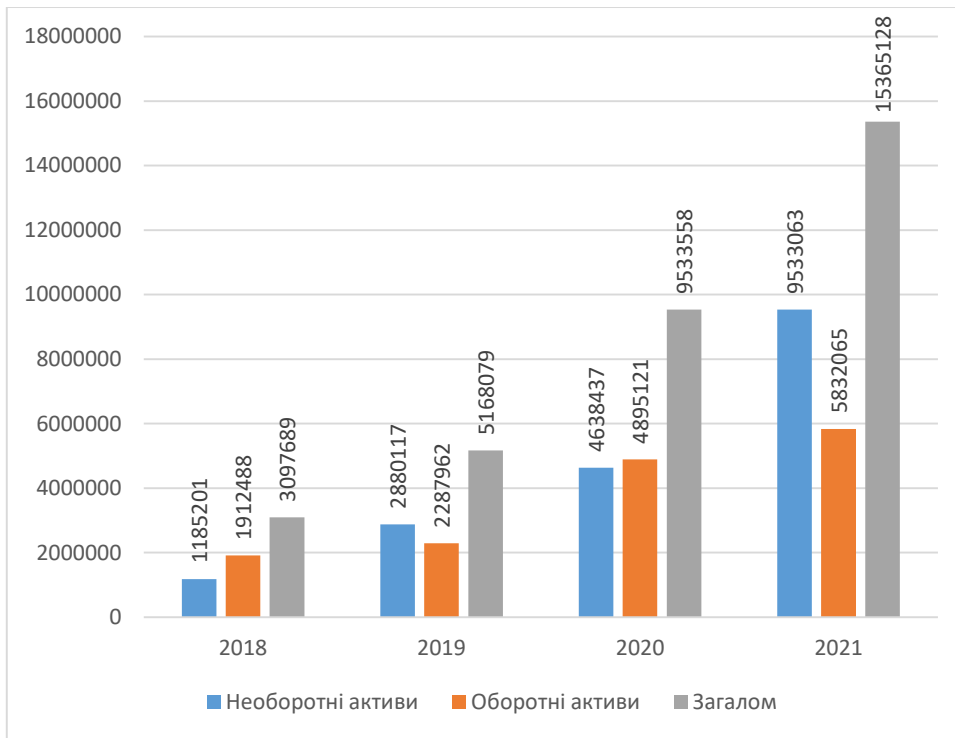
Таблиця 2.2

Динаміка активів підприємства ТОВ «Нова Пошта» за 2018-2021 рр.

Показники	тис. грн				Абс. приріст, %			Відн. приріст, %		
	2018	2019	2020	2021	2019-2018	2020-2019	2021-2020	2019-2018	2020-2019	2021-2020
Необоротні активи	1185201	2880117	4638437	9533063	1694916	1758320	4894626	143,01	61,05	105,52
Оборотні активи	1912488	2287962	4895121	5832065	375474	2607159	936944	19,63	113,95	19,14
Загалом	3097689	5168079	9533558	15365128	2070390	4365479	5831570	66,84	84,47	61,17

Джерело: розраховано автором на основі: [22]

Діаграма 2.1 наочно відображає ці дані для кращої візуалізації.



Діаграма 2.1. Динаміка активів ТОВ «НОВА ПОШТА» у 2018-2021 рр., тис. грн.

Спостерігається загальне зростання активів компанії протягом чотирьох років, тобто у підприємства збільшується обсяг наявного у розпорядженні майна. Зростання необоротних активів свідчить про значний розвиток компанії, через інвестиції в нові активи, такі як нерухомість, обладнання або інші довгострокові активи, а зростання оборотних відображає про зростання короткострокових активів, таких як запаси, дебіторська заборгованість, грошові кошти тощо.

Таблиця 2.2

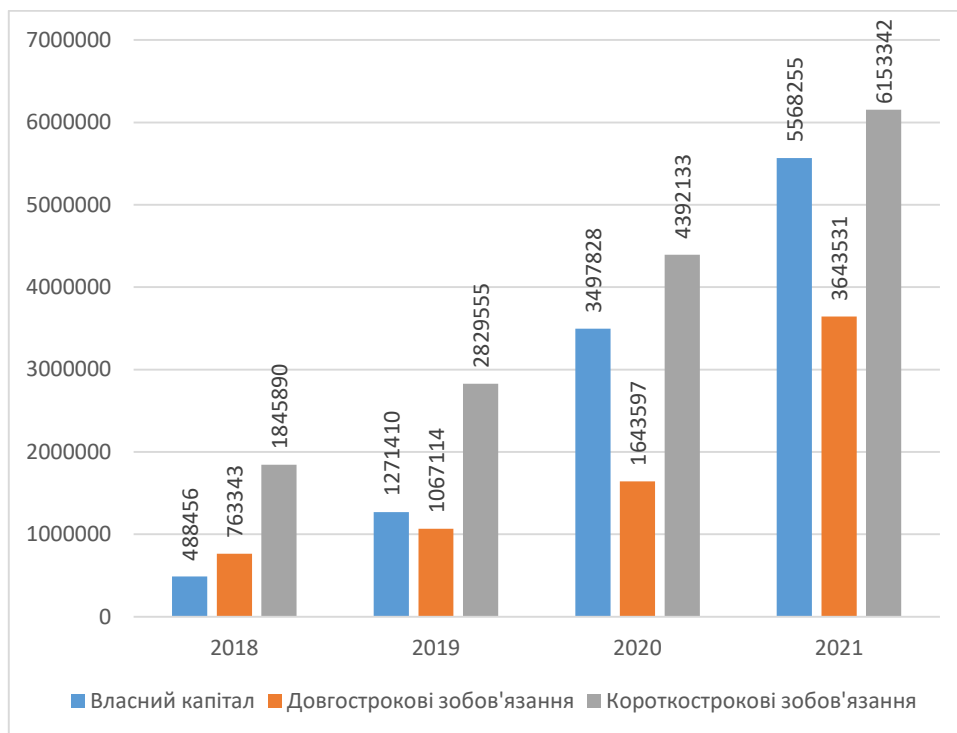
Динаміка джерел фінансування підприємства ТОВ «Нова Пошта» у 2018-2021 рр.

Показники	тис. грн				Абс. приріст, %			Відн. приріст, %		
	2018	2019	2020	2021	2019-2018	2020-2019	2021-2020	2019-2018	2020-2019	2021-2020
Власний капітал	488456	1271410	3497828	5568255	782954	2226418	2070427	160,29	175,11	59,19
Довгострокові зобов'язання	763343	1067114	1643597	3643531	303771	576483	1999934	39,79	54,02	121,68
Короткострокові зобов'язання	1845890	2829555	4392133	6153342	983665	1562578	1761209	53,29	55,22	40,10

Джерело: розраховано автором на основі: [22]

Щороку спостерігається збільшення власного капіталу, що свідчить про накопичення компанією власних коштів. Це може бути позитивним сигналом для її фінан-

сової стійкості, адже високий рівень власного капіталу може допомогти компанії впоратися з економічними труднощами та забезпечити необхідний капітал для розвитку послуг.



Діаграма 2.2. Динаміка джерел фінансування ТОВ «НОВА ПОШТА» у 2018-2021 рр., тис. грн.

Швидкий ріст протягом 2020-2021 рр показав показник довгострокових зобов'язань підприємства, а саме на 121,68%. Згідно балансу довгострокові кредити банків зросли у 3,67 рази, з 397 182 тис. грн до 1 456 288 тис. грн, а також інші довгострокові зобов'язання зросли у 1,75 разів, з 1 246 415 тис. грн до 2 187 243 тис грн.

Таблиця 2.3

Динаміка відносних показників фінансової стійкості підприємства ТОВ «Нова Пошта» за 2018-2021 рр.

Показники	2018	2019	2020	2021	Нормативне значення
Коефіцієнт фінансової автономії	0,16	0,25	0,37	0,36	>0,5
Коефіцієнт заборгованості	7,90	4,90	3,20	3,41	0,4-0,6
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,19	0,33	0,58	0,57	0,67-1,5
Коефіцієнт фінансового левереджу	1,56	0,84	0,47	0,65	<=1
Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу	5,34	3,06	1,73	1,76	0,7 - 1

Джерело: розраховано автором на основі: [22]

Дані таблиці 2.3 представляють ряд показників фінансової стійкості компанії за період з 2018 по 2021 рік, порівняно з нормативними значеннями. Коефіцієнт фінансової автономії показує, яка частина активів фінансується власним капіталом [31]. Протягом досліджуваного періоду відбулось зростання цього коефіцієнта з 0,16 у 2018 році до 0,36 у 2021 році, а отже фінансова автономія компанії щороку зростала. Однак важливо відзначити, що значення все ще не знаходиться в межах рекомендованого значення. Це означає, що станом на 2021 рік, де значення показника становило 0,36, «Нова Пошта» могла профінансувати 36% своїх активів за рахунок власного капіталу.

Коефіцієнт заборгованості показує частку активів, що покриваються довгостроковими та короткостроковими позиковими коштами. Його нормативне значення становить 0,4-0,6, що є нормою для сучасного ринку. Проте, хоч даний коефіцієнт підприємства і знижувався майже щороку, з 7,9 у 2018 році до 3,41 у 2021 році, для досягнення рекомендованого значення ще потрібно допрацювати стратегію для швидшого зниження показника в майбутньому.

Показник фінансової стабільності показує наскільки компанія здатна відповідати за свої зобов'язання у довгостроковій перспективі. За даними таблиці, значення показника знаходиться нижче нормативного протягом усього досліджуваного періоду, що вказує на високий рівень фінансових ризиків, проте ситуація не є критичною, адже спостерігається тенденція до зростання [31].

Коефіцієнт фінансового левереджу характеризує суму позикового капіталу підприємства у розрахунку на одиницю власного капіталу. У 2018 році значення становило 1,56, проте вже починаючи з 2019 року воно спало та почало відповідати рекомендованому, що свідчить про ефективне використання компанією позикових коштів.

Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу вказує на те, яка частина капіталу компанії є позиковою. Зменшення цього показника з 5,34 у 2018 році до 1,76 у 2021 році показує, що компанія більше розраховує на власні кошти в порівнянні з позиковими.

Динаміка показників ліквідності підприємства

ТОВ «Нова Пошта» за 2018-2021 рр.

Показники	2018	2019	2020	2021
Поточна ліквідність	108,80%	80,80%	78,20%	101,50%
Абсолютна ліквідність	11,90%	32,50%	26,00%	16,20%
Коефіцієнт «кислотний тест»	101,40%	77,40%	72,70%	96,90%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	100,70%	76,90%	72,30%	96,60%
Відношення грошових коштів до активів	6,80%	17,80%	12,60%	6,00%
Проміжний коефіцієнт покриття	99,90%	75,80%	72,20%	80,80%

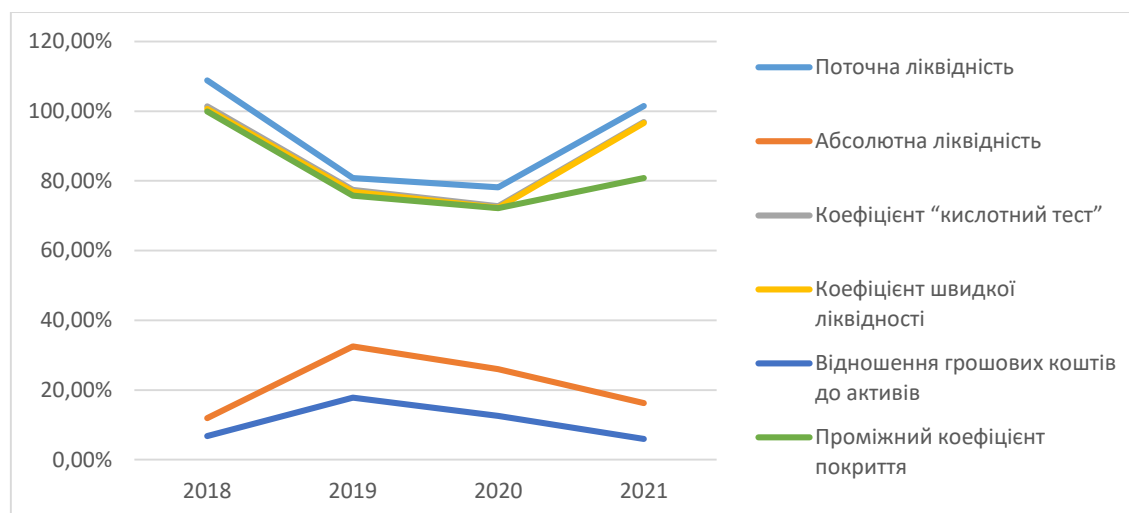
Джерело: [34]

Параметр дозволяє зрозуміти, чи є у фірми ресурси, які можна використати для погашення короткострокових зобов'язань. Оптимальне значення рекомендується більше 100%. Як видно з таблиці 2.4, показник не відповідав нормативному значенню протягом 2019-2020 рр та становив 80,8% та 78,2% відповідно, проте вже у 2021 р знову зріс до 101,5%, що свідчить про високу здатність компанії погашати свої поточні зобов'язання строком до 1 року за рахунок оборотних активів [34].

Абсолютна ліквідність підприємства відповідала нормативному значенню (> 20%) протягом 2019-2020 рр та становила 32,5% та 26,0% відповідно, тобто відображала здатність Коекомпанії погашати поточні зобов'язання лише власними грошовими коштами та їх еквівалентами. У 2021 році показник становив 16,2%, що відображає відсутність у фірми коштів для задоволення вимог кредиторів на поточну дату [34].

Коефіцієнт «кислотний тест», коефіцієнт швидкої ліквідності практично ідентичні у своїх значеннях. Протягом 2019-2020 рр вони також «просіли», проте у 2021 році вже становили 96,9% та 96,6% відповідно. Це означає, що підприємство здатне покривати свої короткострокові зобов'язання своїми найбільш ліквідними активами [34].

Діаграма 2.3 наочно ілюструє зміну показників ліквідності ліквідності ТОВ «Нова Пошта» у 2018-2021 роках.



Діаграма 2.3. Динаміка показників ліквідності ТОВ «НОВА ПОШТА» у 2018-2021 рр.,

Логістичні витрати можуть значно впливати на прибутковість компанії, оскільки вони становлять значну частку витрат та безпосередньо впливають на ефективність операцій. Тому проаналізуємо показники прибутковості компанії ТОВ «Нова Пошта» за 2018-2021 рр.

Таблиця 2.5

Динаміка показників прибутковості підприємства
ТОВ «Нова Пошта» за 2018-2021 рр.

Показники	2018	2019	2020	2021
Рентабельність активів (ROA)	18,10%	15,10%	13,60%	19,20%
Рентабельність власного капіталу	263,60%	160,30%	78,00%	118,90%
Рентабельність оборотних активів (RCA)	29,00%	34,20%	36,50%	50,10%
Чиста маржа (NPM)	5,40%	5,80%	5,90%	12,50%
Рентабельність загальних витрат (ROTA)	25,00%	25,10%	22,20%	25,40%
Валова рентабельність собівартості	23,10%	28,10%	31,30%	26,80%
Рентабельність операційних витрат	121,00%	142,40%	151,70%	147,00%
Чиста рентабельність витрат	6,00%	8,10%	9,90%	8,30%

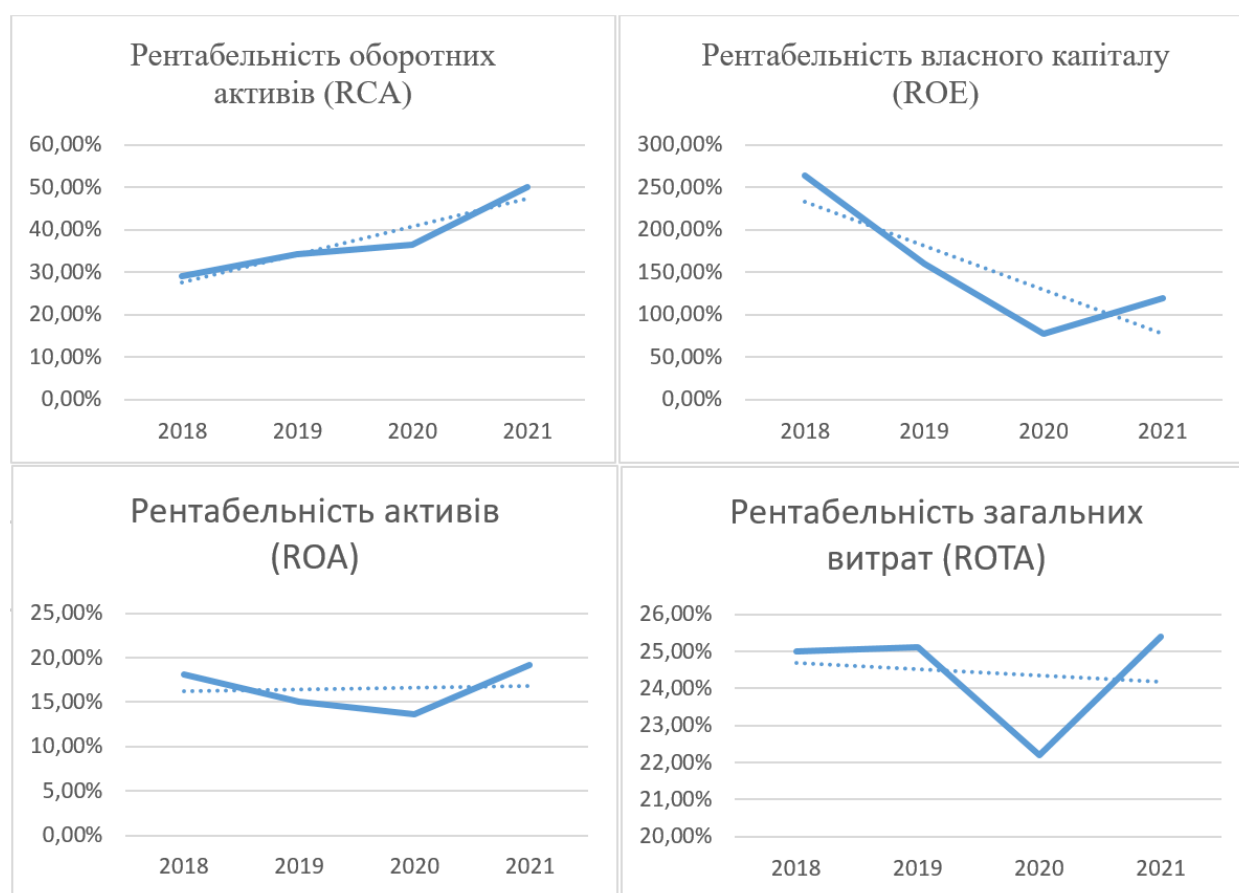
Джерело: [34]

Показник рентабельності активів (ROA) показує скільки прибутку приносить кожна гривня активів компанії. Якщо значення від'ємні – це свідчить про збитки компанії. У досліджуваного підприємства даний індикатор знижувався протягом 2018-2020рр та становив 13,6 % у 2020 році, проте у 2021 році вже зріс до 19,2%. Тобто якщо у 2020 році ТОВ «Нова Пошта» генерувала 13,6 копійок чистого прибутку з

кожної вкладеної гривні активів, а у 2021 році на кожну гривню вже припадало 19,2 копійок.

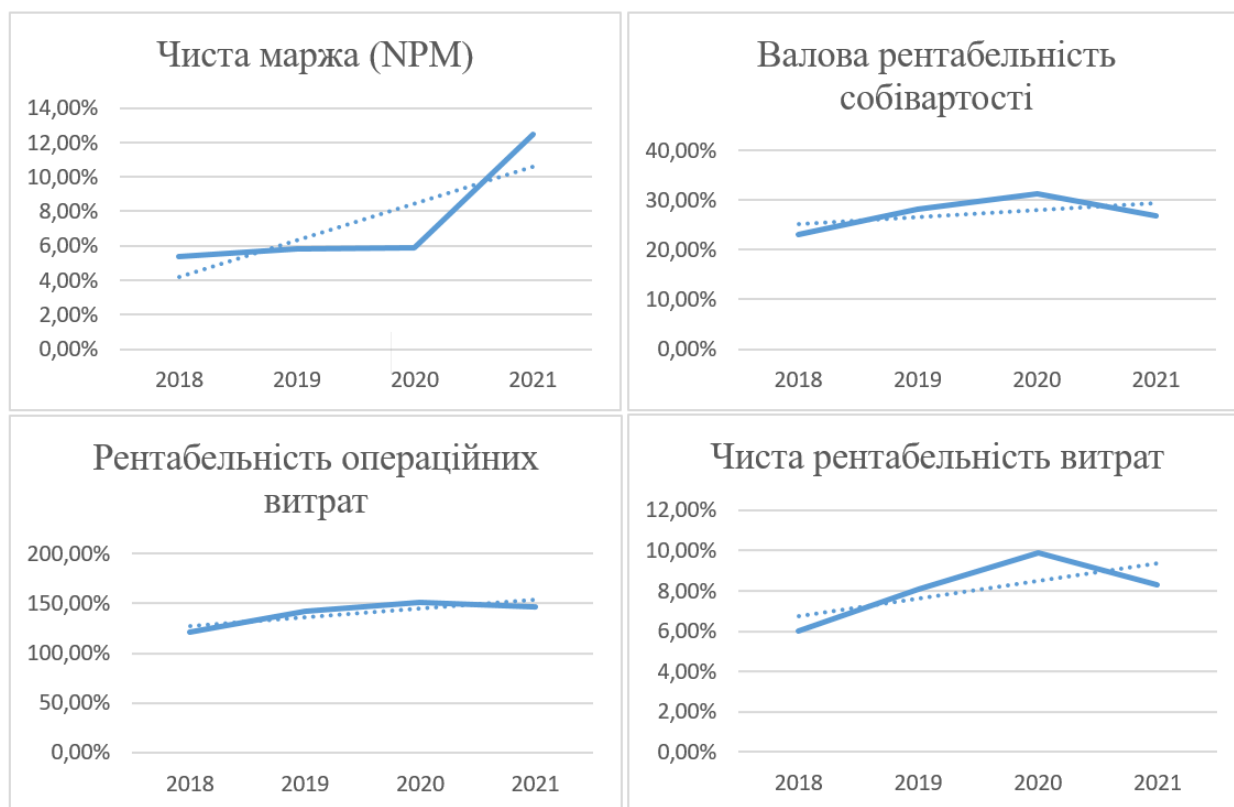
Рентабельність власного капіталу (ROE) – це показник прибутковості, який визначає рівень прибутку у відсотках від власного капіталу компанії. ROE вказує на те, наскільки ефективно компанія генерує прибуток для своїх власників та інвесторів [34]. Як і рентабельність активів, рентабельність власного капіталу також спадала протягом 2018-2020 рр., але зросла у 2021 році та становила 118,9%. Тобто кожна залучена гривня власних коштів, дозволила отримати 1 гривню 18 копійок чистого прибутку, що свідчить про високу ефективність використання власного капіталу.

Рентабельність оборотних активів (RCA) є індикатором, який відображає скільки кожна гривня оборотних активів генерує гривень прибутку [34]. Зазвичай на цей показник можуть впливати наступні фактори: кредитна політика, швидкість обертання активів, рівень управління запасами.



Діаграма 2.4. Показники прибутковості ТОВ «Нова Пошта» за 2018-2021 рр

Протягом досліджуваного періоду значення показника RCA зросло з 29,00% у 2018 році до 50,10% у 2021 році (діаграма 2.4).



Діаграма 2.5. Показники прибутковості ТОВ «Нова Пошта» за 2018-2021 рр

Ключовим фінансовим показником, який визначає відсоток чистого прибутку відносно загального доходу компанії є чиста маржа (Net Profit Margin, NPM). Цей показник вказує на ефективність управління витратами та прибутковістю бізнесу. Фактори впливу на чисту маржу: операційні, адміністративні, логістичні та інші витрати; цінова стратегія, яка може впливати на рентабельність; рівень оподаткування, який впливає на чистий прибуток; конкуренція на ринку. У 2021 році показник чистої маржі «Нової Пошти» становив 12,5%, що більш ніж вдвічі перевищує показники минулих трьох років. Тобто у 2020 році кожна гривня продажів принесла 12,5 копійок чистого прибутку. Це досить хороший показник, який свідчить про ефективне управління витратами компанії [31].

Згідно Податкового кодексу України чиста рентабельність витрат (ROTC) є показником прибутковості, який відображає співвідношення прибутку, отриманого в результаті операційної діяльності, до суми собівартості реалізованих товарів (робіт,

послуг) та операційних витрат (адміністративних витрат, витрат на збут та інших), пов'язаних з реалізацією продукції.

ТОВ "Нова пошта" – це високотехнологічне підприємство, що діє у сфері логістики та поштових послуг в умовах динамічного ринкового середовища. Як провідний гравець у галузі експрес-доставки в Україні, «Нова Пошта» є незалежним господарюючим суб'єктом, який несе повну відповідальність перед своїми клієнтами, співробітниками та партнерами. Як і більшість бізнесів, які прагнуть «не пасти задніх», компанія активно застосовує інноваційні технології для оптимізації процесів доставки та надання широкого спектру логістичних послуг. У контексті сучасних викликів ринкової економіки, головний фокус спрямований на мінімізацію витрат, спрямовуючи свої зусилля на досягнення максимально ефективних рішень та задоволення потреб своїх клієнтів, забезпечуючи при цьому надійність та якість своїх послуг.

Досвід розвинених країн вказує на те, що ефективне використання сучасних стратегій логістичного управління в потокових процесах може призвести до суттєвої економії, яка може складати до 15-20% від усіх витрат. Навіть невелике зменшення логістичних витрат навіть на 1% може мати значний позитивний вплив, еквівалентний збільшенню обсягу продажів на 10%. Це свідчить про важливість ефективного управління логістикою як стратегічним інструментом для підвищення конкурентоспроможності підприємства та оптимізації його фінансових показників.

Для підприємств різних галузей, кожен елемент класифікації логістичних витрат має свою важливість. Практично всі аспекти реєстрації, обліку та контролю логістичних витрат є досить складними.

У бухгалтерській системі, від документування до системи синтетичних рахунків, логістичні витрати не виділяються окремо, що унеможлиблює їх детальний аналіз для ефективного управління. Згідно з чинною нормативно-правовою базою, зокрема П(С)БО 9 "Запаси", логістичні витрати на підприємствах включаються до первісної вартості придбаної сировини та інших матеріальних ресурсів (рахунки 20, 22), які безпосередньо входять до фактичної виробничої собівартості готової продукції (рахунок 23) [33].

Щодо інших логістичних витрат, пов'язаних зі збутом продукції, то вони обліковуються на окремому синтетичному рахунку 93 і впливають на визначення фінансового результату на кінець звітної періоду (рахунок 79) [33].

Економіст О. М. Сумець правильно вказує на те, що ключовою проблемою при розгляді логістичних витрат є відсутність методик ідентифікації цих витрат у нормативних документах відповідних державних органів і служб, що регулюють бухгалтерський облік витрат [32].

Таблиця 2.6

Динаміка обсягу та структури логістичних витрат
ТОВ «Нова Пошта» 2019-2021 рр.

Показник	2019	2020	2021	Абс. відхилення		Відн. відхилення	
				2020-2019	2021-2020	2020-2019	2021-2020
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	9361530	10504342	12877086	1142812	2372744	12,21	22,59
Частка логістичних витрат в складі собівартості реалізованих послуг, %	85	80	70	-5	-10	-5,88	-12,50
Адміністративні витрати, тис.грн	1169421	1244681	1469141	75260	224460	6,44	18,03
Частка логістичних витрат в складі адміністративних витрат, %	37,4	35,5	30,2	-1,9	-5,3	-5,08	-14,93
Витрати на збут, тис.грн.	311 547	337 356	416 263	25809	78907	8,28	23,39
Частка логістичних витрат в складі витрат на збут, %	70	65	50	-5	-15	-7,14	-23,08
Інші операційні витрати	465421	488313	768703	22892	280390	4,92	57,42
Частка логістичних витрат в складі інших операційних витрат, %	5	4	4	-1	0	-20,00	0,00

Джерело: розраховано автором на основі [34]

Для кращого аналізу ефективності логістичної діяльності потрібно ідентифікувати ключові напрямки оцінки показників. Для компанії ТОВ "Нова Пошта" такими важливими аспектами функціонування є надання послуг з транспортування та складування вантажів. Таким чином, при включенні показників у систему оцінки логістичної системи рекомендується зосередитися на аспектах, що характеризують ефективність роботи саме у цих ключових сферах діяльності [22].

Щоб здійснити якісну оцінку рівня ефективності логістичної діяльності потрібно виокремити основні напрямки аналізу показників. Для ТОВ "Нова Пошта" основним напрямком діяльності є надання послуг транспортування та складування дрібних посилок чи габаритних вантажів. Таким чином, система оцінки функціонування логістичної системи та їх витрат повинна включати показники, що конкретно характеризують роботу у цих напрямках [22].

Згідно даних таблиці 2.6, можна зазначити, що найбільша частка в структурі логістичних витрат припадає на вартість послуг, що складає 70% від собівартості реалізованих послуг у 2021 році. У складі адміністративних витрат, показник логістичних витрат становить 30,2%. Високі значення цих показників напряму обумовлені сферою бізнесу в якій веде свою діяльність ТОВ «Нова Пошта». Інші операційні витрати компанії мають найменшу питому вагу, адже вони становлять лише 4%.

2.3 Ефективність системи управління логістичними витратами ТОВ «Нова Пошта»

Для детального вивчення ефективності функціонування логістичної системи компанії «Нова пошта» здійснимо системний аналіз для оцінки ефективності процесів утворення логістичних витрат даного підприємства.

Оскільки ключовою основною сферою діяльності «Нової Пошти» є логістичні послуги та кур'єрська доставка, то головною логістичною функцією є саме транспортування, включаючи переміщення за визначеною технологією в ланцюгу постачань. Ця функція включає в себе різні логістичні операції і функції, такі як експедиція, обробка вантажів, упаковка, передача прав власності на вантаж, страхування ризиків, митне оформлення та інші. Отже, основним видом витрат у компанії є транспортно-заготівельні витрати.

Логістика ТОВ «Нова Пошта», зокрема транспортна орієнтована на оптимізацію витрат. На транспорті це досягається за рахунок зменшення розміру вантажів, їх кількості та відстані шляху, а отже тривалості переміщення.

Постійними витратами підприємства є саме адміністративні витрати, адже вони стосуються обробки замовлень на переміщення; витрат на простій транспортних засобів під час завантаження та розвантаження; експлуатаційні витрати та юридичні послуги, зокрема оформлення необхідних документів. У цьому конкретному випадку такі витрати визнаються постійними, оскільки їх кількість не залежить від розміру вантажної відправки. У даному контексті, для аналізу альтернативних моделей обслуговування ТОВ «Нова Пошта», важливо враховувати ці принципи [22].

ТОВ «Нова Пошта» використовує послуги автоперевізників, щоб зменшити свої транспортні витрати. Нижчеперераховані фактори впливають на оцінку роботи перевізника: надійність часу доставки, втрати та розкрадання вантажу або його збереження, фінансовий стан перевізника та його економічна табільність, тариф на перевезення та загальний час транзиту «від дверей до дверей».

Транспортні витрати "Нової Пошти" обмежуються лише оплатою послуг транспортних компаній. Ціна автоперевезення в Україні не може бути фіксованою. Це залежить від відстані та максимальної ваги, яку може перевезти вантажівка за один рейс. У 2022 році вартість 1 кілометра становила від 17 грн до 31 грн. Кінцева ціна залежить

від: типу і габаритів вантажу, типу та параметрів автотранспорту, напрямку та відстані перевезення, виду завантаженості. Для розрахунків використаємо середнє значення показника – 24 грн за 1 км пробігу.

За інформацією адміністративного логістичного центру ТОВ "Нова Пошта", середня відстань пробігу в місяць у 2022 році приблизно становить 8000 км, а отже транспортні витрати за місяць складають: $8000 * 24 = 192\ 000$ грн.

За рік вони становитимуть: $192\ 000 * 12 = 2\ 496\ 000$ грн

Таблиця 2.7

Структура логістичних витрат ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022 рр.

Показник	2020		2021		2022		Абс. відхилення		Відн. відхилення	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	2021-2020	2022-2021	2021-2020	2022-2021
Витрати на транспортування	1760	25,6	1980	26,9	2304	27,2	220	325	12,49	16,41
Витрати на зберігання	3196	46,5	3253	44,2	3541	41,8	56	289	1,76	8,87
Витрати на утримання складу	1196	17,4	1295	17,6	1635	19,3	99	340	8,29	26,24
Витрати на тару	296	4,3	339	4,6	381	4,5	43	43	14,52	12,62
Інші транспортно-заготівельні витрати	426	6,2	493	6,7	610	7,2	67	117	15,69	23,72
Разом	6874	100	7359	100	8472	100	485	1113	7,06	15,12

Джерело: розраховано автором на основі [22]

За даними таблиці видно, що загалом логістичні витрати ТОВ «Нова Пошта» за 2022 р становили 8472,0 тис грн, що на 1113,0 тис грн, або ж на 15,12% більше за рівень минулого року.

Для наочного відображення результатів динаміки структури основних логістичних витрат ТОВ «Нова Пошта», розраховані в таблиці 2.7, наведено на рисунку 2.1.

Згідно таблиці 2.7 та рисунку 2.6 видно, що у структурі транспортно-заготівельних витрат найбільшу частку становлять витрати на зберігання вантажів, а саме у 2022 році – 41,83%.

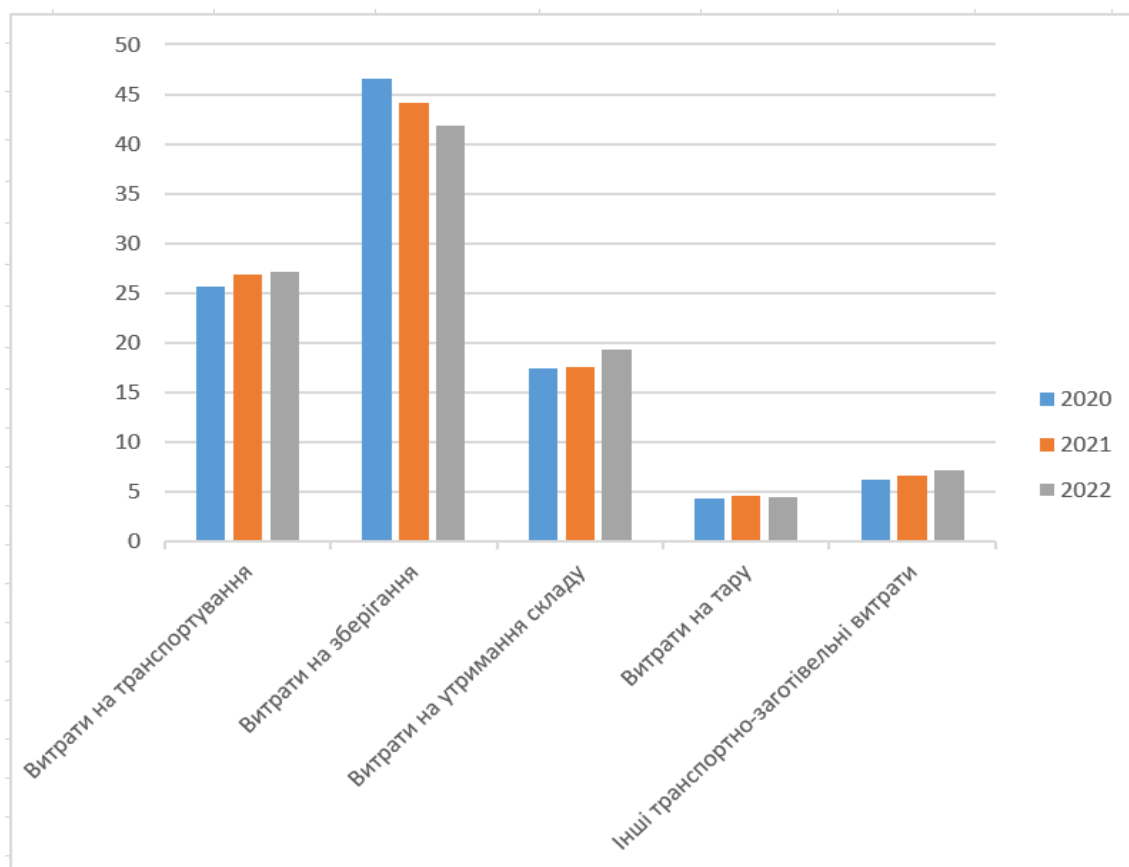


Рис. 2.6 Динаміка структури основних логістичних витрат ТОВ «Нова Пошта», %

Проте щороку спостерігається тенденція до зменшення цієї частки, зокрема у 2022 році стаття цих витрат становила 3541,0 тис грн. Відповідно частки інших витрат зростають.

Наразі зміни в ринкових умовах, такі як зростання цін на паливо чи зміни в тарифах, впливають на загальні витрати на транспортування. Також зростання витрат на утримання складу залежить від багатьох факторів, як збільшення обсягів запасів, підвищення вартості оренди приміщення, росту енергоспоживання та інфраструктурних витрат. Узагальнено, зростання розміру витрат на транспортування та заготівлю пов'язане з збільшенням обсягів виробничо-торгівельної діяльності підприємства «Нова Пошта» протягом останніх років.

У ТОВ "Нова Пошта" відсутні власні спеціалізовані складські приміщення, тому необхідні товарно-матеріальні ресурси закупаються невеликими партіями у потрібній кількості. Полиці відділів виступають у ролі зон для зберігання цих товарних запасів, сприяючи зниженню витрат на зберігання, що призводить до економії на складських приміщеннях.

Для визначення оптимальних шляхів оптимізації логістичних витрат у ТОВ "Нова Пошта" необхідно провести аналіз всіх видів витрат на підприємстві. У таблиці 2.8 розглянуті всі витрати та частка логістичних витрат компанії за період з 2019 по 2021 рр.

Таблиця 2.8

Структура статей витрат ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2021 рр.

Показник	2019		2020		2021		Абс. відхилення		Відн. відхилення	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	2021-2020	2022-2021	2021-2020	2022-2021
Матеріальні витрати	9860	45	11857	44	17219	41	1997	5362	20,25	45,22
Адміністративні витрати	1290	6	1437	5	1896	5	147	459	11,40	31,94
Витрати на збут	5103	24	7289	27	9238	23	2186	1949	42,84	26,74
Інші операційні витрати	1576	7	1799	7	2683	7	223	884	14,15	49,14
Логістичні витрати	2887	13	3107	11	3859	10	220	752	7,62	24,20
Інші витрати	1164	5	1660	6	5663	14	496	4003	42,61	241,14
Разом	21880	100	27149	100	40558	100	5269	13409	24,08	49,39

Джерело: розраховано автором на основі [22]

За результатами проведеного дослідження можна прослідкувати, що загалом витрати підприємства зросли в 2021 році майже на 50% в порівнянні з попереднім роком, де зростання було на 24,18%. Найбільшу питому вагу мають матеріальні витрати та становлять понад 40% від загальних витрат щороку. Незважаючи на щорічний приріст протягом досліджуваного періоду, частка логістичних витрат скоротилась з 13% до 10% від загальних витрат.

Також варто відзначити витрати на збут, які включають різноманітні витрати, пов'язані з реалізацією продукції чи послуг і створенням ефективного каналу збуту та становлять аж 23% від загальних витрат у 2022 році, або ж 9238,0 тис. грн.

Аналіз системи логістичних витрат та якості логістичного сервісу є важливим етапом у стратегічному управлінні підприємством, оскільки відображає ефективність та ефективність логістичних процесів. Це дозволяє виявити основні складові витрат, визначити слабкі місця в системі постачання та дистрибуції, а також покращити якість обслуговування клієнтів. Забезпечуючи інформацію про ланцюг постачання та вартісні аспекти логістичних операцій, аналіз дозволяє підприємству оптимізувати витрати, підвищувати продуктивність та надавати клієнтам високий рівень обслуговування, що визначально для конкурентоспроможності на ринку.

Ефективність системи управління логістичними витратами ТОВ "Нова Пошта" можна охарактеризувати як високу, враховуючи її ключові особливості та досягнення. Застосування сучасних технологій, таких як автоматизація процесів та використання інформаційних систем дозволяє компанії оптимізувати кожен ланку логістичного ланцюга. Прозорість та відстеження руху вантажів, раціональне управління запасами, ефективний вибір транспортних рішень та стратегічне партнерство сприяють зменшенню витрат, підвищенню якості обслуговування та створенню конкурентної переваги. Клієнтоорієнтованість та глибоке розуміння вимог ринку дозволяють «Новій Пошті» утримувати своє позицію як лідера в галузі логістики та постачання.

РОЗДІЛ 3. Розробка рекомендацій щодо підвищення рівня ефективності управління логістичними витратами на підприємстві

3.1 Оптимізація логістичних маршрутів підприємства

Перед компанією, яка працює у секторі надання логістичних послуг, постійно постають завдання планування та оптимізації маршрутів, що включає в себе ефективне розподілення вантажів, вибір оптимальних транспортних засобів та постійний моніторинг змін в умовах трафіку і інфраструктури. Вирішення цих завдань дозволяє забезпечити швидку та ефективну доставку, що є ключовим фактором успіху в конкурентному середовищі логістичного ринку.

Простіше кажучи, оптимізація логістичних маршрутів - це стратегія, яка дозволяє компанії забезпечити найефективніший маршрут для свого автопарку. Хоча це базова концепція, існує багато факторів, які впливають на її ефективність.

Раніше компанії просто знаходили найкоротшу відстань між двома точками на карті і відправляли водіїв у дорогу. Однак, завдяки технологічному розвитку останніх десятиліть, оптимізація маршрутів перетворилася на більш точну науку. Стратегії враховують час доби, транспортні маршрути, оплату транспортування, погоду, завантаженість портів тощо. Дані збираються і екстраполюються для досягнення максимальної ефективності, а штучний інтелект навіть використовується багатьма системами для точного і швидкого прийняття рішень.

Враховуються навіть такі речі, як звички оператора і типи вантажу. Те, що починалося як проста навігація, переросло у велику базу знань. Тепер компанія може знати точний час прибуття і планувати кожне відправлення з точністю до хвилини.

Зростаюча популярність електронної комерції та очікування відвантаження або доставки в той же день підштовхнули рівень доставки до нових висот. Оптимізувавши управління маршрутами, можна максимізувати обсяг поставок і підвищити ефективність, і в той же час мінімізувати витрати на водіїв і пробіг.

В основному, модернізація управління маршрутами включає в себе рішення, які перевершують звичайну автоматизацію. Для того, щоб покращити виконання логістичних замовлень, ТОВ «Нова Пошта» може інтегрувати наступні технології:

Блокчейн: Ця технологія в логістиці забезпечує правдивість і точність записів

про історію обслуговування та продуктивність. По суті, кожна деталь фіксується в розподіленому реєстрі різних транзакцій.

Інтернет речей (IoT): Зазвичай з'єднує фізичний і цифровий світ. Крім того, вони допомагають знайти підходяще місце для паркування, повідомляють клієнтів про статус вантажу, знижують витрати на паливе та відстежують автомобілі. Наприклад, при перевезенні молочних продуктів та інших швидкопсувних товарів IoT дозволить встановити спеціальні трекери, які збиратимуть найсучасніші дані про вологість і температуру всередині контейнерів.

Штучний інтелект: Це рішення дозволить проаналізувати всі існуючі маршрути, вибрати відповідний маршрут і розпізнати всілякі перешкоди, зменшивши при цьому витрати на доставку і складські витрати.

Наприклад, ефективним буде застосування сервісу VanOnGo, який є логістичною платформою останньої милі на основі штучного інтелекту, яка забезпечує прозору і точну доставку для продавців і автопарків, з метою збільшення продажів. «Якщо до ковіду бізнесу було достатньо просто бути онлайн, то пандемія показала, що в сучасному світі без якісної доставки немає конкурентного бізнесу» [47].

Загалом, Vanongo – це платформа, яка з'єднує бізнеси, які потребують доставки, з компаніями, яким вона потрібна. Обидві сторони отримують програмне забезпечення та навчальний супровід. Створення власного ПЗ з машинним навчанням всередині компанії є дорогим процесом, і не всі бізнеси можуть собі це дозволити. Однак для багатьох це стає питанням «виживання» на ринку, оскільки наявність такої переваги робить їх значно конкурентоспроможнішими [47].

Також важливою є можливість масштабування, наприклад, при розширенні на новий регіон чи країну, з чим і допомагає спеціалізоване ПЗ, для забезпечення ефективності та організації. Така технологія дозволяє будувати ефективні маршрути й керувати попитом та пропозицією. Один раз узгоджується цінова матриця і клієнт платить фіксовану плату за кожну доставку. Прибутковою є модель, де перевізник забирає в одній точці товари і розвозить їх по багатьом адресам [47].

Також ефективним для оптимізації логістичних маршрутів є впровадження

технології блокчейну. Вона має низку переваг:

1. Прозорість:

Блокчейн створює єдиний реєстр, до якого можуть мати доступ усі учасники логістичного ланцюга, включаючи постачальників, перевізників, склади і клієнтів.

Відкритий доступ до інформації про маршрут в режимі реального часу дозволяє більш ефективно співпрацювати між зацікавленими сторонами та вирішувати проблеми в режимі реального часу.

2. Відстеження:

Кожен крок у логістичному ланцюгу може бути записаний у блокчейні, що забезпечує повне відстеження товарів від виробника до споживача.

Блокчейн дозволяє точно відстежувати місцезнаходження товарів у режимі реального часу, що сприяє ефективному управлінню запасами та прогнозуванню ланцюгів поставок.

3. Автоматизація:

Смарт-контракти в рамках блокчейну автоматизують різні логістичні операції, такі як замовлення, оплата і доставка, зменшуючи кількість посередницьких процесів і час, необхідний для їх виконання. Це допомагає скоротити транзакційні витрати і прискорює виконання замовлень.

4. Безпека та надійність:

Блокчейн використовує криптографічні методи для захисту даних, знижуючи ризик втрати інформації або маніпуляцій з нею.

Дані, записані в блокчейні, мають високий рівень автентичності та незмінності, що підвищує загальну безпеку та надійність логістичної інформації.

5. Децентралізація:

Використовуючи блокчейн, компанії можуть створити децентралізовану систему, яка зменшує потребу в посередниках у логістичному процесі. Це спрощує комунікацію, мінімізує затримки та знижує загальні логістичні витрати.

6. Обмін даними в режимі реального часу:

Блокчейн дозволяє обмінюватися даними в режимі реального часу між відповідними сторонами, гарантуючи, що всі учасники мають доступ до

найактуальнішої інформації.

7. Незмінна документація:

Документація, пов'язана з перевезеннями, така як коносаменти та митні декларації, може зберігатися в блокчейні, забезпечуючи безпечний і незмінний запис транзакцій. Це може спростити митне оформлення і зменшити ймовірність помилок або суперечок.

Таким чином, технологія блокчейн має трансформаційний вплив на оптимізацію логістичного маршруту компанії, підвищуючи прозорість, простежуваність, ефективність, безпеку та співпрацю в режимі реального часу між учасниками ланцюга поставок.

Висновки. У сфері логістики надання послуг, ключовими викликами є постійне планування та оптимізація маршрутів для забезпечення ефективного розподілу вантажів та вибору оптимальних транспортних засобів. Це стає визначальним фактором успіху в конкурентному середовищі. З технологічним розвитком, оптимізація маршрутів стала складнішою наукою, враховуючи час, транспортні маршрути, оплату, погоду та інші фактори. Штучний інтелект використовується для точного прийняття рішень, враховуючи навіть звички оператора і типи вантажу. Зростання електронної комерції і вимоги до швидкої доставки призвели до вдосконалення управління маршрутами, де технології, такі як блокчейн, Інтернет речей та штучний інтелект, використовуються для покращення точності та ефективності доставки. Наприклад, впровадження платформи VanOnGo, що базується на штучному інтелекті, може підвищити прозорість і точність доставки, що є важливим для конкурентоспроможності. Використання технологій також дозволяє підприємствам масштабувати свої операції і оптимізувати витрати, забезпечуючи ефективність та організацію у всіх аспектах логістики.

3.2 Автоматизація окремих логістичних процесів на досліджуваному підприємстві.

Логістична галузь становить близько 12% світового ВВП. Проте 32% логістичних компаній все ще покладаються на ручні дії у більш ніж 50% своїх процесів. Середньому бізнесу особливо важко впоратися зі зростаючими витратами.

Основними шляхами ручних процесів за допомогою автоматизації в логістиці є:

- Інтелектуальне розпізнавання символів для безпаперових рахунків-фактур
- Штучний інтелект для планування та відстеження відправлень
- Предиктивна аналітика в плануванні попиту та пропозиції

Кожна логістична компанія щодня обробляє тонни документів. Ці документи можуть включати контрактні угоди, рахунки на фрахт, коносаменти, транспортні документи CMR тощо. Деякі з них є фізичними документами, а багато надсилаються електронною поштою. Зіставлення і перетворення всіх цих форматів в цифровий формат може заощадити логістичним компаніям, зокрема «Нова Пошта» багато часу і поліпшити відстеження в реальному часі з одного місця. Перехід до безпаперового документообігу можливий завдяки автоматизованому збору даних рахунків-фактур.

Рішення програмне забезпечення буде найбільш оптимальним, залежить від обсягу проекту. Багато компаній обирають програмне забезпечення для оптичного розпізнавання символів (OCR) через його вартість. Однак воно працює лише зі сканованими зображеннями або друкованим текстом. Програмне забезпечення ICR, з іншого боку, налаштоване на розпізнавання рукописних і фізичних документів, а також на перетворення їх у машинний друк, надаючи при цьому інтелектуальний контекст.

Штучний інтелект поставляється з обчислювальними технологіями, які аналізують величезну кількість даних, що генеруються в процесі управління ланцюгом поставок. Аналіз цих даних може ініціювати автоматизацію складних процесів і створити надійні інструменти звітності. Розумна робототехніка для автоматизації процесів (RPA) може навіть аналізувати загальні витрати і контролювати ефективність роботи перевізника.

У той час як штучний інтелект призначений для імітації людського інтелекту, роботизовані системи автоматизації процесів - це віртуальні помічники, які можуть

автоматизувати повторювані бізнес-процеси. У поєднанні зі штучним інтелектом вони забезпечують дуже точне прогнозування попиту.

Прогнозування вимагає даних з різних джерел, таких як майбутні цілі продажів, історичні дані про продажі, дані про сезонний попит, цінові тенденції, поточний рівень запасів, очікувані поставки тощо. RPA-боти ідеально підходять для збору таких багатовимірних даних. Разом зі штучним інтелектом вони можуть прогнозувати попит і попереджати про це команди закупівельників. RPA може обійти цю людську участь, формуючи замовлення на закупівлю, які можуть рухатися вгору по ланцюжку поставок. Втручання людини часто зводиться до наглядової ролі.

Щодо технологій, які вже активно залучає досліджуване підприємство, то ТОВ «Нова пошта» активно інвестує та вкладає кошти у будівництво та автоматизацію сортувальних центрів, розвиток IT інфраструктури, відкриття нових відділень, у тому числі на прифронтових та деокупованих територіях. Таким чином, станом на листопад 2023 року, мережа «Нової пошти» налічує близько 11 000 відділень та 14 600 поштоматів [22].

У 2021 році компанія інвестувала близько 14 млн євро у будівництво та обладнання для оснащення другої черги на Київському інноваційному терміналі (КІТ), що дозволило обробляти 50 000 посилок за годину.

Інноваційні термінали, оснащені високотехнологічними сортувальними лініями, ефективність роботи яких напряму залежить від пакування. Запаковані у коробку відправлення сортуються за лічені секунди, оскільки сканери, що встановлені на сортувальних стрічках, здатні зчитувати маркування з усіх 6 сторін коробки. Вони автоматично зважують посилку та визначають географічний напрямок, за яким вона повинна бути відправлена [48].

КІТ є найбільшим автоматизованим терміналом компанії «Нова пошта». Протягом 2020 року тут було оброблено вражаючу кількість – 124 мільйони посилок, що становить майже на третину більше, ніж у попередньому році. Введений в експлуатацію у 2018 році, цей термінал є важливим компонентом інноваційного підходу компанії до логістики та обробки великого обсягу вантажів.

3.3 Впровадження інтегрованих систем управління логістичними витратами досліджуваного підприємства

Впровадження та використання інтегрованих систем управління, таких як ERP (Enterprise Resource Planning), може допомогти в реальному часі відслідковувати та аналізувати логістичні витрати. Основне завдання системи ERP є об'єднання різних функціональних областей та процесів підприємства, таких як фінанси, логістика, виробництво, управління замовленнями, кадри, маркетинг тощо, в єдину централізовану систему для покращення ефективності та оптимізації логістичних процесів [35].

Застосування ERP для оптимізації логістичних витрат:

- Відстеження інвентарю: ERP дозволяє в режимі реального часу відстежувати рівень запасів, уникати переповнення або нестачі товарів, що може допомогти у плануванні логістичних процесів.
- Оптимізація постачання та дистрибуції: Система ERP допомагає підприємству оптимізувати процеси постачання та дистрибуції шляхом автоматизації замовлення, відстеження вантажів, планування маршрутів і використання оптимальних шляхів доставки.
- Покращення управління складом: ERP дозволяє оптимізувати управління складом, контролюючи рух товарів, зберігаючи оптимальний рівень запасів та покращуючи ефективність використання простору.
- Ефективне використання ресурсів: ERP допомагає підприємствам ефективно використовувати ресурси, враховуючи попит на товари та враховуючи потреби клієнтів.
- Аналіз логістичної ефективності: Система надає можливість аналізувати показники логістичної ефективності, такі як терміни доставки, шляхи оптимізації, витрати на транспортування, що сприяє вдосконаленню логістичних стратегій.

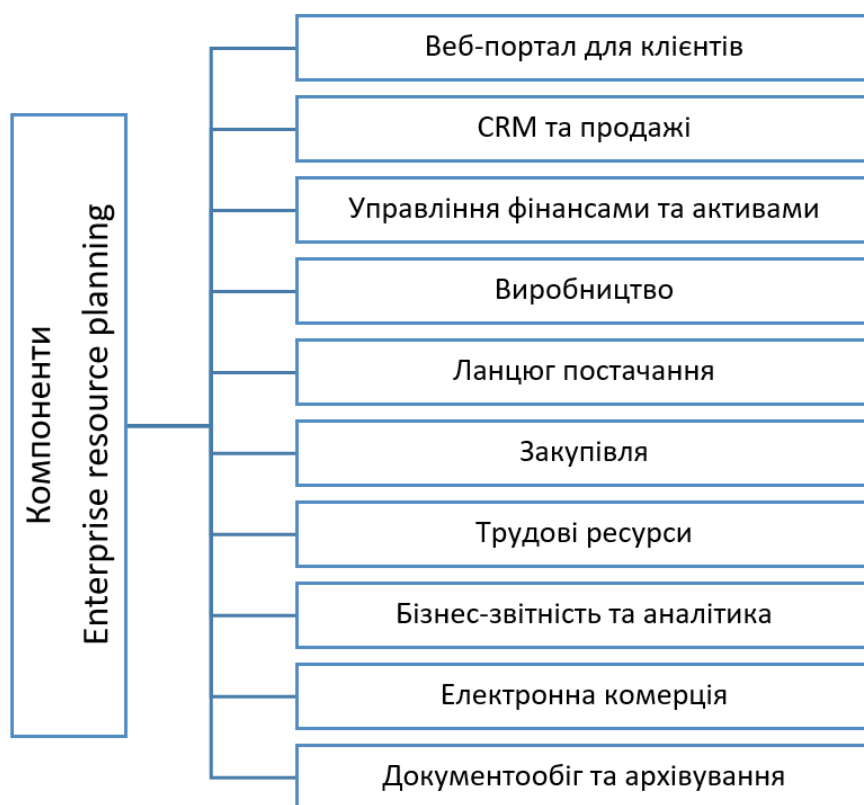


Рисунок 3.1. Компоненти ERP

ERP спрямований на забезпечення єдиної інформаційної системи для всіх відділів підприємства, що полегшує координацію та взаємодію між різними діловими процесами.

Незважаючи на всі переваги важливо мати на увазі, що впровадження системи ERP є поетапним, складним та витратним процесом, і ефективність його вартості повинна бути обґрунтованою. Успішна інтеграція передбачає детальне планування, аналіз конкретних потреб бізнесу та розумне налаштування кожного модуля системи під бізнес-процеси компанії.

Згідно даних звіту FinencesOnline: «69% компаній назвали процедуру зміни процесів, пов'язану з впровадженням ERP, – складною; 17% – нейтральною; 14% – дуже складною; компаній, яким процедура здалася легкою – 0%» [36].

Результати досліджень від Panoama Group пропонують такі дані результативності та рівня задоволеності очікувань: «приблизно 53% компаній повністю задоволені процесом впровадження ERP; 38% оцінюють свій досвід як нейтральний; 7% залишаються незадоволені; 2% дуже незадоволені» [37].

Стратегія активного впровадження Інтернету речей (IoT) в логістиці може допомогти значно зменшити логістичні витрати через покращення ефективності та точності процесів. Ось деякі способи, які вказують на те, як IoT може бути застосований з метою оптимізації логістики та зниження витрат:

1. Моніторинг та відстеження вантажів:

Встановлення GPS-датчиків на вантажах дозволяє точно відстежувати їхнє місцезнаходження в реальному часі. Це полегшує моніторинг вантажів під час транспортування. Використання таких датчиків дозволяє точно планувати маршрути, уникати затримок та втрат.

2. Смарт-склади – інноваційні та автоматизовані об'єкти, які використовують сучасні технології для оптимізації управління запасами та процесами складської логістики.

Встановлення сенсорів, RFID-міток на товарах та інших IoT-технологій для відстеження запасів для реального часу моніторингу розміщення товарів на складі. Це дозволяє уникнути помилок, забезпечити точність обліку запасів, а також оптимізувати розташування товарів на складі для зменшення часу на підготовку замовлення.

Використання роботів або автономних транспортних засобів, обладнаних IoT-технологіями, для автоматизованої доставки товарів в зону комплектації або для відправлення до клієнтів.

Встановлення сенсорів для вимірювання температури, вологості та інших параметрів, що впливають на якість товарів. Це дозволяє забезпечити належні умови зберігання, особливо для продуктів, чутливих до умов середовища.

3. Маршрутизація транспорту:

Використання даних від IoT-датчиків для оптимізації маршрутів транспортних засобів, уникання заторів та зменшення витрат на паливо.

4. Моніторинг стану транспортних засобів:

Встановлення сенсорів для відстеження стану автопарку, що дозволяє попереджати про потенційні поломки та проводити своєчасний ремонт.

5. Сенсори для моніторингу умов:

Використання сенсорів для вимірювання температури, вологості, освітленості тощо. Це досить важливо для зручності транспортування товарів, які вимагають особливих умов зберігання, таких як продукти харчування чи фармацевтичні товари.

6. Оптимізація підтримки прийняття рішень:

Використання аналітики на основі даних від IoT для покращення процесів прийняття рішень, що допомагає визначати оптимальні стратегії та ефективні шляхи вдосконалення логістики.

Використання аналітики та штучного інтелекту для прогнозування попиту на товари, що допомагає оптимізувати рівень запасів та уникнути зайвих витрат.

7. Забезпечення безпеки:

Використання сенсорів та датчиків, які можуть виявляти вібрації та удари, що можуть призвести до ушкодження вантажу, і вчасно повідомляти про це.

Встановлення систем відеоспостереження, датчиків виявлення вторгнень та інших систем безпеки для захисту від крадіжок та несанкціонованого доступу.

Загальною метою впровадження IoT в логістику є підвищення ефективності, скорочення часу виконання операцій та зменшення логістичних витрат.

Warehouse Control System (WCS) - це програмне забезпечення, спроектоване для ефективного управління інтраскладськими операціями в складських приміщеннях.

Багато операцій з виконання замовлень без значного рівня автоматизації можуть певний час обходитися лише цією системою управління складом (WMS) як основним програмним забезпеченням, що керує їхнім бізнесом. Але оскільки організації потребують вищого рівня ефективності, щоб конкурувати на ринку і відповідати очікуванням клієнтів, додаючи автоматизоване обладнання та інші технології, часто стає очевидним, що для отримання максимальної віддачі від обладнання необхідний додатковий рівень програмного забезпечення. Хоча WCS може мати сенс для деяких операцій, багато компаній зараз виявляють, що новіший тип складського програмного забезпечення - система управління складом (WES) - може краще відповідати їхнім потребам [38].

Система контролю складом (WCS) - це тип програмного забезпечення, яке інтегрується з системою управління складом WMS (warehouse management system), щоб забезпечити додатковий контроль і функціональність системи. WCS призначена для взаємодії та управління автоматизованим обладнанням, яке використовується на складі. Це може включати в себе все, від базових конвеєрів до більш складних систем, таких як сортувальники, автоматизовані системи зберігання та пошуку (AS/RS), системи "товар-людина", палетування/депалетування, друк та нанесення (PANDA) та інші технології [38].

Залежно від операції, може бути одна WCS, яка керує всіма автоматизованими технологіями на об'єкті, або декілька WCS, одна з яких керує кожним типом обладнання. По суті, WCS призначена не тільки для контролю, але й для оптимізації продуктивності обладнання підприємства, щоб воно могло отримати більшу рентабельність інвестицій. Однак, незважаючи на те, що WCS інтегрується з WMS і підтримує її, вона не впорядковує і не оптимізує обладнання, матеріальні потоки і трудові ресурси, необхідні для конкуренції в сучасному світі [38].

Проблема WCS полягає в тому, що вона дуже орієнтована на машини. Історично склалося так, що WCS зосереджувалася на одній одиниці обладнання або, можливо, на обладнанні певної зони. Це призводило до того, що на підприємстві виникали так звані "острівці автоматизації", між якими майже не було зв'язку. В результаті, хоча продуктивність в окремій зоні може бути підвищена, продуктивність роботи в цілому не відповідає своєму повному потенціалу через відсутність координації та оптимізації від зони до зони, що призводить до виникнення "вузьких місць" та інших проблем [38].

З часом це призвело до усвідомлення того, що потрібно не лише оптимізувати кожну окрему одиницю обладнання чи систему в межах операції, але й те, як ці окремі системи впливають одна на одну, а також на робочу силу, яка все це підтримує. Тому в кінцевому підсумку це призвело до розвитку третього класу складського програмного забезпечення: Warehouse Execution System (WES).

Хоча деякі компанії можуть чудово обійтися без WCS, стає все більш очевидним, що WES пропонує додаткові переваги та можливості, зокрема:

- Модульність: Платити потрібно лише за необхідну компанії функціональність, що дозволяє зменшити розростання програмного забезпечення та отримати більш гнучку систему.
- Конфігурованість: Система може легко рости і змінюватися разом з бізнесом.
- Свобода вибору: Система не прив'язує компанію до придбання або використання обладнання від одного постачальника або виробника. Це дозволить щоразу обирати найкраще обладнання, не турбуючись про те, чи буде система WES з ним сумісна.
- Готовність до запуску: Система повністю протестована за допомогою емуляторів, тому вона готова до роботи з першого дня, обмежуючи час простою та кодування в останню хвилину [38].

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження теоретичних аспектів та методичних підходів до оптимізації логістичних витрат на логістичному підприємстві можна у кваліфікаційній роботі зробити низку висновків.

По-перше, визначено, що логістика представляє собою досить новий науковий напрям у теорії та практиці маркетингу, що спрямований на раціональну організацію взаємодії постачання, виробництва, розподілу, транспортування та споживання продукції. Логістика розглядає ці функції системно та сприяє раціональній оптимізації всього комплексу логістичних операцій.

По-друге, розроблено більш конкретизоване тлумачення сутності управління логістичними витратами, яке визначає його як процес прийняття рішень на основі обліку всіх видів витрат для досягнення зниження витрат логістичної діяльності.

По-третє, було описано загальну характеристику логістичного підприємства ТОВ «Нова Пошта» та окреслено її позиції у сучасному секторі логістики. Також було проведено структурно-динамічний аналіз фінансового стану, та зокрема логістичних витрат для оцінки ефективності їх управління.

Загалом успіх компанії «Нова пошта» пояснюють кількома ключовими чинниками:

- висока ефективність та надійність їхніх послуг доставки, що забезпечується сучасною технологічною базою та добре налагодженою логістикою.
- акцент на інновації, використання новітніх технологій та відповідь на зміни в ринкових умовах дозволяє компанії тримати високий рівень конкурентоспроможності.
- активне розширення мережі відділень та пунктів обслуговування, а також вдосконалення системи обробки замовлень сприяють зручності та доступності сервісу для клієнтів.

Узагалі, вдала стратегія управління, спрямована на задоволення потреб споживачів, і високий стандарт обслуговування сприяють успіху «Нової пошти» на ринку доставки.

На основі цих досліджень, було сформовано рекомендації щодо підвищення рівня ефективності управління логістичними витратами. Основними з яких є блок про оптимізацію логістичних маршрутів за допомогою блокчейну, Інтернет речей та штучного інтелекту; блок про автоматизацію окремих логістичних процесів, таких як складська логістика та інноваційні термінали для швидкої обробки замовлень, а також блок про впровадження інтегрованих систем управління для зручності керування та оптимізації логістичних витрат та логістичної діяльності загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Крикавський Є. В. Логістичне управління. Львів: НУ “Львівська політехніка”, 2005. 684 с
2. Шутько Т.І. Економічна сутність управління витратами підприємства / Т.І. Шутько // Ефективна економіка. – 2014. - № 12. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3681>.
3. Поповиченко І. В. Ефект "Важелю логістики" в діяльності підприємства: визначення та особливості розрахунку / І. В. Поповиченко // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. - 2017. - Вип. 24(2). - С. 4-6. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_24\(2\)__3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_24(2)__3).
4. Пономаренко В. С. Логістичний менеджмент / В. С. Пономаренко, К. М. Таньков, Т. І. Лепейко ; за ред. В. С. Пономаренка. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2015. – 440 с.
5. Лотиш О. Управління логістичними витратами на підприємстві / О. Лотиш // Економічний аналіз. – 2015. – № 2. – С. 240–243.
6. Тараненко Ю. В. Аналіз ринку логістичних послуг / Ю. В. Тараненко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – Сер. Економічні науки. – 2015. – Вип. 12. – Ч. 3. – С. 219–222.
7. Беляев В.М. Методи оцінки логістичних витрат і шляхи їх оптимізації URL: <http://udik.com.ua/books/book-1047/chapter-36165/>
8. Ільяшенко, А. О., І. В. Яцкевич. Управління логістичною діяльністю URL: https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/xxiii_konferenciya_suchasnyu_menedzhment_modeli_strategiyi_tehnologiyi_2022.pdf#pag
9. Іщенко О. А. Методичні підходи до оцінювання інфраструктурного забезпечення транспортнологістичних систем. Економічний аналіз. 2018. Том 28. № 4. С. 313–320.
10. ЗАДОРЖНИЙ З., ГРИЦИШИН А. Логістичні витрати та їх класифікація. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2017. Т. 2.
11. Таньков К. М., Тридід О. М., Колодизєва Т. О. Виробнича логістика: навч. посіб. К. М. Таньков, О. М. Тридід, Т. О. Колодизєва. – Х.: ІНЖЕК, 2004. – С. 168.

12. Смиричинський В. В. Логістичний менеджмент державних закупівель : моногр. / В. В. Смиричинський. – Тернопіль : Карт-Бланш, 2004
13. Завражина, К. "Методичне забезпечення оцінки логістичних витрат діяльності підприємства." 2022) URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11883/1/96-99.pdf>
14. Завитій, Ольга, Тетяна Дідоренко, and Леся Кондрюк. "Логістичні витрати виробничих підприємств як об'єкти обліку та контролю." Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації 1-2 (2019): 49- 73. URL: <http://ibo.wunu.edu.ua/index.php/ibo/article/view/403>
15. Ринок логістичних послуг України: тренди та можливості [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.tot.com.ua/post/rinok-logistichnih-poslug>
16. Simchi-Levi D., Haren P. How the War in Ukraine Is Further Disrupting Global Supply Chains. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2022/03/how-the-war-in-ukraine-is-further-disrupting-global-supply-chains> (date of access: 15.11.2023).
17. Кісіль Р. Як війна в Україні змінює світову логістику. Українська Правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/06/24/688538/>.
18. White O., Buehler K., Smit S. War in Ukraine: Twelve disruptions changing the world. Mckinsey And Company. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/war-in-ukraine-twelve-disruptions-changing-the-world>.
19. Латунова Д.А. Аналіз ринку логістичних провайдерів України. Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 27 травн. 2015 р. Суми : СумДУ, 2015.С.11–18 с.
20. Кузнецова А. Стан ринку e-commerce в Україні: Микита Артемчук про тенденції, виклики та точки для розвитку. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/stan-rinku-e-commerce-v-ukrayini-mikita-artemchuk-pro-tendenciyi-vikliki-ta-tochki-dlya-rozvitku/>.
21. Khrutba, Yuliya; PARANICH, Polina; IDZIIIEV, Tumur. Сучасний стан та особливості розвитку ринку логістичних послуг в Україні. Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries, 2020, 4 (14): 129-136
22. Офіційний сайт: «Нова Пошта». URL: https://novaposhta.ua/o_kompanii/nova_poshta_sogodni.

23. Гурочкіна, В. В. Драйвери успіху тов “Нова пошта” на ринку поштових послуг України. Підприємництво та інновації, 2023, 26: 38-46. DOI:<https://doi.org/10.32782/2415-3583/26.6>.
24. Офіційний сайт: «Нова Пошта» Фінансовий сервіс NovaPay. URL: https://novaposhta.ua/o_kompanii/novapay.
25. Офіційний сайт: Про Укрпошту. Укрпошта. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/pro-ukrposhtu>.
26. Кудрина М. Укрпошта чи Нова Пошта? Можливості інтеграції в CRM. KeyCRM. URL: <https://blog.keycrm.app/uk/ukrposhta-vs-nova-poshta/>.
27. Маранчак М. Ростислав Кісіль, засновник глобальної групи компаній Meest: Втілимо світовий досвід в українських реаліях. RAU. URL: <https://rau.ua/personalii/rostyslav-kysil-zasnovnyk-meest/>.
28. Офіційний сайт: Про компанію. Meest. URL: <https://ua.meest.com/pro-kompaniu>.
29. Григорьев, М. Н., Долгов А.П., Уваров С.А. Логістика. Просунутий курс: посібник для магістрів.: Видавництво Юрайт, 2011. 734 с.
30. Сумець О.М. Логістичні витрати підприємства: теоретичні аспекти: монографія. Харків: Видавництво НУА, 2017. 244 с.
31. Словник економічних показників. AnalizUA. URL: <https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/346-pokaznik-finansovoji-avtonomiji-pokaznik-finansovoji-nezalezhnosti>.
32. Сумець О. М. Рекомендації щодо запровадження синтетичного обліку логістичних витрат на підприємстві / О. М. Сумець // Логістика: проблеми и решения. – 2011. – № 4(35). – С. 42 – 47
33. Рета М. Логістичні витрати: визначення, класифікація та облік. Бізнесінформ. Харків, 2012. Т. 8. С. 155–158.
34. YouControl [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=11111190#express-universal-file>
35. Team T. I. Enterprise Resource Planning (ERP): Meaning, Components, and Examples. Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/terms/e/erp.asp>.

36. Chang J. 144 Key ERP Statistics 2021: Analysis of Trends, Data and Market Share - Financesonline.com. URL: <https://financesonline.com/erp-statistics/>.

37. The 2023 ERP Report: Selection & Implementation Trends. Panorama Consulting Group. URL: <https://www.panorama-consulting.com/resource-center/erp-report/>.

38. Romaine E. What is a Warehouse Control System (WCS) & How It Has Evolved Into WES?. Conveyco. URL: <https://www.conveyco.com/blog/what-is-a-warehouse-control-system-wcs/>.

39. What is logistics? Logistics definition and 7 right of logistics explained. Daily logistics. URL: <https://dailylogistic.com/what-is-logistics/>.

40. Катькало В.С. Еволюція теорії стратегічного управління: монографія / В.С. Катькало; С.-Петербур. нац. ун-т. – СПб.: Видавництво: С.-Петербур. нац. ун-та, 2012.

41. Мінаєв Е.С. Управління виробництвом і операціями: 17- модульна програма для менеджерів «Управління розвитком організації». Модуль 16 / Е.С. Мінаєв, Н.Г. Агеева, Дага А. Аббата – М.: ИНФРА-М, 2000. –

42. Banton C. Just-in-Time (JIT): Definition, Example, and Pros & Cons. Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/terms/j/jit.asp>.

43. Toyota. «Toyota Production System», https://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/common/pdf/production_system.pdf, с. 1-2

44. Hayes A. Manufacturing Resource Planning (MRP II): Definition and Example. Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/terms/m/manufacturing-resource-planning.asp>.

45. Waste - Lean Enterprise Institute. Lean Enterprise Institute. URL: <https://www.lean.org/lexicon-terms/waste/>.

46. КОНЦЕПЦІЯ ЛОГІСТИКИ. Логістика. Українські підручники та статті – Бібліотека Posibniki.com.ua. Українські підручники, посібники та статті - Бібліотека Posibniki. Електронна бібліотека підручників онлайн. URL: <https://posibniki.com.ua/post-koncerciya-logistiki>.

47. Дзюба О. Доставка на базі штучного інтелекту. Як семеро українців кидають виклик «Новій пошті» за допомогою ІТ. dev.ua. URL: <https://dev.ua/news/dostavka-na->

bazi-shtuchnoho-intelektu-yak-7-ukraintsiv-kydaiut-vyklyk-novii-poshti-za-dopomohoiu-it.

48. Мельник Т. «Нова пошта» інвестувала близько 14 млн євро в другу чергу Київського інноваційного термінала. Mind.ua. URL: <https://mind.ua/news/20221783-nova-poshta-investovala-blizko-14-mln-evro-v-drugu-chergu-kiyivskogo-innovacijnogo-terminala>.

49. Анікіна, Б. А. Логістика: підручник / Під ред. Б. А. Анікіна: 3-є вид., перероб. і доп. – М.: ІНФРА-М, 2014. – 368 с.

50. Артамонова Н.С., Доба Н.М. Впровадження сучасних методів управління витратами задля забезпечення конкурентних переваг / Н.С. Артамонова, Н.М. Доба // ЕКОНОМІКА: реалії часу. – 2015. - № 3 (8). – С. 16- 22.

51. Баклицька, М. Р.Л Логістичні витрати та їх класифікація. Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціальноорієнтованій системі управління підприємством. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/31649_%D21

52. Голубовський Л. Аналіз сучасних методів управління витратами / Л. Голубовський // Галицький економічний вісник. – 2016. - № 1 (26). – С. 187-192.

53. Колобов, А. А. Основы промышленной логистики / А. А. Колобов, И. Н. Омельченко. – М.: МГТУ им. Баумана, 2013. – 160 с.

54. Конищева, Н. И. Управления логистической деятельностью промышленного предприятия / Н. И. Конищева // Экономика промышленности. – 2015. – № 1 (27). – С. 114-123.

55. Макарова, И. В.. Влияние логистики на конкурентоспособность предприятия [Електронний ресурс] / И. В. Макарова, Е. А. Семенова. – Режим доступу: <http://economyar.narod.ru/makarova.pdf>.

56. Миротин, Л. Б. Эффективная логистика / Л. Б. Миртин, И. Э. Ташбаев., О. Г. Порошина – М.: «Экзамен», 2013. – 160 с.

57. Разумова, К. М., Обґрунтування логістичних систем Science-Based Technologies URL:<https://web.s.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&sc ope=site&>

58. Савенко, І. І., and Д. В. Седіков. "Логістичний менеджмент, як інструмент оптимізації логістичних витрат." *Food Industry Economics* 12.3 (2020). URL: <file:///C:/Users/HP/Downloads/1815-%D0%A2%D0%B5%D0%BA>

59. Дубовий, Є. Ю. Аналітичне забезпечення управління логістичними витратами URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/Economic_Department