

**ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ДЕРЖАВНОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**

Кафедра менеджменту, маркетингу і логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ
ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ»**

(на матеріалах ТОВ «Нова Пошта»)

Студента 2 курсу,
701 групи, денної форми навчання
спеціальності 051 «Економіка»,
освітньої програми
«Міжнародна логістика та
управління ланцюгами постачання»

Павла
ГРИГОРЯКА

Науковий керівник
к.е.н., доцент

Олена
БОЗУЛЕНКО

Зав.кафедри,
к.е.н., доцент

Валентина
ЧИЧУН

Чернівці 2025

**Анотація до кваліфікаційної роботи Павла Григоряка на тему
«Сучасні підходи до управління логістичними процесами на підприємстві»**

Дослідження присвячене всебічному аналізу сучасних підходів до управління логістичними процесами на підприємстві в умовах динамічного ринкового середовища. У роботі розглядаються теоретичні засади логістики як ключового елементу ефективного функціонування підприємства та визначається роль логістичної системи у формуванні його конкурентоспроможності. Особливу увагу приділено оцінці організації логістичних операцій, управлінню матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, а також аналізу економічного стану підприємства крізь призму ефективності його логістичних рішень. Розглядається вплив цифровізації та інноваційних технологій на оптимізацію логістичних процесів, зокрема використання штучного інтелекту для прогнозування попиту, автоматизації складських операцій, маршрутизації доставки та управління запасами.

Матеріал містить аналіз сучасних тенденцій розвитку логістики, оцінку зовнішнього середовища, а також вивчення поведінки споживачів, що визначає нові вимоги до швидкості, точності та прозорості логістичних послуг. Значне місце відведено ролі інформаційних систем та цифрових платформ у забезпеченні комплексного управління логістичними процесами. На основі проведеного дослідження сформульовано практичні рекомендації щодо вдосконалення логістичної стратегії підприємства, оптимізації внутрішніх операцій та підвищення ефективності ланцюгів поставок. Запровадження сучасних інструментів управління логістикою сприятиме зміцненню позицій підприємства на ринку та забезпечить його стійкий розвиток.

Ключові слова: логістика, управління логістичними процесами, ланцюги поставок, цифровізація, штучний інтелект.

**Abstract of the qualification work of Pavlo Hryhoryak on the topic
"Modern approaches to managing logistics processes at the enterprise"**

The study is devoted to a comprehensive analysis of modern approaches to managing logistics processes at the enterprise in a dynamic market environment. The work examines the theoretical foundations of logistics as a key element of the effective functioning of the enterprise and determines the role of the logistics system in shaping its competitiveness. Particular attention is paid to assessing the organization of logistics operations, managing material, information and financial flows, as well as analyzing the economic condition of the enterprise through the prism of the effectiveness of its logistics solutions. The impact of digitalization and innovative technologies on the optimization of logistics processes is considered, in particular, the use of artificial intelligence for forecasting demand, automating warehouse operations, routing delivery and managing inventories.

The material contains an analysis of modern trends in the development of logistics, an assessment of the external environment, as well as a study of consumer behavior, which determines new requirements for the speed, accuracy and transparency of logistics services. A significant place is given to the role of information systems and digital platforms in ensuring comprehensive management of logistics processes. Based on the research, practical recommendations have been formulated for improving the logistics strategy of the enterprise, optimizing internal operations and increasing the efficiency of supply chains. The introduction of modern logistics management tools will help strengthen the company's position in the market and ensure its sustainable development.

Keywords: logistics, logistics management, supply chains, digitalization, artificial intelligence.

ЗМІСТ	Стор.
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність логістичних процесів та їх роль у діяльності підприємства	7
1.2. Принципи та інструменти ефективного логістичного менеджменту.	13
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика логістичного підприємства.	21
2.2. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності ТОВ «Нова пошта»	32
2.3. Оцінка особливостей управління логістичними процесами ТОВ «Нова Пошта»	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА	43
3.1. Роль штучного інтелекту у логістичних процесах логістичного підприємства на прикладі ТОВ «Нова Пошта»	43
3.2. Підвищення якості послуг для розвитку логістичного підприємства	51
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації, високої конкуренції та цифрової трансформації бізнес-середовища логістичні процеси потребують нових методів організації й контролю. Традиційні підходи вже не забезпечують необхідного рівня швидкості, точності та адаптивності, що робить впровадження інноваційних логістичних технологій критично важливим для підприємств. Розвиток інформаційних систем, автоматизації, штучного інтелекту, Big Data та інтегрованих ланцюгів постачання суттєво змінює принципи управління матеріальними та інформаційними потоками, підвищуючи вимоги до ефективності та узгодженості логістичних операцій.

Актуальність теми зумовлена також необхідністю скорочення витрат, підвищення якості сервісу та забезпечення стійкості ланцюгів постачання у нестабільних умовах ринку. Підприємства, які впроваджують сучасні логістичні підходи - такі як Lean-логістика, Just-in-Time, цифрові платформи управління, інтегровані системи планування та автоматизовані склади - отримують значні конкурентні переваги. Тому дослідження сучасних підходів до управління логістичними процесами є важливим як у теоретичному, так і в практичному аспектах.

Мета і завдання дослідження. Метою проведення дослідження є аналіз сучасних підходів до управління логістичними процесами та визначення їхнього впливу на ефективність функціонування підприємств у умовах цифрової трансформації та глобальної конкуренції.. Для досягнення мети були визначені наступні задачі дослідження:

- визначити сутність логістичних процесів та їх роль у діяльності підприємства;
- визначити принципи та інструменти ефективного логістичного менеджменту;
- провести коротку характеристику організаційно-економічної діяльності ТОВ «Нова Пошта»;
- надати загальну характеристику та аналіз основних показників діяльності

ТОВ «Нова пошта»;

-здійснити оцінку особливостей управління логістичними процесами ТОВ «Нова Пошта»;

- окреслити роль штучного інтелекту у логістичних процесах логістичного підприємства на прикладі ТОВ «Нова Пошта»;

-запропонувати та описати способи підвищення якості послуг для розвитку логістичного підприємства.

Об'єктом дослідження є логістичні процеси підприємства як комплекс взаємопов'язаних операцій, що забезпечують рух матеріальних, інформаційних і фінансових потоків. Предметом дослідження є сучасні підходи, методи, моделі та інструменти управління логістичними процесами, а також їх вплив на результативність та конкурентоспроможність підприємства.

Методологія дослідження. У процесі дослідження застосовується комплекс методів, які забезпечують повне та об'єктивне вивчення сучасних підходів до управління логістичними процесами ТОВ «Нова Пошта». Теоретичну основу становлять методи аналізу та синтезу, що дозволяють систематизувати наукові підходи до логістики, визначити ключові тенденції розвитку цифрових інструментів, автоматизації та оптимізації ланцюгів постачання. Використовуються методи порівняння та узагальнення для встановлення відповідності між теоретичними моделями логістичного менеджменту та їх практичним використанням у діяльності компанії. Методи економічного аналізу застосовуються для оцінювання ефективності логістичних операцій, структури витрат, маршрутизації доставок та рівня сервісу. Окреме місце посідають методи системного підходу, які дозволяють розглядати логістичну систему ТОВ «Нова Пошта» як комплекс взаємопов'язаних елементів - транспорт, сортувальні центри, ІТ-інфраструктуру, кур'єрські служби, клієнтські сервіси. Для оцінки ефективності цифрових інновацій (трекінгу, автоматичних поштоматів, роботизованих сортувальних ліній, модулів штучного інтелекту) застосовуються методи функціонального аналізу та експертного оцінювання.

Джерела інформації. Джерелами дослідження становлять відкриті та внутрішні інформаційні ресурси. До загальнодоступних джерел належать офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта», аналітичні огляди ринку логістичних і поштових послуг України, наукові публікації з питань логістичного менеджменту, галузеві звіти, матеріали ЗМІ та профільних порталів. Значна частина даних отримана з внутрішніх інформаційних джерел компанії, таких як річні звіти, статистика діяльності сортувальних центрів, дані про обсяги обробки відправлень, маршрутизацію та використання логістичної інфраструктури. Для обробки кількісних даних використовувалися програми MS Excel та спеціалізовані інструменти аналізу логістичних процесів, що дозволило провести розрахунки продуктивності ланцюгів доставки, часу обробки відправлень та рівня завантаженості логістичної мережі.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості застосування сформованих рекомендацій для підвищення ефективності логістичних процесів ТОВ «Нова Пошта». Запропоновані підходи можуть бути використані для оптимізації транспортних маршрутів, удосконалення роботи сортувальних центрів, підвищення рівня автоматизації, покращення взаємодії між підрозділами та вдосконалення якості сервісу для клієнтів.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота в обсязі 68 сторінок складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальна кількість таблиць – 9, рисунків - 5, додатків – 2 та 37 використаних літературних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність логістичних процесів та їх роль у діяльності підприємства

У сучасних умовах глобалізації, високої конкуренції та динамізму ринкового середовища підприємства змушені приділяти значну увагу ефективності організації внутрішніх і зовнішніх потокових процесів. Одним із ключових механізмів, що забезпечує узгодженість та оптимізацію руху матеріальних, інформаційних та фінансових ресурсів, є логістика. Логістичні процеси виступають не лише техніко-технологічним інструментом, а й стратегічним фактором розвитку підприємства, оскільки впливають на собівартість продукції, швидкість обслуговування клієнтів, конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до змін у бізнес-середовищі.

Сутність логістичних процесів полягає у комплексному управлінні потоками ресурсів від джерела їх виникнення до кінцевого споживача з метою забезпечення максимальної ефективності, мінімізації витрат і підвищення цінності для клієнта. На практиці логістика охоплює планування, реалізацію та контроль постачання, транспортних операцій, складського господарства, управління запасами, збуту та інформаційного супроводу. Роль логістичних процесів у діяльності підприємства важко переоцінити, оскільки саме вони забезпечують безперервність виробництва, оптимізацію ланцюгів поставок і створення кінцевого продукту або послуги.

Логістика відіграє важливу роль в сучасній економіці, що базується на глобальній інтеграції та високій рухомості товарів і послуг. Вона визначає, як швидко і ефективно товари переміщуються від виробника до споживача. Ця функція стає ключовою для забезпечення конкурентоспроможності підприємств і задоволення потреб споживачів в сучасній економіці [2].

Логістична діяльність допомагає оптимізувати ланцюги поставок, зменшити витрати на зберігання та транспортування, підвищити рівень обслуговування клієнтів та мінімізувати витрати. Вона сприяє розвитку

міжнародної торгівлі, спрощує доступ до нових ринків і дозволяє компаніям вирішувати глобальні виклики [4].

Термін «логістика» походить від грецького слова *logistikos*, що означає «розрахунок», «мистецтво планування». Історично логістика використовувалася у військовій сфері для планування та забезпечення військ ресурсами, проте в економічній теорії вона набула широкого поширення з другої половини XX століття. Сучасна логістика - це наука і практична діяльність, спрямована на управління потоками ресурсів (матеріальними, інформаційними, фінансовими, сервісними) у межах логістичної системи для досягнення заданих параметрів якості обслуговування при мінімальних витратах. Логістичний процес - це послідовність взаємопов'язаних операцій, які забезпечують рух і трансформацію потоків ресурсів у просторі та часі. В основі логістики лежать певні типи потоків (рис1.1). Кожний логістичний процес має на меті оптимізацію взаємодії потоків, забезпечення їх синхронності та узгодженості.

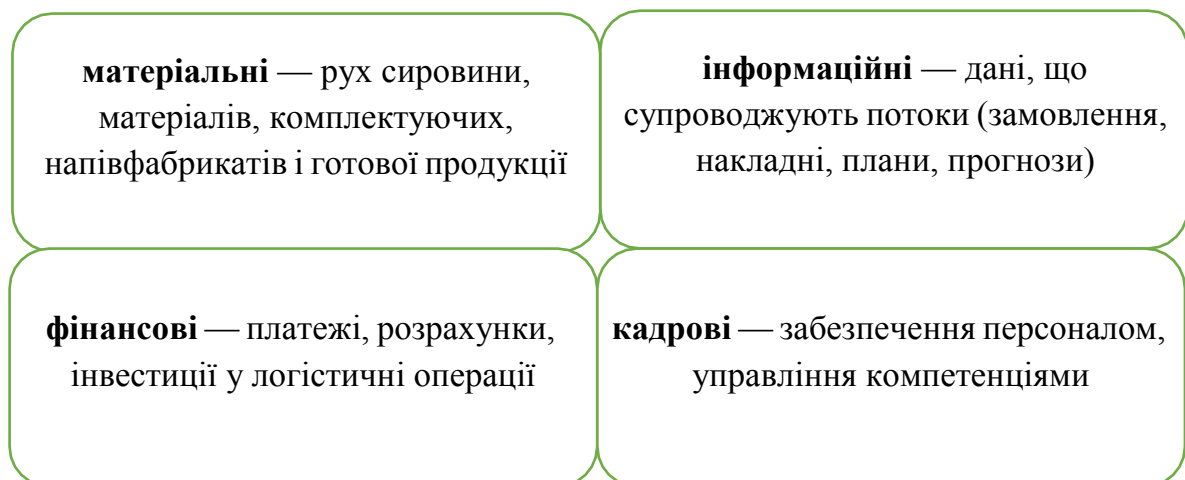


Рис.1.1. Типи потоків, що лежать в основі логістики

Логістична система підприємства складається з таких основних елементів:

- постачальники ресурсів;
- склади та логістичні центри;
- транспортні засоби та маршрути;
- виробничі підрозділи;
- інформаційні системи та ІТ-інфраструктура;
- збутові мережі та канали дистрибуції.

Функціонування системи базується на обміні інформацією, плануванні потреб, організації матеріальних потоків та контролі виконання логістичних операцій.

У сутності, логістика є необхідним фактором для успішного функціонування сучасної економіки, впливаючи на всі аспекти ланцюгів поставок, господарської діяльності та споживчої поведінки. Логістична діяльність впливає на соціальний розвиток, створюючи робочі місця та сприяючи розвитку інфраструктури. Ця галузь також допомагає управляти ризиками, пов'язаними з природними катастрофами та економічними змінами. В цілому, логістика є важливою ділянкою економічної системи, яка сприяє стійкому та ефективному функціонуванню сучасного світу.

За результатами проведеного дослідження доцільно зробити висновки, що існує необхідність розкриття теоретичної сутності категорії «логістичні операції» відповідно до підходів вітчизняних науковців (вчених-економістів) на сучасному етапі розвитку.

В таблиці 1.1 наведені визначення категорії «логістична діяльність» в наукових працях вітчизняних дослідників.

Таблиця 1.1

Визначення поняття логістична діяльність підприємств

Автори	Сутність поняття
Коніщева Н.І., Трушкіна Н.В. [3]	«Логістична діяльність підприємства – це особливий вид господарської діяльності, реалізація якої потребує здійснення послідовних процесів логістичної діяльності в єдиному комплексі, що дозволяє мінімізувати витрати і збитки підприємства за рахунок оптимізації логістичного «ланцюга» та зменшення впливу зовнішніх ризиків»
Сумець О.М. [10, с. 292]	«Логістична діяльність підприємства – це один із основних видів господарської діяльності, що пов'язаний з плануванням, організацією, управлінням та контролем матеріальних та супутніх їм потоків у процесі їх переміщення від місця виробництва до місця споживання шляхом послідовного та взаємоузгодженого у часі й просторі виконання логістичних активностей»

Продовження табл.1.1

Шкригун Ю.О. [13, с. 188].	«Логістична діяльність підприємства – це сукупність усіх процесів (а саме процесів забезпечення безперервного, своєчасного, оптимального та економічно ефективного руху логістичних потоків на всіх стадіях виробничого процесу відповідно до прогнозів і стратегічних планів діяльності підприємства) у єдиному комплексі, які мають відповідати принципам інтегрованості, інноваційності, адаптованості до мінливих умов сучасного інституційного й ринкового середовища»
Смирнова Н.В. [11, с. 58]	«Логістична діяльність підприємства – це інтегрована сукупність логістичних елементів (функцій, процесів, процедур та операцій) в межах організації як відкритої системи для оптимізації процесів трансформації матеріальних потоків з метою досягнення максимального синергічного ефекту»
Хвищун Н.В. [12].	«Логістика – науково-практичний напрям управління та оптимізації логістичних потоків для досягнення оперативних, тактичних та стратегічних цілей в певній логістичній системі»
Мельникова К.В. [4, с. 244].	«Логістична діяльність підприємства – це процес управління сукупними потоками (матеріальними, інформаційними, сервісними й фінансовими) в інтегрованих логістичних ланцюгах та здійснення логістичних операцій з потоками з метою оптимізації витрат, задоволення потреб клієнтів і виконання місії підприємства»
Шталь Т., Уварова А. [14, с. 69].	«Логістична діяльність підприємства – сукупність процесів функціонально-операційного й управлінського характеру з формування та управління логістичними потоками, що здійснюються в межах закупівельної, транспортної, виробничої, складської, внутрішньо-магазинної логістики, логістики запасів, розподілу і продажів, сервісного обслуговування з огляду на цілі діяльності підприємства»

В цілому вищенаведені визначення в таблиці 1 дає змогу зрозуміти, що на сьогоднішній день не існує єдиного підходу щодо визначення даної категорії, у зв'язку із чим раціонально буде запропонувати розуміти під логістичними операціями – комплексні дії та процеси, спрямовані на забезпечення ефективного переміщення товарів, послуг, інформації та ресурсів від виробника до споживача. Вони містять планування, координацію, забезпечення якості, складське

управління, транспортування, управління ланцюгом постачання, інвентаризацію та інші аспекти, спрямовані на оптимізацію процесів та витрат. Логістичні операції важливі для підтримки бізнес-процесів та задоволення потреб клієнтів, забезпечуючи гладке та надійне функціонування ланцюга постачання.

Це охоплює постачання сировини, виробництво, управління запасами, транспортування, складування і доставку товарів до кінцевих клієнтів. Логістичні операції дозволяють зменшити витрати, підвищити продуктивність, скоротити час поставок і забезпечити високу якість послуг. Вони включають в себе важливі аспекти, такі як планування маршрутів, управління запасами, ефективне використання технологій та забезпечення якості. Усі ці фактори сприяють задоволенню потреб клієнтів і конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Зважаючи на розвиток безпілотних транспортних засобів, доцільно визначити інноваційну еволюцію логістичних операцій, яка охоплює впровадження передових технологій та методів для покращення ефективності та точності управління ланцюгом постачання. Ця еволюція містить автоматизацію процесів, використання розумних систем та аналіз даних для прогнозування попиту та оптимізації запасів. Логістичні процеси класифікують за місцем у ланцюгу створення цінності. Виділяють шість ключових напрямів логістики. Основні види логістичних процесів наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основні види логістичних процесів

Збутова логістика	Інформаційна логістика
Вона забезпечує доставку готової продукції клієнтам і включає: • управління замовленнями; • планування та прогнозування попиту; • вибір каналів дистрибуції; організацію складської та транспортної інфраструктури для збуту.	Інформація є «кровоносною системою» логістики. До найважливіших функцій належать: • збір і передача даних; • управління замовленнями; • аналітика і прогнозування; • інтеграція ІТ-систем.

Таблиця 1.2

Закупівельна логістика Закупівельна логістика здійснює планування й організацію забезпечення підприємства матеріальними ресурсами. Основні її задачі: • вибір постачальників і управління відносинами з ними; • формування потреби в ресурсах; • оптимізація графіків поставок; • контроль якості отриманих матеріалів; • мінімізація витрат закупівлі. Ефективна закупівельна логістика сприяє зниженню собівартості продукції та підвищенню стабільності виробництва.	Виробнича логістика Виробнича логістика відповідає за управління потоками ресурсів у межах виробництва. До її ключових функцій належать: • подача матеріалів у виробничі зони; • оптимізація внутрішніх переміщень; • зменшення виробничих запасів; • забезпечення безперервності виробничого процесу; • впровадження принципів «Just-in-Time» і «Lean». Завдяки ефективній виробничій логістиці підприємство знижує рівень браку, скорочує витрати часу і ресурсів.
Складська логістика Складська логістика охоплює: • приймання товарів; • розміщення та зберігання; • комплектацію замовлень; • відвантаження та контроль залишків. Організація складу впливає на швидкість обслуговування клієнтів, втрати товарів і витрати на обробку вантажів. Сучасні тенденції — автоматизація складів, впровадження WMS-систем, роботизація сортування.	Транспортна логістика Транспорт є ключовим елементом логістичного ланцюга. Основні задачі: • вибір оптимальних маршрутів; • вибір виду транспорту; • управління перевезеннями; • забезпечення безпеки та якості доставки. Транспортна логістика безпосередньо впливає на швидкість поставок і витрати підприємства.

Логістичні процеси є невід’ємною складовою діяльності сучасного підприємства, що забезпечує його ефективність, стабільність та здатність конкурувати на ринку. Завдяки логістиці підприємство отримує можливість:

- оптимізувати витрати,
- скоротити запаси,
- забезпечити своєчасність поставок,
- підвищити якість продукції та обслуговування,

- зміцнити взаємодію з партнерами й клієнтами,
- адаптуватися до динамічних умов бізнес-середовища.

У сучасній економіці логістика перетворилася з операційної функції на стратегічний інструмент, що визначає конкурентні переваги підприємства. Впровадження цифрових технологій, автоматизація процесів, екологічні підходи та глобальна інтеграція логістичних систем відкривають нові можливості для підвищення ефективності та стійкості бізнесу.

Отже, сутність логістичних процесів полягає у забезпеченні оптимального руху ресурсів у межах підприємства та за його межами, а їх роль - у створенні міцного фундаменту для сталого розвитку, інновацій та конкурентоспроможності підприємства.

1.2. Принципи та інструменти ефективного логістичного менеджменту

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та високої конкуренції логістика стала однією з ключових складових успішної діяльності будь-якого підприємства. Ефективний логістичний менеджмент визначає можливість компанії швидко реагувати на зміни попиту, оптимізувати витрати, підвищувати якість сервісу та забезпечувати безперервність товароруку. В умовах воєнного стану в Україні, нестабільності постачань, порушення традиційних транспортних маршрутів та зростання значення гуманітарних і критично важливих перевезень роль логістики стає ще більш вагомим.

Актуальність теми також зумовлена такими чинниками: зростанням ролі цифрових технологій, підвищенням вимог клієнтів до швидкості, прозорості та надійності доставки, що змушує компанії впроваджувати інноваційні інструменти управління; необхідністю оптимізації витрат, активним розвитком e-commerce, посиленням конкуренції на ринку логістичних послуг, зростанням ролі стійкої логістики.

Таким чином, дослідження принципів та інструментів ефективного логістичного менеджменту є надзвичайно важливим для формування

конкурентоспроможної, адаптивної та інноваційної логістичної системи підприємства.

Сутність управління логістичною діяльністю підприємства полягає в ефективному плануванні, організації, координації та контролі всіх процесів, пов'язаних з переміщенням товарів, послуг та інформації від постачальника до кінцевого споживача. Це включає в себе оптимізацію ланцюга постачання, управління запасами, транспортування, складську логістику та обробку замовлень. Метою такого виду діяльності є забезпечення максимальної ефективності та мінімізації витрат, що в кінцевому рахунку підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку. Зміст управління логістичною діяльністю охоплює розробку логістичних стратегій, впровадження інноваційних технологій та використання сучасних інформаційних систем для покращення прозорості та швидкості процесів. Сутність полягає в інтеграції всіх логістичних функцій у єдину систему, що дозволяє швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі та потреби клієнтів. Це сприяє підвищенню якості обслуговування, зменшенню операційних витрат і, як наслідок, збільшенню прибутковості підприємства.

Існує кілька ключових принципів, які лежать в основі логістичного менеджменту [1]:

1. Принцип системності. Цей принцип передбачає, що всі логістичні процеси повинні розглядатися як єдина система. Це означає, що кожен елемент логістики взаємопов'язаний і впливає на загальну ефективність системи.

2. Принцип інтеграції. Інтеграція передбачає об'єднання різних функцій та процесів логістики в єдину, злагоджену систему. Це дозволяє знизити витрати, скоротити час виконання замовлень і підвищити якість обслуговування клієнтів.

3. Принцип оптимізації. Оптимізація полягає у досягненні максимальної ефективності логістичних процесів за рахунок раціонального використання ресурсів. Це включає мінімізацію витрат, часу та зусиль при забезпеченні необхідного рівня обслуговування.

4. Принцип гнучкості. Гнучкість є критично важливою для адаптації до змінних умов ринку та потреб клієнтів. Це включає здатність швидко реагувати на зміни попиту, проблеми з постачаннями та інші непередбачувані обставини.

Хоча деякі джерела виділяють набагато більше принципів [2]:

1. Принцип системності. Формування потокового процесу, виділення об'єктів, що переміщуються та трансформуються, у якості окремої керованої підсистеми та використання по відношенню до неї системного підходу. Зв'язок витрат на окремі логістичні операції і функції, що пов'язані з поставками та перевезеннями товарів з стратегічним планом підприємства. Досягнення взаємодії логістичного менеджменту з іншими елементами менеджменту підприємства (маркетинг, виробництво, фінанси, планування тощо) як єдиного потокового процесу у логістичному ланцюгу.

2. Принцип комплексності. Формування всіх видів забезпечення (розвитку логістичної інфраструктури) для здійснення поточкових процесів у конкретних умовах функціонування підприємства. Координація дій прямих та опосередкованих учасників поточкових процесів. Здійснення централізованого контролю виконання завдань, що стоять перед логістичними підрозділами підприємства. Намагання до тісного співробітництва з зовнішніми партнерами по логістичному ланцюгу та встановлення міцних зв'язків між різними підрозділами підприємства у межах їх внутрішньої діяльності. Узгоджене й зважене співвідношення довгострокових і короткотермінових аспектів взаємодії всіх учасників логістичних ланцюгів.

3. Принцип науковості. Об'єктивність знань та наукових положень логістичного менеджменту. Посилення розрахункового начала, обґрунтованість рішень, що приймаються на всіх стадіях управління поточковими процесами – від планування до системного аналізу. Виконання розрахунків всіх параметрів траєкторій руху потокового процесу. Визнання за кваліфікованими управлінськими кадрами статусу пріоритетного ресурсу.

4. Принцип конкретності. Чітке визначення конкретного результату логістичного менеджменту як мети виконання потокового процесу у

відповідності з технічними, економічними і іншими вимогами. Здійснення виконання потокового процесу з найбільш оптимальними витратами всіх видів ресурсів.

5. Принцип конструктивності. Диспетчеризація потокового процесу, безперервне від слідкування віх переміщень та трансформації об'єктів потокового процесу та оперативне коригування його параметричних характеристик. Ретельне виявлення деталей всіх операцій, що пов'язані з транспортуванням, складуванням матеріальних ресурсів.

6. Принцип надійності. Забезпечення безвідмовності та безпеки руху об'єктів потокового процесу. Резервування інженерних комунікацій та технічних засобів для просування й трансформації об'єктів потокового процесу.

7. Принцип варіантності. Можливість адекватного реагування підприємства на коливання споживчого попиту. Цілеспрямоване створення резервних логістичних потужностей, завантаження яких здійснюється відповідно до попередньо розроблених резервних планів підприємства.

8. Принцип гнучкості. Убудованість у логістичну систему механізмів, які дають можливість прогнозувати тенденції зміни стану зовнішнього середовища та відпрацьовувати адекватні їм дії.

9. Принцип інтегрованості. Очікувані якості характерні лише системі логістичного менеджменту у цілому, але не властиві ні одному з її елементів окремо. Наявність інтегрованих якостей свідчить, що властивості такої системи хоча й залежать від властивостей її елементів, але не визначаються ними повністю Система логістичного менеджменту не зводиться до простої сукупності певних системних елементів. Розділення її на окремі складові та дослідження кожної з них окремо не дає можливості оцінити властивості системи у цілому. З іншого боку, система логістичного менеджменту є ефективною тоді, коли вона допомагає всім її складовим (постачання, виробництво, збут, споживання) зробити свій внесок у досягнення спільної мети – отримання стійких конкурентних переваг шляхом задоволення потреб споживача з найбільш оптимальними витратами на таку діяльність.

10. Принцип цілісності. Сприяння доведенню управлінських впливів до всіх структурних складових системи логістичного менеджменту, формуванню й розвитку між ними співробітництва у інформаційному середовищі з метою досягнення цілей логістичного менеджменту. Передбачається оцінка системи як єдиного цілого, що складається з взаємодіючих, почасти різноякісних і різнорідних, але єдиних за орієнтацією на кінцеві результати елементів логістичної системи.

11. Принцип превентивності. У логістичному менеджменті допустиме тільки концепція превентивного управління, що спрямовується на попередження виникнення відхилень параметричних показників потокового процесу, диспропорцій та ситуацій дефіциту, на відміну від концепції девіантності (відхилень у нормальному розвитку чого-небудь), яка націлена лише на їх усунення за фактів виникнення.

12. Принцип ефективності. Здатність системи логістичного менеджменту при встановленому рівні розвитку ринкових відносин, виробничих технологій, при конкретних суб'єктах такої системи досягати принципово можливого мінімуму логістичних витрат.

Логістичний менеджмент необхідний для забезпечення ефективної організації і координації всіх етапів ланцюга постачання, що дозволяє компаніям здійснити оптимізацію витрат, знизити термін доставки, вдосконалити обслуговування клієнтів і забезпечити стабільне функціонування бізнесу. Одним із ключових завдань логістичного менеджменту є забезпечення швидкої доставки товарів або сировини до потрібних місць у найкоротші терміни. Це важливо для покращення рівня задоволеності клієнтів та збереження конкурентної переваги на ринку. Управління процесами логістики включає координацію, планування та контроль усіх етапів руху товарів, послуг і інформації в межах ланцюга постачання. Основна мета – забезпечити безперебійний, економічно вигідний і ефективний потік товарів від виробника до споживача, мінімізуючи витрати та час на транспортування, складування й інші логістичні операції [4].

Логістика в сфері реалізації продукції підприємства є критично важливою для забезпечення своєчасної доставки товарів, оптимізації витрат і підвищення рівня обслуговування клієнтів. Вона допомагає підприємствам залишатися конкурентоспроможними та гнучкими в умовах змін ринку, а також підтримувати ефективну взаємодію з партнерами та клієнтами. На нашу думку, ключові причини необхідності формування ефективної системи логістичного менеджменту полягають у:

- задоволенні попиту та підвищення рівня обслуговування клієнтів;
- зниженні витрат та підвищенні прибутковості;
- гнучкості і адаптивності до змін ринку;
- конкурентних перевагах;
- підтримці стратегії сталого розвитку.

Ефективний логістичний менеджмент базується на використанні комплексу інструментів, які дозволяють оптимізувати рух матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, підвищувати швидкість, точність і загальну ефективність логістичних процесів. До ключових інструментів належать (таблиця 1.1).

Таблиця 1.3

Інструменти ефективного логістичного менеджменту

Група інструментів	Інструменти
1. Інформаційні та цифрові інструменти	- ERP-системи (Enterprise Resource Planning) – інтеграція всіх бізнес-процесів підприємства, включаючи закупівлі, складування, виробництво та збут. - WMS-системи (Warehouse Management System) – автоматизація складських операцій: приймання, розміщення, відбір, пакування та відвантаження товарів. - TMS-системи (Transportation Management System) – планування маршрутів, оптимізація транспортних витрат, трекінг доставки. - CRM-системи – покращення взаємодії з клієнтами та управління клієнтським сервісом. - Системи штрихкодування та RFID-технології – прискорення ідентифікації та відстеження товарів. - Big Data та аналітичні платформи – прогнозування попиту, аналіз тенденцій, управління запасами.

Продовження табл.1.3

2. Інструменти управління запасами	- ABC/XYZ-аналіз – визначення пріоритетності товарних груп за їх вартістю та стабільністю попиту. - Методи прогнозування попиту – статистичні, економетричні та машинні алгоритми. - Системи Just-in-Time (JIT) – мінімізація запасів, постачання «вчасно». - Модель EOQ (економічний розмір замовлення) – оптимізація обсягів закупівель. - Kanban – візуальна система управління потоками матеріалів у виробництві та логістиці.
3. Інструменти транспортної логістики	- Маршрутизація та оптимізація перевезень – розробка найефективніших маршрутів доставки. - Крос-докінг – перевантаження без зберігання, що скорочує час і витрати. - Консолідація вантажів – об'єднання дрібних партій для зменшення транспортних витрат. - GPS/GLONASS трекінг – контроль руху транспорту у режимі реального часу.
4. Інструменти складської логістики	- Автоматизовані склади (AS/RS) – роботизовані системи зберігання і відбору товарів. - Стелажні системи та складська механізація – оптимізація використання простору. - QR-коди та сканери – для прискорення обліку товарів. - Lean-інструменти (5S, Kaizen) – усунення втрат і підвищення ефективності процесів.
5. Інструменти контролю якості та безперервного удосконалення	- Ключові показники ефективності (KPI) – швидкість доставки, рівень сервісу, точність прогнозів, обертання запасів тощо. - BSC (Balanced Scorecard) – збалансована система показників для стратегічного контролю. - Аудит логістичних процесів – оцінка ефективності та пошук зон покращення. - Система менеджменту якості (ISO 9001) – стандартизація логістичних операцій.
6. Інструменти організації логістичних ланцюгів	- SCM (Supply Chain Management) – комплексне управління ланцюгом постачання. - Vendor Managed Inventory (VMI) – управління запасами постачальником. - Outsourcing / 3PL / 4PL логістика – передача логістичних функцій професійним операторам для скорочення витрат та підвищення ефективності.

Джерело: розроблено автором на основі [1-4]

Ефективний логістичний менеджмент є критично важливим елементом діяльності сучасних підприємств, оскільки саме він забезпечує безперервність руху матеріальних, інформаційних і фінансових потоків. Використання сучасних цифрових інструментів дозволяє підприємствам підвищувати точність

прогнозування, оптимізувати процеси та знижувати витрати. Інструменти управління запасами, транспортної та складської логістики сприяють скороченню часу виконання операцій та підвищенню рівня сервісу.

Запровадження стандартів якості та підхід безперервного вдосконалення дають змогу системно контролювати результативність логістичних процесів та своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Крім того, сучасні моделі управління ланцюгами постачання дозволяють компаніям гнучко адаптуватися до ринкових викликів і концентрувати ресурси на своїй ключовій діяльності.

Отже, ефективний логістичний менеджмент є сукупністю принципів, технологій та інструментів, які у взаємодії забезпечують конкурентоспроможність підприємства, підвищують його операційну ефективність та сприяють сталому розвитку в умовах динамічного ринку.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ

2.1. Організаційно-економічна характеристика логістичного підприємства

Група компаній «Нова пошта» сьогодні представляє одну з найрозвиненіших логістичних екосистем України, пропонуючи комплексний спектр послуг як для приватних осіб, так і для підприємств різного масштабу. До структури Групи належать вітчизняні та міжнародні компанії, основними з яких є «Нова пошта», «Новапей» та «Нова пошта Глобал». Ці підприємства спільно створюють інтегровану систему, що включає доставку, фінансові сервіси та міжнародні логістичні рішення.

«Нова пошта» - це передова поштово-логістична компанія, метою якої є забезпечення швидкої, зручної та доступної доставки для всіх категорій клієнтів. Підприємство займається перевезенням як компактних посилок, так і великогабаритних вантажів, надаючи різноманітні логістичні та дистрибуційні послуги. Гнучкість сервісу забезпечується можливістю отримання відправлень у відділеннях, поштоматах або безпосередньо за вказаною адресою. Наразі «Нова пошта» сприяє розвитку тисяч підприємців як в Україні, так і на зовнішніх ринках. Інфраструктура компанії налічує понад 9300 відділень і більше 11 000 поштоматів, а загальний обсяг відправлень лише протягом 2020 року досяг позначки у 300 мільйонів одиниць.

Фінансовий блок Групи представлений компанією «Новапей» - небанківською фінансовою установою, яка розвиває власну міжнародну платіжну систему NovaPay. У межах цієї системи здійснюються грошові перекази, платежі та інші фінансові операції, що розширює можливості клієнтів у сфері cashless-розрахунків.

Міжнародну логістику забезпечує «Нова пошта Глобал», яка формує партнерську мережу для надання послуг швидкої доставки за кордон та з-за кордону, інтегруючи українських клієнтів у світовий логістичний простір.

За даними Державної фіскальної служби, Група «Нова пошта» стабільно входить до ТОП-100 найбільших платників податків в Україні, демонструючи високий рівень фінансової прозорості та корпоративної відповідальності. У 2020 році компанія перерахувала до бюджету близько 5 мільярдів гривень податків і зборів. Окрім цього, «Нова пошта» є одним із провідних роботодавців держави - чисельність персоналу перевищує 32 000 співробітників, що підтверджує значний соціально-економічний вплив компанії.

Соціальна відповідальність є важливою складовою діяльності підприємства. Компанія активно реалізує соціальні, екологічні та гуманітарні ініціативи. Найбільш знаковим проектом є «Гуманітарна пошта України», яка з 2014 року забезпечує безоплатне перевезення вантажів для волонтерських і благодійних організацій. За весь період функціонування програми було доставлено понад 18 тисяч тонн гуманітарної допомоги. Крім того, «Нова пошта» впроваджує екологічні програми зі збору та переробки вторинної сировини у своїх відділеннях і терміналах, підтримує спортивну культуру через організацію масових забігів, марафонів і напівмарафонів у містах України.

Місія компанії полягає в забезпеченні максимальної легкості та доступності доставки для життя та бізнесу. Для досягнення цієї мети команда постійно впроваджує інноваційні сервіси, орієнтується на міжнародні стандарти якості та адаптує найкращі світові практики у сфері логістики.

Історія компанії бере початок у 2001 році, коли двоє молодих підприємців - В'ячеслав Климов і Володимир Поперешнюк, обидва 25-річні на той момент, вирішили заснувати власний бізнес. Імпульсом до створення компанії стала реальна потреба: необхідність оперативного перевезення товару з Полтави до інших регіонів. Стартовий капітал склав лише 7000 доларів США, а команда налічувала всього 7 осіб. Саме тоді виникла ідея запропонувати українцям принципово новий формат сервісу - швидку, надійну та зручну доставку, яка мала замінити застарілі та ризиковані способи передачі речей через провідників потягів або водіїв маршрутних таксі.

Перші роки існування стали періодом активного пошуку клієнтів і формування бізнес-моделі. Важливим кроком у професійному зростанні стало навчання співзасновників у бізнес-школі за програмою Executive MBA, що дало змогу систематизувати управлінські процеси та підготуватися до масштабування бізнесу. Протягом наступних років компанія залучила перших великих корпоративних клієнтів, почала формувати регіональні філії та будувати управлінську вертикаль.

У 2007 році «Нова пошта» вперше досягла операційної прибутковості, після чого розпочався етап стрімкого зростання: відкриття відділень у містах-мільйонниках, зміцнення позицій у сегменті B2B, розширення логістичної інфраструктури. Навіть у період світової фінансової кризи 2008 року компанія продемонструвала здатність до адаптації: провела оптимізацію логістичних процесів, оновила маркетингову стратегію та системи мотивації персоналу. Вже наприкінці того ж року показники діяльності знову почали демонструвати позитивну динаміку.

У 2009 році «Нова пошта» стала беззаперечним лідером ринку експрес-доставки в Україні, збільшивши обсяги перевезень у кілька разів. Інфраструктурний розвиток був не менш вражаючим: якщо у 2009 році функціонувало близько 80 відділень, то вже протягом 2010 року їхня кількість перевищила 140. Компанія активно інтегрувалася у сферу електронної комерції, ставши провідним логістичним партнером для інтернет-магазинів завдяки запровадженню моделі «логістика під ключ».

До 2011 року кількість річних відправлень досягла 12 мільйонів, а мережа охопила понад 500 відділень у різних регіонах країни. З метою розвитку кадрового потенціалу у 2012 році було створено Корпоративний університет «Нова пошта», що забезпечує співробітникам можливості для професійного навчання, підвищення кваліфікації та побудови успішної кар'єри всередині компанії.

Стратегія подальшого розвитку передбачала диверсифікацію бізнесу та вихід на зовнішні ринки. У 2014 році компанія відкрила представництва у Грузії

та Молдові, а згодом розпочала надання послуг міжнародної доставки. Клієнти отримали доступ до розширеного пакету сервісів: грошових переказів через каси ForPost, фулфілмент-послуг, складського зберігання та логістичного аутсорсингу.

Впровадження сучасних IT-рішень, зокрема мобільного додатка, який станом на кінець 2015 року завантажили понад 1,5 мільйона користувачів, зробило взаємодію з послугами компанії ще більш зручною та доступною. Паралельно розширювалися формати обслуговування: почали працювати автоматизовані поштомати, міні-відділення у торгових центрах та високопродуктивні термінали для сортування великих обсягів вантажів.

До 2015 року мережа компанії охоплювала майже 1000 населених пунктів України, понад 2200 відділень, 1400 поштоматів та 37 логістичних терміналів, а загальна кількість перевезених відправлень сягнула приблизно 100 мільйонів одиниць.

У рамках довгострокової стратегії «2020» компанія визначила ключові пріоритети розвитку:

- Підвищення ефективності логістичних процесів через автоматизацію та цифровізацію;
- Впровадження інновацій у сфері доставки та обслуговування клієнтів;
- Розширення міжнародної присутності та інтеграція у глобальні логістичні мережі;
- Вдосконалення сервісів, включно з адресною доставкою, кур'єрськими послугами та розбудовою мережі власних поштоматів;

Розвиток екосистеми послуг, що включає фінансові сервіси, страхування відправлень, додаткове пакування тощо.

Однією з найамбітніших цілей є перетворення «Нової пошти» на love brand - бренд, який українці щодня обирають з любов'ю, довірою та готові рекомендувати іншим, бренд, що став частиною повсякденного життя та бізнес-культури.

Оцінка економічної діяльності підприємства неможлива без комплексного аналізу фінансової звітності, зокрема балансу. Горизонтальний аналіз дозволяє порівнювати показники за кілька звітних періодів, виявляти тенденції змін, відстежувати динаміку активів, зобов'язань і власного капіталу. Такий трендовий підхід є основою для прийняття стратегічних управлінських рішень, прогнозування майбутнього розвитку бізнесу та об'єктивної оцінки фінансової стійкості підприємства.

Вертикальний аналіз доповнює горизонтальний, дозволяючи оцінити структуру активів і пасивів, визначити частку окремих статей у загальному підсумку балансу та виявити ключові джерела фінансування діяльності компанії. Комплексне використання обох методів забезпечує глибоке розуміння фінансового стану та ефективності операційної діяльності «Нової пошти».

Проведемо горизонтальний аналіз балансу ТОВ «Нова пошта» за 2022-2024 роки (табл. 2.1), та порівняємо величини окремих статей і визначимо напрямки і тенденції змін цих показників [61].

Таблиця 2.1

Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «Нова пошта» за 2022-2024 рр.

Назва статті	2022	2023	2024	2024/2022	
				Абсолютне відхилення (+,-)	У %
Нематеріальні активи	76808	63849	78381	1573	2,05
Незавершені капітальні інвестиції	1660949	2765733	2230261	569312	34,28
Основні засоби	6840742	9327238	14269099	7428357	108,59
Інші фінансові інвестиції	3564861	6297444	7445582	3880721	108,86
Відстрочені податкові активи	128083	157041	224993	96910	75,66
Інші необоротні активи	47748	157949	299960	252212	528,21
Запаси	422156	413811	398124	-24032	-5,69
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	968844	1138305	1640041	671197	69,28
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	146103	160436	191580	45477	31,13
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	48136	53902	54495	6359	13,21

Продовження табл.2.1

Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	588549	1302772	1679191	1090642	185,31
Інша поточна дебіторська заборгованість	502922	155631	10615	-492307	-97,89
Поточні фінансові інвестиції	73263	3784	90032	16769	22,89
Гроші та їх еквіваленти	673522	1079267	2902009	2228487	330,87
Витрати майбутніх періодів	11952	24544	71430	59478	497,64
Зареєстрований (пайовий) капітал	4654	4654	4654	0	0,00
Додатковий капітал	27301	27301	27301	0	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	6484117	9476353	11556424	5072307	78,23
Довгострокові кредити банків	1454745	1912643	5074709	3619964	248,84
Інші довгострокові зобов'язання	2332885	3424357	4151093	1818208	77,94
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	2368731	3393971	5179333	2810602	118,65
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1259484	1857488	2019060	759576	60,31
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	570842	655332	1004547	433705	75,98
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	419219	595758	728202	308983	73,70
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	49736	64885	111013	61277	123,20
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	6500	883928	896791	890291	13696,78
Поточні забезпечення	435264	695705	682720	247456	56,85
Інші поточні зобов'язання	187798	24209	8557	-179241	-95,44
Баланс	15754920	23101706	31585793	15830873	100,48

Аналізуючи дані таблиці 2.1, спостерігаємо, що протягом трьох років спостерігається істотне зростання необоротних активів. Основні засоби збільшилися з 6,84 млрд до 14,27 млрд грн, що свідчить про активне інвестування в інфраструктуру, транспорт, сортувальні центри та інше обладнання. Це характерно для компаній логістичного сектора, які розширюють мережу та

нарощують потужності. Незавершені капітальні інвестиції коливалися, досягнувши піку у другому році (2,76 млрд грн), а в третьому - зменшилися до 2,23 млрд грн, що може означати завершення частини інвестиційних проєктів та введення в експлуатацію нових об'єктів. Збільшення інших фінансових інвестицій (із 3,56 млрд до 7,44 млрд грн) вказує на диверсифікацію фінансових вкладень та зміцнення фінансового потенціалу компанії. Поступове зростання нематеріальних активів та відстрочених податкових активів відображає розвиток ІТ-рішень, програмного забезпечення та модернізацію цифрових платформ служби доставки.

Запаси за період скоротилися з 422 млн до 398 млн грн, що може свідчити про оптимізацію складських запасів і зменшення обсягів зберігання матеріалів. Дебіторська заборгованість за продукцію, роботи та послуги значно зросла - від 968 млн до 1,64 млрд грн, що може бути пов'язано зі збільшенням обсягів наданих послуг та розширенням клієнтської бази. Суттєве збільшення дебіторської заборгованості за нарахованими доходами та за авансами свідчить про зростання операційної активності та масштабування партнерських і клієнтських відносин. Гроші та їх еквіваленти зросли більш ніж утричі - з 673 млн до 2,9 млрд грн, що демонструє зміцнення ліквідності й ефективне управління грошовими потоками.

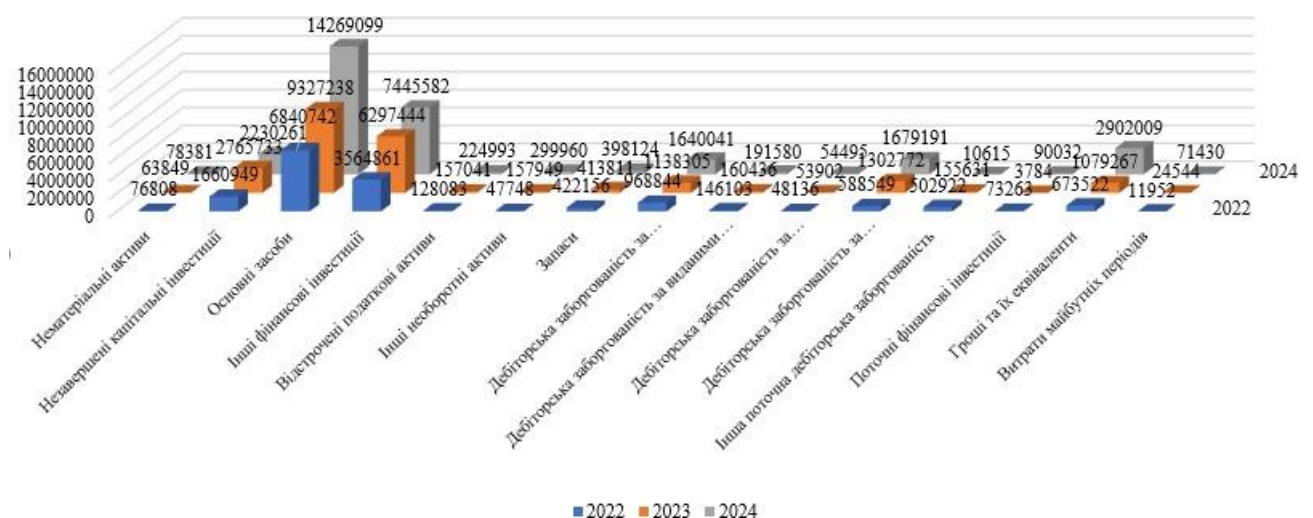


Рис. 2.1 Структура активу горизонтального балансу ТОВ «Нова пошта» у 2022-2024 рр.

Нерозподілений прибуток суттєво зріс із 6,48 млрд до 11,55 млрд грн, що свідчить про стабільну рентабельність діяльності та накопичення фінансових результатів. Зареєстрований капітал та додатковий капітал залишилися незмінними, що є типовим для стабільних компаній. Збільшення власного капіталу означає зміцнення фінансової стійкості підприємства. Довгострокові кредити банків зросли з 1,45 млрд до 5,07 млрд грн, що може вказувати на залучення додаткового фінансування для масштабних інфраструктурних проєктів. Аналогічно зростають і інші довгострокові зобов'язання - із 2,33 млрд до 4,15 млрд грн. Таке зростання свідчить про інвестиційний характер діяльності компанії та розширення її логістичних потужностей.

Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями та за товари, роботи, послуги значно збільшилася, що відображає зростання обсягів операційної діяльності та контрактних зобов'язань. Підвищення кредиторської заборгованості перед бюджетом і працівниками свідчить про загальне збільшення оборотів, зарплатного фонду та податкових платежів. Поточні забезпечення, хоча й коливалися, залишаються на високому рівні, що вказує на наявність резервів під майбутні витрати. Загалом пасиви зросли разом із збільшенням активів, що підтверджується ростом балансу з 15,75 млрд до 31,58 млрд грн - це майже подвоєння за аналізований період (рис.2.2).

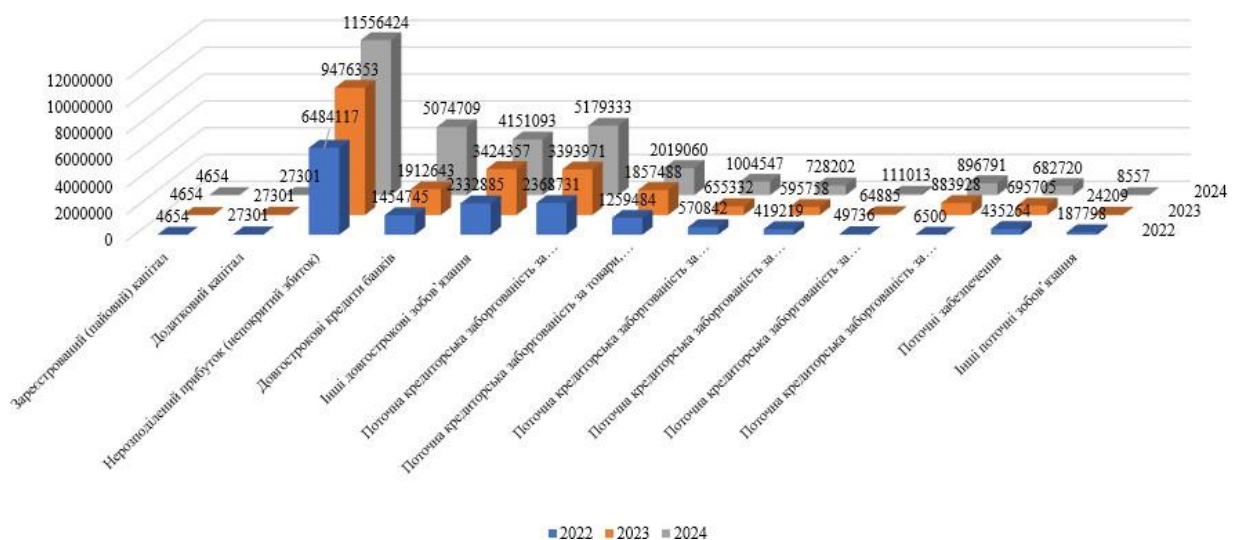


Рис. 2.2 Структура пасиву горизонтального аналізу балансу
ТОВ «Нова пошта» за 2022-2024 рр.

З метою дослідження структури активів ТОВ «Нова пошта» та джерел їх формування здійснимо вертикальний аналіз балансу підприємства (табл. 2.2). Вертикальний аналіз дає можливість оцінити структурний склад балансу ТОВ «Нова пошта» на поточний момент, а також простежити зміни цієї структури в динаміці.

Таблиця 2.2

Вертикальний аналіз балансу ТОВ «Нова пошта» за 2022-2024 рр.

Назва статті	2022	Частка у % до суми балансу на кінець 2022	2023	Частка у % до суми балансу на кінець 2023	2024	Частка у % до суми балансу на кінець 2024
Нематеріальні активи	76808	0,49	63849	0,28	78381	0,25
Незавершені капітальні інвестиції	1660949	10,54	2765733	11,97	2230261	7,06
Основні засоби	6840742	43,42	9327238	40,37	14269099	45,18
Інші фінансові інвестиції	3564861	22,63	6297444	27,26	7445582	23,57
Відстрочені податкові активи	128083	0,81	157041	0,68	224993	0,71
Інші необоротні активи	47748	0,30	157949	0,68	299960	0,95
Запаси	422156	2,68	413811	1,79	398124	1,26
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	968844	6,15	1138305	4,93	1640041	5,19
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	146103	0,93	160436	0,69	191580	0,61
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	48136	0,31	53902	0,23	54495	0,17
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	588549	3,74	1302772	5,64	1679191	5,32
Інша поточна дебіторська заборгованість	502922	3,19	155631	0,67	10615	0,03
Поточні фінансові інвестиції	73263	0,47	3784	0,02	90032	0,29
Гроші та їх еквіваленти	673522	4,27	1079267	4,67	2902009	9,19
Витрати майбутніх періодів	11952	0,08	24544	0,11	71430	0,23

Продовження табл.2.2

Зареєстрований (пайовий) капітал	4654	0,03	4654	0,02	4654	0,01
Додатковий капітал	27301	0,17	27301	0,12	27301	0,09
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	6484117	41,16	9476353	41,02	11556424	36,59
Довгострокові кредити банків	1454745	9,23	1912643	8,28	5074709	16,07
Інші довгострокові зобов'язання	2332885	14,81	3424357	14,82	4151093	13,14
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	2368731	15,03	3393971	14,69	5179333	16,40
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1259484	7,99	1857488	8,04	2019060	6,39
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	570842	3,62	655332	2,84	1004547	3,18
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	419219	2,66	595758	2,58	728202	2,31
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	49736	0,32	64885	0,28	111013	0,35
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	6500	0,04	883928	3,83	896791	2,84
Поточні забезпечення	435264	2,76	695705	3,01	682720	2,16
Інші поточні зобов'язання	187798	1,19	24209	0,10	8557	0,03
Баланс	15754920	100,00	23101706	100,00	31585793	100,00

Структура активів ТОВ «Нова пошта» характеризується значною часткою необоротних активів, серед яких домінуючу позицію займають основні засоби - 43,42% у 2020 році, 40,37% у 2021 році та 45,18% у 2022 році. Це свідчить про високу капіталомісткість бізнесу компанії та значні інвестиції в матеріально-технічну базу (відділення, транспорт, термінали). Друге місце в структурі необоротних активів посідають інші фінансові інвестиції, питома вага яких коливається в межах 22,63-27,26%, що може вказувати на диверсифікацію фінансових вкладень компанії. Частка незавершених капітальних інвестицій становить 10,54% у 2020 році, зростає до 11,97% у 2021 році, але знижується до

7,06% у 2022 році, що може свідчити про завершення низки інвестиційних проєктів.

Серед оборотних активів найбільшу питому вагу має дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги (5,19-6,15%) та дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів (3,74-5,64%). Помітним є зростання частки грошових коштів та їх еквівалентів з 4,27% у 2020 році до 9,19% у 2022 році, що позитивно характеризує ліквідність підприємства. Власний капітал підприємства представлений переважно нерозподіленим прибутком, частка якого становить 41,16% у 2020 році, 41,02% у 2021 році та 36,59% у 2022 році. Зменшення питомої ваги власного капіталу у 2022 році пояснюється зростанням залученого фінансування. У структурі зобов'язань спостерігається значне збільшення частки довгострокових кредитів банків - з 9,23% у 2020 році до 16,07% у 2022 році, що свідчить про активне залучення кредитних ресурсів для фінансування розвитку компанії.

Найбільшу питому вагу серед поточних зобов'язань займає поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями (14,69-16,40%) та кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги (6,39-8,04%). Інші довгострокові зобов'язання стабільно становлять близько 13-15% валюти балансу протягом усього досліджуваного періоду.

Вертикальний аналіз балансу ТОВ «Нова пошта» демонструє стабільну структуру активів з домінуванням основних засобів, що відповідає специфіці логістичного бізнесу. Зростання частки грошових коштів та фінансових інвестицій свідчить про зміцнення фінансової стійкості. Водночас збільшення частки кредитних ресурсів у структурі пасивів вказує на активну інвестиційну політику та розширення масштабів діяльності компанії.

Отже, сьогодні підприємство працює над освоєнням більшої частки ринку та збільшенням обсягів продажу продукції. Якщо воно продовжуватиме у тому ж напрямку, йому вдасться досягти позитивного результату та отримувати максимальні прибутки, завоювати значну частку внутрішнього ринку, а згодом також і міжнародного.

2.2. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності ТОВ «Нова пошта»

Динамічне бізнес-середовище постійно впливає на функціонування підприємства, що зумовлює необхідність швидкого прийняття різноманітних управлінських рішень. З огляду на це, менеджмент компанії повинен здійснювати систематичне планування діяльності, що забезпечує можливість: однозначно визначити стратегічні цілі та завдання організації; об'єктивно оцінити конкурентні переваги та недоліки; максимально задовольнити потреби цільової аудиторії; раціонально розподілити наявні ресурси.

Для встановлення цілей і завдань, а також вибору оптимальної стратегії їх досягнення через ефективну координацію ресурсів проводиться аналіз ключових показників діяльності ТОВ «Нова пошта» (табл. 2.3). Фінансові коефіцієнти дозволяють інтерпретувати значну частину інформації, представленої у фінансовій звітності підприємства.

Аналіз фінансових коефіцієнтів переслідує дві основні мети:

1. Моніторинг результатів діяльності підприємства:

Розрахунок окремих фінансових коефіцієнтів за певний період та відстеження динаміки їх значень у часі здійснюється для виявлення тенденцій розвитку компанії. Зокрема, зростання коефіцієнта співвідношення боргу до активів може сигналізувати про надмірну закредитованість підприємства та потенційний ризик неплатоспроможності.

2. Проведення порівняльного аналізу діяльності компанії:

Зіставлення фінансових показників із аналогічними індикаторами провідних конкурентів дозволяє визначити, чи функціонує компанія ефективніше або менш ефективно порівняно із середньогалузевими значеннями. Наприклад, порівняння рентабельності активів різних підприємств дає можливість аналітику або інвестору ідентифікувати, яка компанія найбільш раціонально використовує свої активи [26, с. 72].

Таблиця 2.3

Показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта»
у 2022-2024 рр. (тис. грн)

Показник	2022	2023	2024	2024/2022	
				Абсолютне відхилення	У %
Чистий дохід від реалізації продукції	23687034	36468879	44779857	21092823	89,05
Собівартість реалізованої продукції	19276532	28625037	35284709	16008177	83,04
Валовий прибуток	4410502	7843842	9495148	5084646	115,28
Інші операційні доходи	826191	581274	785654	-40537	-4,91
Адміністративні витрати	1673172	2985829	4209338	2536166	151,58
Витрати на збут	439130	856282	908227	469097	106,82
Інші операційні витрати	593974	774662	755247	161273	27,15
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2530417	3808343	4407990	1877573	74,20
Інші фінансові доходи	1138698	2706514	2953039	1814341	159,33
Фінансові витрати	887690	1248217	2034444	1146754	129,18
Інші витрати	391073	857468	2489948	2098875	536,70
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2390352	4438175	2836637	446285	18,67
Чистий фінансовий результат: прибуток	2135960	3967156	2500331	364371	17,06

Чистий дохід від реалізації продукції демонструє стабільне зростання протягом аналізованого періоду: з 23 687,0 тис. грн у 2020 році до 36 468,9 тис. грн у 2021 році (+54,0%) та до 44 779,9 тис. грн у 2022 році (+22,8%). Загальний приріст доходу за три роки склав 89,0%, що свідчить про активне розширення бізнесу, збільшення обсягів надання послуг та зміцнення ринкових позицій компанії.

Інші операційні доходи характеризуються нестабільною динамікою: зниження у 2021 році до 581,3 тис. грн (-29,6%) та наступне зростання у 2022 році до 785,7 тис. грн (+35,2%), що може бути пов'язано з одноразовими операціями або зміною структури додаткових послуг. Собівартість реалізованої продукції зростає пропорційно до доходів: з 19 276,5 тис. грн у 2020 році до 35 284,7 тис. грн у 2022 році (+83,1%). Частка собівартості у структурі доходу

залишається відносно стабільною на рівні 78-81%, що вказує на контрольований рівень операційних витрат.

Адміністративні витрати демонструють значне зростання: з 1 673,2 тис. грн у 2020 році до 4 209,3 тис. грн у 2022 році (+151,5%). Така динаміка може бути пов'язана з розширенням управлінського апарату, впровадженням нових ІТ-систем та збільшенням масштабів діяльності. Витрати на збут зросли з 439,1 тис. грн у 2020 році до 908,2 тис. грн у 2022 році (+106,8%), що відображає активізацію маркетингової політики та розширення клієнтської бази. Інші операційні витрати залишаються відносно стабільними в межах 593,9-774,7 тис. грн протягом періоду.

Валовий прибуток стабільно зростає: з 4 410,5 тис. грн у 2020 році до 9 495,1 тис. грн у 2022 році (+115,3%). Рентабельність продажів за валовим прибутком коливається в межах 18,6-21,5%, що є позитивним показником для логістичної галузі. Фінансовий результат від операційної діяльності демонструє позитивну динаміку: зростання з 2 530,4 тис. грн у 2020 році до 4 407,9 тис. грн у 2022 році (+74,2%), що підтверджує ефективність основної операційної діяльності компанії. Фінансові витрати значно зросли з 887,7 тис. грн у 2020 році до 2 034,4 тис. грн у 2022 році (+129,2%), що корелює із збільшенням кредитного навантаження, виявленого у вертикальному аналізі балансу.

Інші фінансові доходи демонструють суттєве зростання з 1 138,7 тис. грн у 2020 році до 2 953,0 тис. грн у 2022 році (+159,3%), що може бути пов'язано з ефективним управлінням фінансовими інвестиціями. Критичним моментом є різке зростання інших витрат у 2022 році до 2 489,9 тис. грн (проти 857,5 тис. грн у 2021 році), що призвело до зниження фінансового результату. Чистий прибуток зростав з 2 136,0 тис. грн у 2020 році до 3 967,2 тис. грн у 2021 році (+85,7%), проте у 2022 році знизився до 2 500,3 тис. грн (-37,0%). Рентабельність чистого прибутку знизилась з 10,9% у 2021 році до 5,6% у 2022 році.

Позитивні тенденції у динаміці: стабільне зростання обсягів реалізації послуг (майже удвічі за три роки); збереження контрольованого рівня собівартості відносно доходів; зростання валового та операційного прибутку, що

свідчить про ефективність основної діяльності; ефективне управління фінансовими інвестиціями.

Негативні тенденції у динаміці: зниження чистого прибутку у 2022 році на 37% через різке зростання інших витрат; значне збільшення фінансових витрат внаслідок зростання кредитного навантаження; непропорційне зростання адміністративних витрат (+151,5%) порівняно із зростанням доходу (+89,0%); зниження рентабельності чистого прибутку вдвічі у 2022 році.

Основними рекомендаціями для ТОВ «Нова Пошта» є такі: провести детальний аналіз структури інших витрат для виявлення причин їх різкого зростання у 2022 році; оптимізувати адміністративні витрати шляхом впровадження цифрових технологій та автоматизації бізнес-процесів; переглянути структуру фінансування з метою зниження кредитного навантаження та фінансових витрат; зосередитись на підвищенні операційної ефективності для компенсації зростаючих витрат.

Загалом, попри зниження чистого прибутку у 2022 році, ТОВ «Нова пошта» демонструє стабільне зростання операційної діяльності та зберігає потенціал для подальшого розвитку за умови оптимізації витратної частини та структури фінансування.

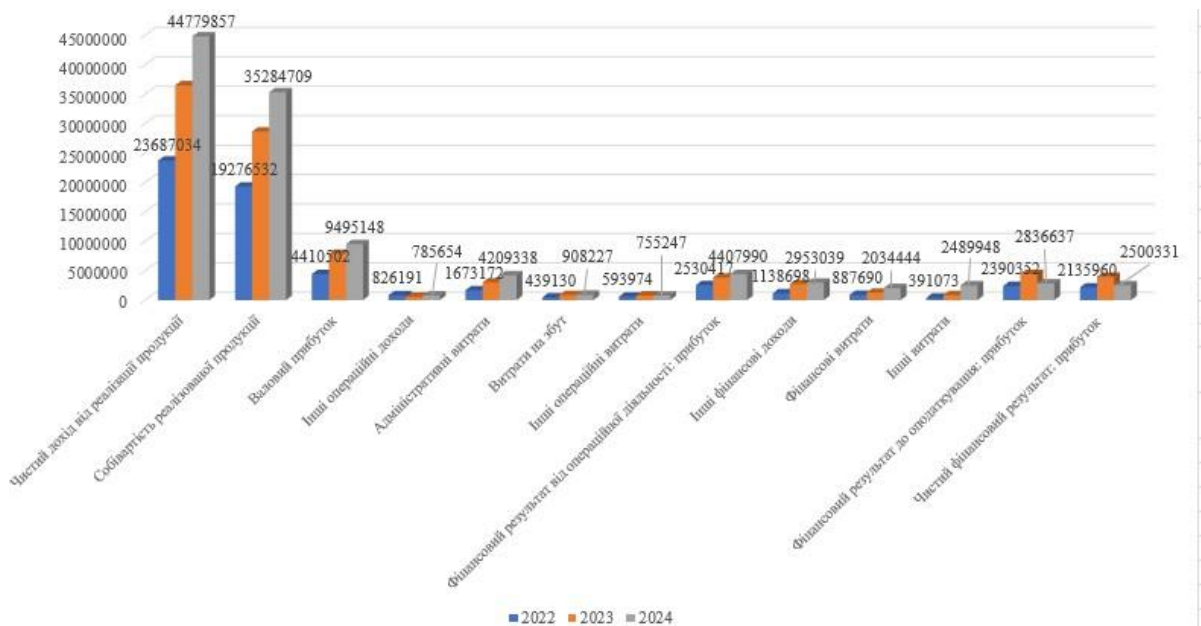


Рис.2.3. Динаміка показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» у 2022-2024 рр.

У таблиці 2.4 пропонуємо розраховані значенні показників рентабельності ТОВ «Нова Пошта» у 2022-2024 рр.

Таблиця 2.4

Динаміка групи показників рентабельності ТОВ «Нова пошта»
у 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	2024/2022	
				Абсолютне відхилення (+,-)	У %
Рентабельність продажів за валовим прибутком, %	18,62	21,51	21,20	+2,89	-0,31
Рентабельність продажів за операційним прибутком, %	10,68	10,44	9,84	-0,24	-0,60
Рентабельність продажів за чистим прибутком, %	9,02	10,88	5,58	+1,86	-5,30
Рентабельність витрат, %	9,93	11,92	5,89	+1,99	-6,03
Коефіцієнт покриття витрат валовим прибутком	1,20	1,24	1,23	+0,04	-0,01

Дані таблиці 2.4 свідчать про зміни значень таких показників рентабельності:

1. Рентабельність продажів за валовим прибутком. Показник демонструє позитивну динаміку: зростання з 18,62% у 2020 році до 21,51% у 2021 році (+2,89 п.п.), з незначним зниженням до 21,20% у 2022 році (-0,31 п.п.). Це свідчить про ефективне управління собівартістю послуг та здатність компанії генерувати валовий прибуток від основної діяльності.

2. Рентабельність продажів за операційним прибутком. Спостерігається поступове зниження показника з 10,68% у 2020 році до 9,84% у 2022 році (-0,84 п.п.). Така динаміка пояснюється зростанням адміністративних витрат та витрат на збут, які збільшувались швидшими темпами порівняно з доходами.

3. Рентабельність продажів за чистим прибутком. Найбільш проблемний показник: після зростання з 9,02% у 2020 році до 10,88% у 2021 році (+1,86 п.п.), у 2022 році відбулося різке падіння до 5,58% (-5,30 п.п.), що становить зниження

майже вдвічі. Це критичне погіршення зумовлене різким зростанням інших витрат та фінансових витрат.

4.Рентабельність витрат. Динаміка показника повторює тенденцію рентабельності чистого прибутку: зростання з 9,93% у 2020 році до 11,92% у 2021 році (+1,99 п.п.) та критичне зниження до 5,89% у 2022 році (-6,03 п.п.). Це означає, що на кожну гривню витрат у 2022 році підприємство отримало лише 5,89 копійок чистого прибутку проти 11,92 копійок у 2021 році.

5. Коефіцієнт покриття витрат валовим прибутком. Показник залишається стабільним на рівні 1,20-1,24, що вказує на достатність валового прибутку для покриття операційних витрат підприємства.

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Нова Пошта» у 2022-2024 рр. наведена на рисунку 2.4.

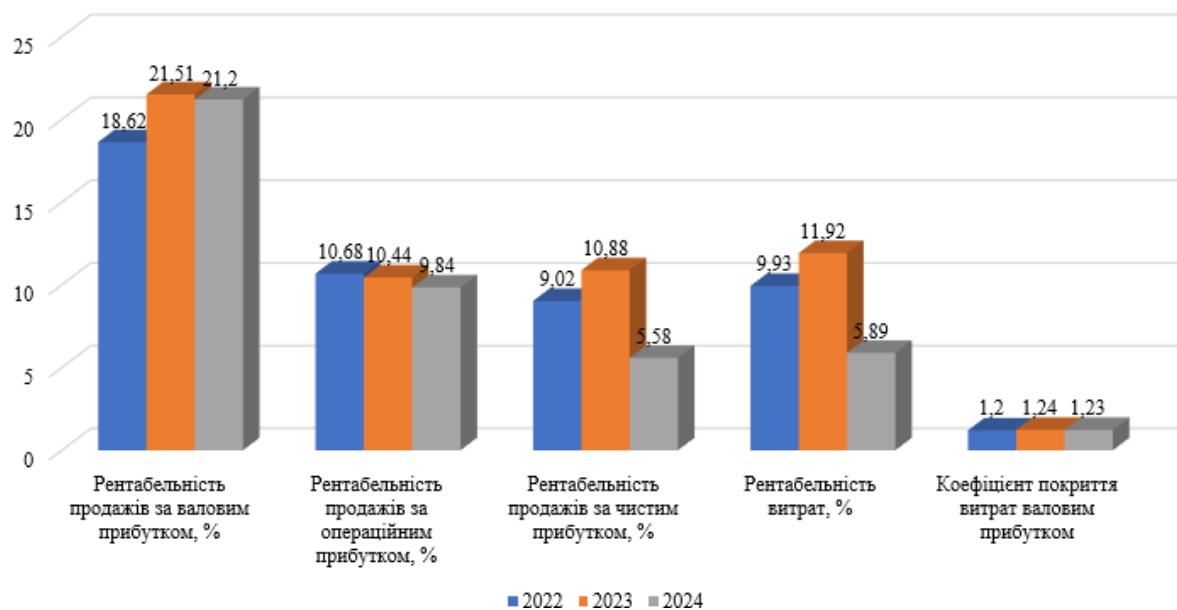


Рис. 2.4. Динаміка показників рентабельності ТОВ «Нова Пошта» у 2022-2024 рр.

Позитивні аспекти у динаміці ТОВ «Нова Пошта»: Стабільно висока рентабельність валового прибутку (понад 20% у 2021-2022 рр.); Збереження коефіцієнта покриття витрат на прийнятному рівні; Ефективне управління собівартістю послуг.

Негативні тенденції: Критичне зниження рентабельності чистого прибутку у 2022 році майже вдвічі; Погіршення ефективності використання витрат

(рентабельність витрат знизилась з 11,92% до 5,89%); Поступове зниження операційної рентабельності через зростання непрямих витрат.

Вважаємо, що ТОВ «Нова Пошта» варто: терміново провести аудит структури витрат, особливо інших витрат та фінансових витрат; розробити програму оптимізації адміністративних витрат; переглянути кредитну політику для зниження фінансового навантаження; впровадити заходи щодо підвищення операційної ефективності та контролю витрат.

Загалом, незважаючи на зростання абсолютних показників прибутку та доходу, ефективність діяльності ТОВ «Нова пошта» у 2024 році значно погіршилась, що вимагає негайних управлінських рішень для відновлення рентабельності на рівень 2023 року.

2.3. Оцінка особливостей управління логістичними процесами ТОВ «Нова Пошта»

«Нова Пошта» - провідний оператор кур'єрської та поштово-логістичної доставки в Україні. Як інфраструктура, так і організаційна модель компанії дозволяють обслуговувати сотні тисяч відправлень щодня, покриваючи як міста, так і села. За інформацією компанії, на 2025 рік її мережа становить понад 13 900 власних і партнерських відділень і агентських пунктів по всій країні.

Крім того, «Нова Пошта» має розгалужену мережу сортувальних центрів і терміналів - близько 110 терміналів та депо, серед яких є великі інноваційні центри у ключових містах (Київ, Харків, Львів, Дніпро тощо). Також компанія активно нарощує кількість поштоматів і пунктів видачі/прийому посилок (self-service lockers, PUDO), що значно розширює покриття і підвищує зручність для клієнтів. На 2024–2025 роки загальна кількість точок обслуговування (відділення + поштомати + агентські пункти) перевищує 37 000.

Ці масштаби створюють великі виклики для управління логістичними процесами - з точки зору координації, своєчасності доставки, контролю потоків і підтримки якості. Водночас вони дають «Новій Пошті» сильні competitive

переваги: ширше покриття, висока доступність, можливість обслуговувати великий обсяг клієнтів.

Завдяки великій кількості відділень, поштоматів і терміналів «Нова Пошта» забезпечує максимально широке покриття - як у великих містах, так і в невеликих населених пунктах. Це означає, що посилка може бути відправлена і отримана практично будь-де, що є перевагою над багатьма конкурентами. Мережа сортувальних центрів і автоматизованих терміналів дозволяє обробляти величезні обсяги — сотні тисяч або мільйони відправлень на день. Це дає можливість компанії ефективно масштабуватися і реагувати на зростання попиту. «Нова Пошта» активно розвиває формат поштоматів і партнерських пунктів видачі/прийому (PUDO), які розташовані у магазинах, аптеках, на АЗС та інших зручних для клієнтів локаціях. Такий підхід підвищує зручність для користувачів, зменшує навантаження на центральні відділення та розвантажує кур'єрів. Це також зменшує потребу у великій кількості кур'єрів для “остання миля”, дозволяє знизити витрати на доставку і зробити обслуговування більш гнучким.

Компанія систематично інвестує в розвиток мережі — відкриває нові відділення, поштомати, сортувальні центри, модернізує інфраструктуру. Наприклад, лише у 2024 році на розвиток мережі було вкладено ~ 1,8 млрд грн. Також «Нова Пошта» активно використовує автоматизацію та сучасні логістичні рішення: сортувальні лінії, термінали, інформаційні системи, що дозволяє обробляти великі обсяги посилок і забезпечувати швидку доставку. У складних умовах — зокрема, під час війни — «Нова Пошта» демонструє здатність зберігати роботу, розширювати мережу навіть у фронтових або прифронтових регіонах. Так, у 2025 році компанія заявила про відкриття нових пунктів навіть у регіонах, де діють бойові дії, що свідчить про високий рівень організаційної стійкості. Це важлива перевага в умовах нестабільності — компанія продовжує забезпечувати логістичні послуги, підтримуючи економічну активність, бізнес та приватних клієнтів по всій країні. Завдяки широкій мережі, стабільній роботі, прагненню до автоматизації та сервісу «Нова Пошта» стала брендом, який

асоціюється із надійністю та зручністю. Для багатьох українців вона стала “точкою входу” у e-commerce або інтернет-торгівлю, постачання, пересилку товарів. Ця довіра формує клієнтську базу, яка зростає, дає змогу масштабувати бізнес, залучати нових користувачів і партнерів.

Незважаючи на успіхи, існують і виклики, характерні для масштабних логістичних систем на кшталт «Нової Пошти» (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Виклики в управлінні ТОВ «Нова Пошта»

Висока складність координації масштабною мережі	Управління десятками тисяч відділень, терміналів, поштоматів і кур'єрів - це дуже складне завдання. Існує ризик невідповідності між попитом і пропозицією в різних регіонах, нерівномірного навантаження, перевантаження одних пунктів і недовантаження інших, затримок у сортуванні або доставці. Це вимагає дуже ретельного планування, прогнозування, гнучкого розподілу ресурсів. Якщо системи управління або прогнозування недостатньо досконалі - можуть виникати затримки, черги, неправильне сортування тощо.
Залежність від людського фактору та ризики операційної безперервності	Хоча компанія інвестує в автоматизацію, багато операцій все ще потребують участі людей - сортування невеликих відправлень, комплектація, кур'єрська доставка, обслуговування клієнтів, логістичне планування. Людський фактор може призводити до помилок, затримок, невідповідностей. Крім того, у контексті воєнних дій, ризики безпеки, кадрового дефіциту, мобілізацій, евакуацій - це реалії, з якими стикається «Нова Пошта». Це створює додаткові труднощі в управлінні.
Витрати на розширення та підтримку інфраструктури	Масштабна мережа потребує постійних інвестицій: модернізація терміналів, закупівля обладнання, обслуговування автопарку, модернізація інформаційних систем, навчання персоналу. Це потребує значних капіталовкладень і постійної витратної підтримки. При зростанні обсягів і нових викликах (географічне розширення, війна, збільшення попиту) ці витрати тільки зростають. Потрібен чіткий фінансовий менеджмент.
Необхідність високої якості управління і операційного контролю	Щоб уникнути збоїв, втрат, повернень, необхідні складні системи контролю - від сортувальних терміналів до кур'єрської доставки, від інформаційних систем до обслуговування клієнтів. Якщо системи контролю недостатньо розвинені - знижується якість сервісу, погіршується репутація, виникають проблеми із задоволеністю користувачів.
Виклики, пов'язані з безпекою та зовнішніми факторами	У сучасних реаліях, зокрема під час війни, «Нова Пошта» стикається з ризиками: удари по логістичних центрах, перебої з енергопостачанням, небезпека для персоналу, пошкодження інфраструктури, проблеми з перевезенням і логістикою. Це створює додаткове навантаження на систему управління - потрібно мати запасні плани, резервні маршрути, альтернативні способи доставки і забезпечення безпеки

Для ілюстрації, як «Нова Пошта» відповідає на виклики логістичного управління пропонуємо кілька конкретних прикладів:

- Активне розширення мережі: у 2023 році компанія відкрила 2 242 нових відділення та встановила 1 853 нових поштоматів, довівши загальну кількість пунктів обслуговування до понад 27 000.
- Інвестування в інфраструктуру у 2024–2025 роках: компанія спрямувала значні кошти (у межах кількох мільярдів гривень) на розширення мережі, відкриття нових точок, модернізацію терміналів і поштоматів.
- Відкриття нових фронтових і прифронтових пунктів: навіть під час бойових дій «Нова Пошта» продовжує працювати, відкриваючи сервісні пункти в регіонах, що постраждали або перебувають поблизу фронту - демонструючи логістичну гнучкість і соціальну відповідальність.
- Розвиток каналів самовидачі (поштомати, PUDO): компанія популяризує формати, які не потребують прямого контакту з кур'єром або чергами, що зручно для клієнтів і економічно вигідно для компанії.

Ці приклади демонструють, що «Нова Пошта» не просто підтримує свою логістику на рівні “як є”, а активно розвиває її, модернізує, адаптує до ринкових та соціальних викликів.

На основі аналізу можна запропонувати такі рекомендації для «Нової Пошти» або подібних логістичних підприємств:

1. Посилення автоматизації та цифровізації - продовжувати впровадження сучасних IT-систем, WMS/TMS, систем управління складом та маршрутизацією, аналітики, прогнозування і контролю. Це зменшить вплив людського фактора, підвищить точність і швидкість операцій, покращить управління ресурсами.

2. Гнучке управління мережею - адаптивне планування: аналіз попиту, тенденцій, регіональних особливостей дозволить оперативно відкривати або закривати пункти, перенаправляти ресурси, уникати перевантаження.

3. Розвиток альтернативних каналів доставки та видачі: поштомати, партнерські пункти, агентські відділення, мобільні пункти - все це підвищує доступність для клієнтів і знижує навантаження на основні відділення.

4. Інвестиції у персонал і культуру обслуговування - навчання, мотивація, стандарти сервісу, контроль якості, клієнтоорієнтованість. Чіткі процедури, KPI, зворотний зв'язок від клієнтів мають бути вбудовані в операційну діяльність.

5. Побудова антикризових сценаріїв та резервних планів - особливо актуально в умовах нестабільності: резервні маршрути, мобільні пункти, автономне енергоживлення, альтернативні способи доставки.

6. Аналітика і прогнозування розвитку логістичного бізнесу - використання даних, трендів, прогнозів попиту, сезонності для стратегічного планування розвитку мережі, оптимізації витрат, розвитку нових сервісів.

На прикладі «Нової Пошти» видно, як вдале поєднання масштабної інфраструктури, інвестицій у технології, диверсифікації каналів доставки і стратегічного управління дозволяє створити ефективну логістичну систему - здатну обслуговувати мільйони клієнтів у різних куточках країни. Сильні сторони підприємства - широка мережа, автоматизація, гнучкість, інвестування, зручний формат послуг - дають йому значні конкурентні переваги та забезпечують лідерство на ринку.

Водночас, масштаби роботи створюють складні виклики. Управління такою системою потребує високого професіоналізму, персональних і фінансових ресурсів, постійного моніторингу, контролю, здатності адаптуватися до зовнішніх змін. Лише за умови системного підходу до цифровізації, інфраструктурного розвитку, автоматизації, аналітики та розвитку персоналу, «Нова Пошта» зможе утримати свої позиції, підвищувати якість сервісу і забезпечувати стабільність за будь яких зовнішніх обставин.

Отже, логістичне управління на підприємстві такого масштабу, як «Нова Пошта», - це не просто організація перевезень і доставки. Це складна система операцій, технологій, ресурсів, людських факторів, яка потребує продуманого стратегічного управління. І успіх компанії демонструє, що при правильній організації та інвестуванні така система може працювати ефективно, забезпечуючи високу якість послуг, задоволеність клієнтів і стійкий розвиток навіть в умовах нестабільності.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Роль штучного інтелекту у логістичних процесах логістичного підприємства на прикладі ТОВ «Нова Пошта»

У сучасних умовах цифрової трансформації штучний інтелект (ШІ) стає одним із ключових факторів підвищення ефективності роботи логістичних підприємств. Логістика, як галузь, що забезпечує переміщення товарів, управління інформаційними потоками, оптимізацію транспортування та складування, має високу складність і залежність від точності та швидкості обробки великих обсягів даних. Традиційні методи управління вже не здатні забезпечити необхідний рівень гнучкості, що змушує компанії впроваджувати сучасні технології, серед яких ШІ займає центральне місце.

Для України найбільш масштабним прикладом інновацій у сфері логістики є ТОВ «Нова Пошта» - лідер національного ринку експрес-доставки та поштово-логістичних послуг. Компанія активно впроваджує цифрові рішення та автоматизовані системи, що забезпечують високий рівень сервісу, оперативність доставки та можливість обслуговувати мільйони клієнтів щодня. Використання штучного інтелекту у роботі «Нової Пошти» не є лише технологічною новацією - це стратегічний інструмент управління логістичними процесами.

У цій роботі детально розкривається роль ШІ у діяльності логістичного підприємства, аналізуються його основні інструменти, галузі застосування, результати впливу на ефективність логістичних операцій та перспективи розвитку на прикладі ТОВ «Нова Пошта».

Штучний інтелект - це галузь інформатики, яка створює системи, здатні виконувати завдання, що потребують людського мислення: аналіз, прогнозування, ідентифікацію об'єктів, прийняття рішень. Для логістики ШІ дозволяє:

- аналізувати великі масиви даних у режимі реального часу;
- оптимізувати процеси транспортування і сортування;
- прогнозувати попит і завантаження логістичної мережі;

- автоматизувати рутинні операції;
- підвищувати точність і швидкість виконання логістичних операцій.

У світовій практиці вирізняють такі сфери використання ШІ: Управління транспортом (маршрутизація, прогноз заторів, планування доставок). Складська логістика (роботизація, автоматичне сортування, роботизовані візки). Прогнозування попиту і навантаження (forecasting). Оптимізація ланцюгів постачання (supply chain optimization). Покращення клієнтського сервісу (чат-боти, системи підтримки рішень). Ідентифікація та відстеження вантажів (комп'ютерний зір, OCR). Аналітика ризиків (predictive analytics).

Роль штучного інтелекту в оптимізації логістичних процесів ТОВ «Нова Пошта» проявляється у:

1) транспортній логістиці: однією з ключових задач для «Нової Пошти» є оптимізація маршрутів. Компанія щоденно здійснює тисячі поїздок власним автопарком. ШІ використовується для: оптимізації маршрутів доставки (Route Optimization Systems); прогнозування транспортних заторів; визначення найбільш економічних маршрутів; розрахунку часу доставки; планування завантаження транспорту.

Системи машинного навчання аналізують параметри: відстані, сезонність, кількість відправлень, типи вантажів, стан доріг, погодні умови, статистику запізнень. Завдяки ШІ «Нова Пошта» мінімізує: витрати пального, холості пробіги, час доставки, перевантаження логістичних центрів.

2) роботі сортувальних центрів. Сортувальні центри «Нової Пошти» - це інноваційні об'єкти, де застосовується: комп'ютерний зір; автоматичне сканування; роботизовані конвеєри; ШІ-моделі для розподілу потоків відправлень.

Системи здатні: автоматично зчитувати штрихкоди; визначати вагу, розміри, цілісність упаковки; розподіляти посилки за напрямками; відстежувати аномалії та помилки. Використання ШІ забезпечує точність сортування до 99,9%, що значно знижує ризик втрат чи помилок.

3) у прогнозуванні навантаження. Компанія формує прогнози: сезонного зростання навантаження (новорічні свята, розпродажі); пікових годин; обсягів відправлень у різних містах; завантаженості кур'єрів та відділень.

ІІІ, аналізуючи історичні дані, погодні умови, маркетингові події, здатен із високою точністю передбачити майбутнє навантаження на мережу. Це дозволяє: формувати додаткові маршрути; відкривати тимчасові логістичні хаби; підсилювати зміни персоналу; уникати затримок і перевантажень.

4) у клієнтському сервісі. Компанія використовує: чат-ботів, автоматичні системи обробки запитів, голосових роботів для підтримки клієнтів.

ІІІ обробляє звернення, надає інформацію щодо доставки, статусу відправлення, затримок і можливих рішень. Це дозволяє зменшити навантаження на операторів та підвищити швидкість обслуговування.

5) у контролі відправлень. Одним із найважливіших застосувань є контроль якості вантажів. Системи комп'ютерного зору здатні: визначати пошкодження упаковки; контролювати розміри; автоматично вести документацію; фіксувати порушення. Це підвищує рівень безпеки відправлень та мінімізує ризики людської помилки.

6) у фінансовій логістиці та управлінні ризиками. ІІІ-моделі застосовуються для: виявлення шахрайських дій; автоматичного аналізу платежів; оптимізації фінансових потоків; перевірки аномальних операцій. Усі транзакції проходять через системи аналізу, що дозволяє запобігати збиткам.

Застосування штучного інтелекту у роботі логістичних підприємств є невід'ємним елементом сучасної цифрової економіки. На прикладі ТОВ «Нова Пошта» можна побачити, що впровадження ІІІ дозволяє:

- значно оптимізувати логістичні процеси;
- підвищити точність та швидкість доставки;
- скоротити операційні витрати;
- спрогнозувати навантаження;
- покращити якість клієнтського сервісу.

ІІІ стає стратегічною технологією, що формує конкурентну перевагу «Нової Пошти», забезпечуючи її лідерство в галузі. У перспективі використання ІІІ тільки посилюватиметься, що приведе до майже повної автоматизації логістичних процесів та появи інноваційних форм доставки.

Таким чином, сучасні логістичні підприємства, зокрема ТОВ «Нова Пошта», мають значний потенціал для розвитку за рахунок систем штучного інтелекту, які стають основою їхньої ефективності, надійності та інноваційності.

Впровадження технологій штучного інтелекту у логістичні процеси ТОВ «Нова Пошта» забезпечує низку суттєвих переваг, які впливають як на внутрішню ефективність роботи компанії, так і на рівень її конкурентоспроможності. Однією з ключових переваг є істотне підвищення швидкості та точності виконання операцій. Завдяки алгоритмам машинного навчання процеси сортування, маршрутизації та відстеження відправлень стають більш точними, а кількість помилок зводиться до мінімуму. Це дозволяє уникати затримок, покращує якість доставки та зменшує кількість випадків неправильного спрямування або втрати посилок.

Важливим ефектом від впровадження ІІІ є можливість значної оптимізації витрат. Системи штучного інтелекту здатні розраховувати найбільш економічні маршрути транспортування, оптимізувати навантаження на транспортні засоби, коригувати графіки роботи та розподіл ресурсів. Усе це сприяє раціональному використанню пального, скороченню холостих пробігів, зниженню витрат на технічне обслуговування та оптимізації кількості персоналу у певних процесах. Завдяки цьому компанія зменшує операційні витрати без втрати якості послуг.

Через автоматизацію рутинних завдань зменшується вплив людського фактору. Роботизовані та інтелектуальні системи працюють стабільно, не залежать від фізичного стану працівників та зберігають високу продуктивність навіть за пікових навантажень. Це підвищує загальний рівень надійності логістичних операцій та дозволяє персоналу зосередитися на складніших завданнях, що вимагають аналітичного мислення або взаємодії з клієнтами.

Впровадження ІІІ також позитивно впливає на якість обслуговування клієнтів. Системи прогнозування допомагають визначити точні строки доставки, а інтелектуальні чат-боти й автоматизовані сервіси забезпечують швидку відповідь на запити користувачів. Клієнти отримують більш прозору інформацію про статус своїх відправлень, що підвищує рівень довіри до сервісу. Крім того, ІІІ дозволяє персоналізувати взаємодію з користувачами, враховуючи їхні попередні замовлення та типові потреби.

Окремо слід відзначити стратегічний вплив ІІІ на конкурентоспроможність «Нової Пошти». Компанія отримує можливість впроваджувати унікальні технологічні рішення, які недоступні або важкодосяжні для інших учасників ринку. Це дозволяє їй залишатися лідером логістичної галузі та швидко реагувати на зміни попиту. В умовах глобальної цифровізації такі інновації стають основою не лише для оптимізації операцій, а й для формування довгострокових конкурентних переваг.

Узагальнюючи, застосування штучного інтелекту у діяльності «Нової Пошти» забезпечує комплексне покращення логістичних процесів - від підвищення точності та швидкості виконання операцій до оптимізації витрат і вдосконалення сервісного рівня. Це не лише зміцнює позиції компанії на ринку, а й створює передумови для подальшого інноваційного розвитку та нарощення ефективності всієї логістичної системи.

Окремим напрямом впровадження технологій штучного інтелекту в логістичні процеси «Нової Пошти» є розвиток інтелектуальних систем моніторингу та управління інфраструктурою. ІІІ активно використовується для автоматизованого контролю технічного стану обладнання на сортувальних терміналах, прогнозування можливих відмов і оптимізації графіків технічного обслуговування. Такі системи, засновані на алгоритмах предиктивної аналітики, дозволяють виявляти аномалії у роботі конвеєрного обладнання, сканерів, вагових платформ, роботизованих маніпуляторів, що попереджає незаплановані зупинки виробничих ліній. У результаті підприємство отримує змогу

забезпечувати безперервність сортувального процесу, знижувати витрати на ремонт та збільшувати строк служби обладнання.

Застосування ІІІ у прогнозуванні стану інфраструктури відіграє особливу роль під час пікових навантажень, коли будь-яка непередбачена поломка може призвести до значних затримок у роботі всієї логістичної мережі. Завдяки машинному навчанню система здатна аналізувати параметри вібрації, температуру обладнання, кількість робочих циклів, а також інші технічні характеристики, формуючи висновки щодо ймовірності виникнення несправностей. Це забезпечує перехід від реактивного до превентивного обслуговування, що є фундаментальним у цифровій трансформації логістичної інфраструктури.

Ще одним напрямом використання ІІІ у діяльності «Нової Пошти» є аналітика клієнтської поведінки. Сучасні інтелектуальні системи дозволяють глибоко аналізувати історію відправлень, частоту замовлень, регіональну активність клієнтів, їхні уподобання та реакції на зміни у сервісі. На основі цих даних формуються персональні рекомендації, пропонуються оптимальні логістичні рішення для бізнес-клієнтів, визначаються регіони та періоди з найбільшим потенціалом зростання. ІІІ допомагає ідентифікувати групи клієнтів, для яких актуально запровадити нові послуги, наприклад: доставка у визначений часовий інтервал, розширення можливостей поштоматів або індивідуальні умови обслуговування для e-commerce сегмента.

На основі інтелектуальної аналітики компанія також прогнозує відкриття нових відділень і оптимізує мережу поштоматів. ІІІ дозволяє визначати найкращі локації для розміщення автоматизованих точок доставки, аналізуючи пішохідні потоки, щільність населення, статистику звернень клієнтів, економічну активність регіонів та конкурентне середовище. Завдяки цьому компанія мінімізує ризики невдалої інвестиції у нову точку та забезпечує максимальну доступність послуг для споживачів.

Суттєвий вплив ІІІ має на розвиток автоматизованих логістичних хабів, які є ключовими у формуванні ефективного ланцюга поставок «Нової Пошти».

Інтелектуальні системи дозволяють оптимізувати внутрішню логістику таких центрів: визначати оптимальне місце для зберігання певних категорій відправлень, управляти потоками вантажів, прогнозувати завантаженість окремих зон та автоматично перерозподіляти ресурси. Алгоритми комп'ютерного зору, встановлені на сортувальних лініях, аналізують поведінку вантажів у реальному часі та попереджають виникнення заторів, що забезпечує високий рівень безпеки та безперервність руху конвеєрів.

ІІІ також сприяє підвищенню кібербезпеки логістичних даних. У сучасних умовах, коли логістичні підприємства обробляють величезні обсяги персональних даних і фінансової інформації, питання кіберзахисту набуває стратегічного значення. ТОВ «Нова Пошта» впроваджує інтелектуальні системи виявлення аномальних дій, які аналізують активність користувачів, транзакції та мережевий трафік, забезпечуючи раннє реагування на потенційні атаки. Це дозволяє захистити клієнтські дані, запобігти витоку інформації та забезпечити стабільність роботи цифрової інфраструктури.

Окремої уваги заслуговує застосування ІІІ у розвитку безпілотних технологій. У світовій практиці активно тестуються безпілотні вантажівки, дрони для доставки малих відправлень та автономні транспортні платформи. «Нова Пошта» також проявляє інтерес до впровадження інноваційних методів доставки, зокрема дронів. ІІІ є ключовим у забезпеченні їхньої роботи, адже він обробляє дані навігації, ідентифікує перешкоди, прокладає оптимальні маршрути та формує рішення в умовах невизначеності. Розвиток таких технологій передбачає значний потенціал для майбутньої оптимізації доставки у важкодоступні регіони, сільську місцевість та зони з обмеженою транспортною інфраструктурою.

Також ІІІ відіграє важливу роль у розвитку роботизованої доставки останньої милі. У майбутньому автономні наземні роботи можуть забезпечувати доставку малих відправлень у межах міста, працюючи цілодобово і без втручання людини. Ці технології вже активно тестуються у провідних логістичних компаніях світу, а їхнє впровадження в Україні стане революційним

кроком для всієї галузі. Штучний інтелект забезпечує роботу таких рішень: аналізує дорожню ситуацію, розпізнає об'єкти, визначає маршрути, прогнозує ризики та забезпечує безпечний рух.

Одним із перспективних напрямів удосконалення логістики завдяки ШІ є створення цифрових двійників логістичних центрів. Це віртуальні моделі реальних об'єктів, які дозволяють моделювати різні сценарії роботи, прогнозувати ефективність змін, оцінювати можливі затримки та оптимізувати операційні процеси. Для «Нової Пошти» така технологія може стати базою для стратегічного розвитку логістичних хабів, підвищення їх пропускнуої здатності та покращення планування ресурсів.

Використання технологій штучного інтелекту у логістичних процесах ТОВ «Нова Пошта» є прикладом успішного впровадження інновацій, що забезпечують комплексну модернізацію підприємства. ШІ дозволяє оптимізувати транспортну та складську логістику, підвищити точність і швидкість сортування, ефективно прогнозувати навантаження, покращити клієнтський сервіс і забезпечити високий рівень безпеки даних. Інтелектуальні технології мінімізують вплив людського фактору, сприяють економії ресурсів і значно підвищують операційну ефективність підприємства.

Завдяки ШІ «Нова Пошта» не лише удосконалює поточні процеси, а й формує стратегічні конкурентні переваги, стає більш стійкою до зовнішніх викликів і гнучко реагує на зміни ринку. У перспективі роль ШІ лише зростатиме, сприяючи майже повній автоматизації логістичних операцій, розвитку автономних засобів доставки, впровадженню цифрових двійників та інтелектуальних систем управління. Це забезпечить компанії можливість залишатися лідером галузі та відповідати потребам цифрової економіки.

3.2. Підвищення якості послуг розвитку для логістичного підприємства

Якість логістичних послуг є одним із ключових чинників, що визначають успішність та конкурентоспроможність сучасного логістичного підприємства. В умовах динамічного ринку, високих очікувань споживачів та активного розвитку електронної комерції, логістичні компанії змушені приділяти особливу увагу підвищенню рівня сервісу. Це стосується не лише швидкості доставки, а й надійності, точності, прозорості процесів та ефективної взаємодії з клієнтами. Успішні підприємства логістичної сфери демонструють: якість послуг є стратегічною цінністю, що забезпечує довготривалу лояльність клієнтів, зростання попиту та стабільний розвиток компанії.

Підвищення якості логістичних послуг потребує комплексного підходу та охоплює весь ланцюг обслуговування - від приймання відправлення до його доставки кінцевому споживачу. Важливим напрямом є оптимізація матеріальних та інформаційних потоків, що дає змогу уникати затримок, зменшувати витрати й підвищувати оперативність. Однак лише технологічних змін недостатньо: критичною залишається якість комунікацій, рівень кваліфікації персоналу та здатність адаптувати бізнес-процеси до нових умов і запитів клієнтів.

Одним із пріоритетних аспектів підвищення якості послуг є оперативність логістичних процесів. Сучасні споживачі очікують максимально швидкої доставки, а тому підприємства впроваджують інноваційні рішення: автоматизовані сортувальні центри, оптимізовані маршрути перевезень, системи моніторингу вантажів у реальному часі. Швидкість доставки часто є одним із найважливіших критеріїв вибору логістичної компанії, особливо в умовах конкуренції з боку міжнародних та локальних кур'єрських служб. Підприємства, які здатні скоротити час обробки й переміщення відправлень, отримують значні стратегічні переваги.

Не менш важливим є підвищення точності логістичних операцій, що передбачає мінімізацію помилок у сортуванні, маршрутизації, пакуванні та доставці. Втрата або пошкодження відправлення негативно впливають на

репутацію компанії, тому логістичні підприємства активно впроваджують автоматизовані системи контролю якості, комп'ютерний зір, датчики ваги та габаритів, цифрові інструменти документування. Завдяки цьому рівень точності суттєво підвищується, а ймовірність помилок, спричинених людським фактором, суттєво зменшується.

Важливим напрямом підвищення якості є розвиток клієнтського сервісу. У сучасній логістиці сервіс охоплює не лише доставку, а й зручність оформлення, доступність інформації, простоту повернення товару, швидкість реагування на звернення клієнтів. Підприємства впроваджують онлайн-чати, чат-ботів, мобільні додатки, системи автоматизованої підтримки, які дозволяють клієнтам вирішувати більшість питань без участі оператора. Водночас людський фактор залишається важливим, тому компанії проводять навчання персоналу для підвищення навичок комунікації, стресостійкості та здатності працювати з конфліктними ситуаціями.

Сучасний підхід до підвищення якості логістичних послуг також передбачає цифровізацію бізнес-процесів. Впровадження інформаційних систем управління логістикою (TMS, WMS, ERP), хмарних платформ, мобільних рішень дає змогу автоматизувати облік відправлень, формувати прозору звітність, швидко отримувати й аналізувати дані щодо завантаженості складів і транспортних засобів. Це сприяє прийняттю оперативних і точних управлінських рішень. Системи моніторингу, у свою чергу, забезпечують клієнтів можливістю відстежувати рух своїх відправлень у режимі реального часу, що значно підвищує рівень довіри до компанії.

Суттєвий вплив на якість логістичних послуг має оптимізація ланцюга постачання. Логістичні підприємства повинні забезпечувати ефективну взаємодію між усіма учасниками логістичного процесу - виробниками, дистриб'юторами, транспортними операторами та кінцевими споживачами. Для цього необхідно впроваджувати сучасні моделі управління, такі як lean-logistics, agile-logistics, швидке реагування (QR - Quick Response), а також формат SCM

(Supply Chain Management). Ці моделі сприяють зниженню витрат, підвищенню гнучкості, усуненню надлишкових операцій та поліпшенню координації.

Підвищення якості логістичних послуг також пов'язане з розвитком інфраструктурних ресурсів підприємства. Модернізація складів, оновлення автопарку, впровадження сортувальних автоматів, використання енергоефективних технологій сприяють підвищенню продуктивності та надійності. Для забезпечення швидкого та якісного обслуговування важливе значення має географічне розміщення складів та логістичних центрів. Наближення пунктів обробки відправлень до споживачів скорочує час доставки і зменшує навантаження на основні транспортні маршрути.

Важливим елементом удосконалення логістичних послуг є впровадження штучного інтелекту та аналітики даних. ШІ дозволяє прогнозувати навантаження, оптимізувати маршрути, передбачати затримки, автоматично розподіляти ресурси та аналізувати поведінку клієнтів для створення персоналізованих пропозицій. Використання машинного навчання у сфері логістики значно підвищує точність управлінських рішень та сприяє підвищенню рівня сервісу.

Суттєвою складовою якості є управління ризиками. Логістичні підприємства мають передбачати можливі збої - погодні умови, затори, технічні несправності, пікові навантаження. Для цього важливо мати плани резервування, альтернативні маршрути та додаткові ресурси. Окрім технічних ризиків, компанії повинні враховувати безпекові загрози та забезпечувати захист вантажів і даних від шахрайства й стороннього втручання.

Ще одним напрямом підвищення якості послуг є розвиток корпоративної культури. Підприємства, які приділяють увагу мотивації працівників, створюють здоровий мікроклімат і підтримують професійний розвиток, отримують кращі результати в обслуговуванні. Задоволеність персоналу прямо впливає на якість взаємодії з клієнтами. Тому компанії впроваджують системи оцінювання, мотивації, корпоративного навчання та стимулюють інноваційні підходи.

Оцінювання якості логістичних послуг потребує впорядкованої системи контролю, яка базується на ключових показниках ефективності - швидкості доставки, точності сортування, кількості скарг, швидкості реагування на звернення та рівні задоволеності клієнтів. Регулярний моніторинг цих показників дає змогу оперативно виявляти проблемні зони та визначати напрями покращення сервісу, а опитування споживачів дозволяють отримувати об'єктивну оцінку якості послуг.

Підвищення рівня логістичного сервісу є комплексним завданням, що включає модернізацію інфраструктури, цифровізацію операцій, розвиток персоналу, оптимізацію ланцюгів постачання та впровадження інновацій. Системний підхід до вдосконалення логістичних процесів забезпечує підприємству конкурентні переваги, стабільність та лояльність клієнтів у довгостроковій перспективі.

Активізація розвитку сфери послуг в Україні пов'язана з інтеграцією в глобальну економіку та зростанням ролі галузей, які супроводжують міжнародні матеріальні, фінансові та інформаційні потоки. Цифровізація економічних процесів та ускладнення управлінських функцій призводять до збільшення витрат на допоміжні операції, що стимулює пошук шляхів підвищення їхньої ефективності.

У такому середовищі логістичне обслуговування бізнес-процесів стає ключовим інструментом оптимізації потоків та організаційно-технологічних операцій у ланцюгах постачання. Воно спрямоване на скорочення тривалості бізнес-циклів, мінімізацію витрат і покращення якості обслуговування споживачів, забезпечуючи раціональне управління процесами в межах кожної ланки логістичного ланцюга.

Характерними рисами сучасного етапу концепції логістичного управління є [8, с. 87]:

- розвиток логістичної концепції орієнтованої на клієнтів, активізація політики «активного прощтовхування»;

- фундаментальні зміни в організації та управлінні процесами виробництва і збуту в умовах глобалізації бізнес-середовища;
- активне поширення інформаційних і комунікаційних технологій, спрямованих на підтримку та оптимізацію матеріальних, інформаційних і фінансових потоків;
- динамічний розвиток обслуговуючих видів економічної діяльності, що пропонують послуги аутсорсингу логістичних послуг;
- сучасна концепція логістики, ключовим положенням якої є необхідність інтеграції учасників ланцюгів постачання, виробництва і розподілу;
- активне запровадження інтегрованих корпоративних систем, Інтернет-бізнесу, електронної комерції (e-commerce), мобільних логістичних технологій тощо. Логістика обслуговування як концептуально новий науковий напрям у логістиці досліджує різноманіття форм прояву сервісних потоків, об'єктів і суб'єктів управління сервісними потоками, а також закономірності розвитку логістичного обслуговування бізнес-процесів в економічних системах.

У межах логістичного обслуговування послуги можуть поділятися на кілька основних груп. Перша охоплює аналітичні послуги, спрямовані на дослідження логістичного середовища, включаючи аналіз проблемних ситуацій, виявлення внутрішніх резервів, формулювання логістичних завдань та використання імітаційного моделювання для прогнозування розвитку бізнес-процесів. Друга група включає послуги з логістичного забезпечення діяльності підприємств і всього ланцюга постачання, що передбачає формування логістично орієнтованих організаційних структур, комплексний консалтинг у сфері інформаційного, матеріально-технічного та фінансового забезпечення потокових процесів. Третя група пов'язана з логістичним реінжинірингом, який охоплює оптимізацію окремих бізнес-процесів та удосконалення логістичних систем загалом. Об'єктом логістичного обслуговування виступають комплексні системи логістичного сервісу, зокрема організаційно-економічні взаємозв'язки, що формуються у процесі надання таких послуг. Головною метою логістичного обслуговування є створення теоретичних і методологічних засад для прийняття

оптимальних управлінських рішень щодо підтримки товаровиробників, учасників ланцюгів постачання та кінцевих споживачів, а також розроблення ефективних стратегій розвитку як на рівні окремих підприємств, так і для ринку логістичних послуг у цілому. Вивчення літературних джерел дає змогу виокремити такі логістичні підходи (Party Logistic), що використовуються в системі логістичного обслуговування [10]:

- 1PL – First Party Logistic – автономна логістика. Підхід 1PL було сформовано в 70–80-х роках XX ст. Так звана автономна логістика, за якої усі логістичні функції покладаються на власника вантажу;

- 2PL – Second Party Logistic – традиційна логістика. Даний підхід передбачає частковий аутсорсинг логістичних функцій. Зокрема, компанія бере на себе частину логістичних функцій: планування, складування і формування логістичних ланцюгів. Тоді як послуги з транспортування передаються на аутсорсинг спеціалізованій транспортній компанії;

- 3PL – Third Party Logistic – комплексний логістичний аутсорсинг. За умови 3PL системи компанія перекладає зовнішні логістичні операції на третю сторону. У рамках даного підходу компанія-аутсорсер виконує такі операції: транспортування, складування, пакування та експедирування товару;

- 4PL – Fourt Party Logistic – інтегрований логістичний аутсорсинг. 4PL – це сервіс, за умов якого управління логістичними бізнес-процесами (планування і проектування ланцюгів постачання, транспортування, складування тощо) передається на повний аутсорсинг. 4PL використовують провідні світові компанії: Metro Cash&Carry, Ford, Nestle Food, Procter&Gamble, Toshiba, Unilever, Sony та ін.;

- 5PL – Fifth Party Logistic – «віртуальна логістика». На етапі, коли у компанії, яка використовує механізм 4PL, з'являється можливість надавати послуги мережевого бізнесу з використанням можливостей глобального інформаційно-технологічного простору, вона стає 5PL-компанією. На міжнародному рівні до таких компаній належать Amazon, eBay, Aliexpress. В умовах процесно-орієнтованого управління реалізація логістичного

обслуговування потребує комплексного підходу до трансформації бізнес-процесів, оптимізації системи управління бізнес-процесами компанії, заснованих на залученні і використанні сучасних логістичних та інформаційних технологій та рішень.

У таблиці 3.1 нижче узагальнено сучасні інформаційні системи і технології, які використовуються в системі логістичного обслуговування бізнес-процесів.

Таблиця 3.1

Перелік інформаційних технологій у системі логістичного
обслуговування бізнес-процесів

№ з/п	Назва	Характеристика	Об'єкт автоматизації
1	2	3	4
1	Системи TMS (Transport Management System)	Управління бізнес-процесами щодо транспортування та надання супутніх послуг (розрахунок вартості перевезення різними видами транспорту, митні витрати, дані про вантажно-розвантажувальні роботи, терміни постачання)	Транспортні бізнес-процеси підприємства
2	Системи WMS (Warehouse Management System)	Управління топологією складу, параметрами товарної номенклатури, планування складських операцій, методи зберігання й обробки вантажів	Складська логістика
3	Системи M(D)RP II (Manufacturing (Distribution) resource planning)	Інтегрована методологія планування/розподілу матеріальних і виробничих ресурсів	Бізнес-процеси (управління запасами, постачання, збут)
4	Система ERP (Enterprise resource planning)	Інтегрована методологія управління всіма ресурсами підприємств. ERP = MRP II + FRP (Finance Resource Planning)	Усі бізнес-процеси підприємства
5	Система CSRP (Customer Synchronized Resource Planning)	Інтегрована методологія управління всіма видами ресурсів підприємств, синхронізована з потребами покупця	Усі бізнес-процеси підприємства
6	Система CRM (Customer Relationship Management)	Інтегрована методологія управління взаємовідносинами з клієнтами	Логістичні бізнес-процеси.
7	Система SCM (Supply Chain Management)	Інтегрована методологія управління ланцюгами поставок	Мережа підприємств
8	Система SRM (Supplier Relationship Management)	Корпоративна інформаційна система (або її модуль), призначена для автоматизації SRM-стратегії компанії	Управління взаємодією з постачальниками
9	Електронна комерція (E-commerce)	Системи електронних торговельних майданчиків для online-замовлення на вебсайті компанії-продавця	Взаємодія з покупцями

Логістичне обслуговування ключових бізнес-процесів підприємства охоплює вдосконалення параметрів вхідних ресурсних потоків через зміцнення співпраці з постачальниками, оптимізацію внутрішніх потоків шляхом забезпечення узгодженої роботи всіх структурних підрозділів, а також формування ефективних взаємовідносин зі споживачами завдяки точнішому та швидшому визначенню їхніх потреб і забезпеченню збалансованості

матеріальних, інформаційних і фінансових потоків. У межах підсистеми логістичного обслуговування важливу роль відіграють керівництво підприємства та функціональні служби — економічна, юридична, фінансова, аналітична та інші підрозділи, які формують інформаційну базу для обґрунтування та реалізації управлінських рішень, використовуючи спеціальні аналітичні та інформаційні інструменти. На вході цієї підсистеми концентруються відомості про стан внутрішнього й зовнішнього середовища, включно з даними щодо ресурсних можливостей підприємства, якості й швидкості логістичного сервісу, інформацією про контрагентів та логістичні процеси, а також прогнозними оцінками подальшого розвитку середовища.

Основою механізму управління підсистем логістичного обслуговування бізнес-процесів виступають економічні та соціальні інтереси засновників та власників бізнесу, цілі та стратегічні орієнтири розвитку підприємства, умови зовнішнього середовища (соціальні, економічні, політичні), а також договірні умови співпраці з контрагентами та партнерами.

Обґрунтування рішень у системі логістичного обслуговування бізнес-процесів включає такі етапи:

- оцінювання поточного стану логістичного обслуговування бізнес-процесів у загальній системі управління підприємством;
 - обґрунтування шляхів реалізації рішень щодо розвитку та поліпшення логістичного сервісу підприємства;
 - оптимізація бізнес-процесів у системі логістичного сервісу шляхом формування стратегії обслуговування, удосконалення взаємовідносин із партнерами та контрагентами, аутсорсинг логістичного обслуговування;
 - визначення якості та оцінювання результативності організації удосконалення системи логістичного сервісу бізнес-процесів підприємства.
- Інформаційна підтримка логістичного обслуговування бізнес-процесів включає розроблення інформаційного забезпечення логістичного процесу сучасної організації. Із позиції центральної і системоутворюючої ролі інформаційних

технологій у процесах формування та функціонування систем логістичного обслуговування бізнес-процесів подібні технології спрямовані на [4, с. 77]:

- результативне управління інтегрованим потоком логістичних послуг і системою ланцюгів постачання;
- аналіз та оптимізацію логістичних бізнес-процесів;
- упровадження прогресивних методів управління логістичними бізнес-процесами на базі інформаційних технологій;
- підвищення якості та стандартів логістичного обслуговування;
- контроль та моніторинг ефективності логістичного обслуговування бізнес-процесів;
- переведення на аутсорсинг логістичних бізнес-процесів.

Вимоги, яким повинні відповідати інформаційні технології в системі логістичного обслуговування бізнес-процесів, такі:

- гнучкість – передбачає можливість зміни логістичних бізнес-процесів у розрізі структурних і параметричних показників;
- адаптивність – припускає можливість інформаційних технологій реагувати на зміни вихідних умов, які визначаються динамікою зовнішнього середовища;
- надійність/стійкість – здатність інформаційних технологій зберігати стійкість процесів під впливом чинників зовнішнього середовища;
- інтегрованість – можливість поєднання та взаємодія інформаційних рішень щодо сервісної логістики з іншими програмно-інформаційними системами збору й обробки даних;
- автономність/інтелектуальність – забезпечення відповідного рівня автоматизації логістичних бізнеспроцесів у процесі реалізації управлінських рішень.

Проведений аналіз свідчить про те, що рівень інформаційного забезпечення логістичного сервісу у більшості українських підприємств залишається недостатнім і не відповідає сучасним вимогам розвитку цифрової економіки. Незважаючи на зростання потреби у швидкому обміні даними,

автоматизації процесів та підвищенні точності обробки інформації, інструменти цифрової підтримки логістичних операцій використовуються фрагментарно та непослідовно. Це призводить до виникнення затримок у прийнятті управлінських рішень, зниження ефективності використання ресурсів і погіршення якості обслуговування клієнтів.

Серед ключових бар'єрів запровадження сучасних інформаційних технологій у систему логістичного обслуговування варто виокремити кілька груп проблем. По-перше, значні фінансові витрати на закупівлю, адаптацію та подальшу підтримку програмних продуктів суттєво стримують компанії, особливо середнього та малого бізнесу. По-друге, у багатьох підприємств відсутня цілісна стратегія цифрової трансформації, що передбачає поетапне впровадження ІТ-рішень та їх інтеграцію з існуючими бізнес-процесами.

По-третє, підприємства нерідко демонструють низьку готовність до реінжинірингу ключових логістичних процесів, що є необхідною передумовою ефективного використання новітніх технологій. Застарілі управлінські підходи, орієнтовані на функціональну модель організації, не дозволяють забезпечити належну гнучкість та адаптивність логістичної системи. Такі моделі є недостатньо ефективними в умовах сучасного ринку, де пріоритетами є інтегроване управління ланцюгами постачання, цифрові потоки інформації та швидкість реагування.

Крім того, слід врахувати ще одну важливу проблему: більшість сучасних ERP-систем, CRM-рішень та інших комплексних платформ створені для потреб міжнародних компаній і транснаціональних корпорацій. Їхня архітектура, логіка побудови бізнес-процесів та нормативні вимоги часто не узгоджуються зі специфікою українського законодавства, ринкових умов і внутрішніх стандартів роботи підприємств. Це ускладнює інтеграцію систем у діяльність компаній, потребує доробки та адаптації, що ще більше підвищує вартість і складність впровадження.

Додатковими чинниками, що стримують розвиток інформаційного забезпечення логістики, є недостатній рівень цифрової компетентності

персоналу, ризики кібербезпеки, нестача спеціалістів із впровадження та супроводу інформаційних систем, а також низька обізнаність керівництва щодо реальних переваг цифровізації логістичних процесів.

У сукупності ці фактори формують комплексну проблему, яка гальмує розвиток сучасної логістичної інфраструктури в Україні та обмежує конкурентоспроможність вітчизняних підприємств на внутрішньому й міжнародному ринках. Її вирішення вимагає системного підходу, залучення інвестицій, формування цифрових стратегій та підготовки кваліфікованих кадрів.

ВИСНОВКИ

Логістичні процеси є невід'ємною складовою функціонування сучасних підприємств і представляють собою сукупність взаємопов'язаних операцій з планування, організації, контролю та оптимізації матеріальних, інформаційних і фінансових потоків від постачальників до кінцевих споживачів. У сучасних умовах глобалізації та цифровізації економіки роль логістики трансформувалася від суто допоміжної функції до стратегічного інструменту забезпечення конкурентних переваг. Ефективне управління логістичними процесами дозволяє підприємствам мінімізувати операційні витрати, скорочувати час доставки, підвищувати якість обслуговування клієнтів та оперативно реагувати на зміни ринкового середовища. Особливо критичною логістика стає для підприємств сфери послуг, зокрема експрес-доставки, де швидкість, надійність та прозорість процесів безпосередньо визначають рівень задоволеності споживачів і формують лояльність до бренду. Таким чином, логістичні процеси виступають не лише як операційна необхідність, а як стратегічний фактор забезпечення стійкого розвитку та довгострокової конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Ефективний логістичний менеджмент базується на системі фундаментальних принципів, серед яких ключовими є системність, комплексність, оптимальність, гнучкість, надійність та клієнтоорієнтованість. Реалізація цих принципів забезпечується через застосування сучасних інструментів управління, що включають концепції Just-in-Time, Total Quality Management, Supply Chain Management, а також інноваційні технологічні рішення на базі Big Data, Internet of Things, blockchain та штучного інтелекту. Особливе значення у сучасному логістичному менеджменті набувають інструменти цифрової трансформації: системи управління транспортом (TMS), системи управління складом (WMS), платформи для відстеження вантажів у режимі реального часу та аналітичні системи для прогнозування попиту. Інтеграція цих інструментів дозволяє створювати єдиний інформаційний простір, забезпечувати прозорість ланцюгів постачання, автоматизувати рутинні операції та приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі аналізу

великих масивів даних. Комплексне застосування принципів та інструментів логістичного менеджменту створює синергетичний ефект, що виражається у суттєвому підвищенні операційної ефективності, зниженні логістичних витрат та формуванні стійких конкурентних переваг підприємства.

ТОВ «Нова пошта» являє собою найбільшу приватну логістичну екосистему України, що включає понад 9300 відділень, більше 11000 поштоматів та обслуговує понад 300 мільйонів відправлень щорічно. Організаційна структура компанії побудована за функціонально-регіональним принципом, що забезпечує ефективну координацію діяльності у всіх регіонах присутності при збереженні централізованого стратегічного управління та уніфікованих стандартів обслуговування. Економічна характеристика підприємства свідчить про його значну роль у національній економіці: компанія входить до ТОП-100 найбільших платників податків України (близько 5 млрд грн щорічно), є одним із провідних роботодавців (понад 32000 співробітників) та активно реалізує принципи корпоративної соціальної відповідальності через гуманітарні та екологічні програми. Бізнес-модель «Нової пошти» базується на диверсифікації послуг через розвиток комплементарних напрямів: класична експрес-доставка, фінансові сервіси (Новапей), міжнародна логістика (Нова пошта Глобал), що забезпечує множинні джерела доходу та знижує бізнес-ризики. Стратегічними пріоритетами компанії є цифровізація процесів, географічна експансія, розвиток міжнародної присутності та трансформація у love brand, що підтверджує орієнтацію на довгострокове зростання та лідерство на ринку логістичних послуг.

Система управління логістичними процесами ТОВ «Нова Пошта» характеризується високим рівнем технологічної зрілості та інтеграції цифрових рішень у всі ключові бізнес-процеси. Компанія реалізувала комплексну екосистему управління, що включає власну ІТ-платформу для відстеження відправлень у режимі реального часу, мобільний додаток з понад 1,5 млн активних користувачів, автоматизовані сортувальні термінали та інтегровану систему управління транспортним парком. Особливістю логістичної моделі є

гібридний підхід до доставки «останньої милі», що поєднує традиційні відділення, автоматизовані поштомати та адресну кур'єрську доставку, забезпечуючи максимальну гнучкість для клієнтів. Впровадження принципів Supply Chain Visibility дозволяє забезпечити прозорість на всіх етапах обробки відправлень та формувати прогнознi моделі навантаження на інфраструктуру. Водночас аналіз виявив потенціал для подальшої оптимізації: необхідність впровадження предиктивної аналітики для маршрутизації, розширення використання штучного інтелекту для прогнозування попиту та автоматизації прийняття операційних рішень, а також інтеграції IoT-сенсорів для моніторингу стану вантажів. Стратегічним напрямом удосконалення системи управління має стати перехід від реактивного до проактивного управління логістичними процесами на основі технологій машинного навчання та Big Data аналітики.

Штучний інтелект трансформується з перспективної технології у критичний інструмент конкурентоспроможності сучасних логістичних підприємств, що підтверджується досвідом ТОВ «Нова Пошта». Впровадження AI-рішень у компанії охоплює ключові напрями: оптимізацію маршрутів доставки через алгоритми машинного навчання, що дозволяє скорочувати час доставки на 15-20% та знижувати витрати палива; предиктивну аналітику для прогнозування обсягів відправлень та оптимального розміщення товарних запасів у мережі; чат-боти та віртуальні асистенти на базі NLP для автоматизації клієнтського сервісу з обробкою до 70% стандартних запитів; комп'ютерний зір для автоматизації сортування посилок та контролю якості. Особливо перспективним є застосування AI для динамічного ціноутворення, виявлення шахрайських операцій та оптимізації завантаження транспортних засобів. Економічний ефект від впровадження штучного інтелекту проявляється у зниженні операційних витрат на 12-18%, підвищенні точності прогнозування попиту до 85-90%, скороченні часу обробки замовлень на 30-40% та покращенні клієнтського досвіду через персоналізацію сервісів. Проте успішна реалізація AI-стратегії вимагає значних інвестицій у data-інфраструктуру, підготовку

персоналу та забезпечення кібербезпеки, що робить це стратегічним пріоритетом для логістичних підприємств, орієнтованих на довгострокове лідерство.

Підвищення якості послуг є ключовим драйвером сталого розвитку логістичних підприємств в умовах зростаючих очікувань споживачів та загострення конкуренції на ринку. Для ТОВ «Нова Пошта» стратегія підвищення якості має базуватися на комплексному підході, що включає технологічну модернізацію, розвиток персоналу та клієнтоорієнтовану культуру. Пріоритетними напрямками є: впровадження омніканальної моделі обслуговування з безшовною інтеграцією всіх точок контакту з клієнтом; розширення гарантій доставки з компенсаційними механізмами за порушення термінів; персоналізація послуг через аналіз клієнтських даних та формування індивідуальних пропозицій; підвищення екологічності операцій через електрифікацію транспорту та впровадження «зелених» технологій; розвиток value-added сервісів (страхування, пакування, зворотна логістика). Критичним фактором успіху є створення системи безперервного моніторингу та вимірювання якості через KPI (своєчасність доставки, рівень збереженості вантажів, NPS, час обробки скарг) та інтеграція зворотного зв'язку від клієнтів у процеси постійного вдосконалення. Інвестиції у якість послуг генерують мультиплікативний ефект: підвищення лояльності клієнтів, зростання частки повторних замовлень, позитивні рекомендації та можливість преміального ціноутворення, що в довгостроковій перспективі забезпечує зростання ринкової частки та фінансової ефективності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Логістичний менеджмент: основні принципи та методи. URL: <https://fulfillment-rating.com/logistychnyj-menedzhment-osnovni-pryncypy-ta-metody/> (дата звернення 30.11.2025).
2. Принципи логістичного менеджменту. URL: <https://lnk.ua/J4ZPGkZVE>
3. Озарко К., Челомбитько В. Особливості управління логістикою за кризових умов господарювання: інформаційний аспект // Економіка та суспільство. Вип.45. 2022. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-1>
4. Михайлик Н. Особливості управління логістичною діяльністю підприємств на ринку продуктового ретейлу в умовах війни // Економіка та суспільство Вип. 67. 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-15>
5. Logistics Performance Index. The World Bank Group. URL: <https://lpi.worldbank.org/about>.
6. Колодізева Т.О. Логістична діяльність підприємств в Україні: оцінка стану логістичного середовища у світових рейтингах. Economics Bulletin. 2018. № 4. С. 112–120.
7. Коніщева Н.Й., Трушкіна Н.В. Управління логістичною діяльністю промислових підприємств. Економіка промисловості. 2005. № 1 (27). С. 114–123.
8. Мельникова К.В. Статистика логістичної діяльності підприємств. Бізнес Інформ. 2015. № 5. С. 244–247.
9. Окландер М.А. Логістика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 346 с.
10. Резнік Н.П., Руденко С.В., Пилипчук К.М. Основні характеристики поняття логістики і системи управління ланцюгами постачань. Innovation and Sustainability. 2022. № 3. С. 95–102.
11. Скриньковський Р.М. Діагностика логістичної діяльності підприємства: теоретико-методичні аспекти. Молодий вчений : науковий журнал. 2015. № 3 (18). Ч. 2. С. 48–51.

12. Сумець О.М. Змістовний аналіз дефініції «логістична діяльність». Сталий розвиток економіки : міжнародний наукововиробничий журнал. 2013. № 4 (21). С. 290–295.
13. Смирнова Н.В. Сутність і значення логістичної діяльності в системі менеджменту організації. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 20. Ч. 3. С. 54–59.
14. Хвищун Н.В. Сутність поняття «логістика»: ретроспективний аналіз. Ефективна економіка. 2012. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1567> (дата звернення: 28.09.2025).
15. Шкригун Ю.О. Генезис поняття «логістична діяльність підприємства». Вісник економічної науки України. 2021. № 2 (41). С. 183–190.
16. Шталь Т., Уварова А. Логістична діяльність торговельного підприємства: сутнісні характеристики та формалізація моделі. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2019. № 3 (204). С. 64–71.
17. Гайдабрус Н.В., Біловодська О.А. Аналіз сервісу як складової логістичного забезпечення інноваційної діяльності підприємства. Проблеми науки. 2013. № 2 (146). С. 37–44.
18. Меджибовська Н.С. Формування систем електронного постачання промислових підприємств : монографія / за ред. Н.С. Меджибовської. Одеса : Пальміра, 2011. 272 с.
19. Чухрай Н. Логістичне обслуговування : підручник. Львів : Львівська політехніка, 2006. 292 с.
20. Цимбалістова О.А., Харченко М.В., Юденко Є.В. Інформаційні технології в системі логістичного обслуговування бізнес-процесів. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_6/27.pdf
21. Бозуленко О. Я. Роль логістики та маркетингу в забезпеченні сталого розвитку компанії / О. Я. Бозуленко // Інноваційний потенціал сучасної освіти та науки : зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 11 квіт. 2025 р., м.

Кам'янець-Подільський / ЗВО «Подільський державний університет». – Кам'янець-Подільський : ЗВО «Подільський державний університет», 2025. – С. 201–204.

22. Пенюк В. О. Кібербезпека та комунікації: сучасні реалії / В. О. Пенюк // Бізнес-навігатор. – 2025. – № 4 (81). – С. 311–316. – DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.81-47>.

23. Урсакий Ю., Пенюк В. Комунікаційна складова інвестиційного проєкту в умовах загроз та ризиків. Вісник Чернівецького торговельно-економічного університету. Вип. II (90), 2023. С.33-47.

24. Пенюк, В. О. (2024). Адаптація як складова процесу онбордингу персоналу. Бізнес Інформ, (4), 332–338. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-332-338>

25. Левків, Г. Я., Франчук, І. Б., & Ткачук, Н. Я. (2025). Цифровізація системи управління логістичними ланцюгами в діяльності торговельних підприємств. Актуальні питання економічних наук, (12). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15707830>

26. Панкратова О. М. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. Економіка та суспільство. 2021. No 33. DOI:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-553>.

27. Карчева Г.Т. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки. Фінансовий простір. 2017. No 3(27). С. 13–21.

28. Толстова А.В., Мизніков І.О. Особливості формування системи управління підприємством в умовах цифровізації. Менеджмент і маркетинг. No78-79. 2022. С. 179-188

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

30. Кривещенко В., Хмурковський Г., Ляденко Т. (2024). Оптимізація логістичних ланцюгів постачання в умовах глобальних криз. Економіка та суспільство, № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-110>.

31. Колісніченко П.Т. (2017) Принципи формування організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки підприємств малого та середнього бізнесу. Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту. Ужгород, Серія: Міжнар. Економ. відносини та світове гос-во, Вип. 12. Ч. 1. С. 163–166. URL: <https://surl.li/lekfta>.

32. Макарова М.В. (2012). Інформаційні системи у сучасній системі менеджменту промислових підприємств. Моделювання регіональної економіки, № 2. С. 422–426. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Modre_2012_2_46.

33. Мороз О.В., Карачина Н.П., Шиян А.А. (2010). Концепція економічної безпеки сучасного підприємства : монографія. Вінниця : ВНТУ, 259 с. URL: <https://surl.li/tbaxfo>. 10. Небава М.І., Міронова Ю.В. (2017). Економічна безпека підприємства. навч. посібник. Вінниця: ВНТУ, 73 с. URL: <https://surli.cc/ubyxdm>

34. Орлова Н.С., Лесютін А.І. (2018). Напрями державного механізму підвищення конкуретоспроможності підприємств легкої промисловості. Право та державне управління. зб. наук. праць. Вип. 3. Т. 2. С. 101-108. URL: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/3_2018/tom_2/18.pdf.

35. Петренко К.В., Микитюк О.П., Кравченко Т.В. (2017). Системоутворюючі чинники економічної безпеки. Наук. вісник Міжнар. гуманітарного ун-ту. Серія: Економіка і менеджмент. Вип. 27. Ч. 1. С. 80-83. URL: <https://surl.li/vwljlu>

36. Луцяк В.В., Шарко В.В. (2013). Складові елементи, інструменти та важелі механізму інтенсифікації виробництва. Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки, № 1(64). С. 14-25. URL: <http://ir.stu.cn.ua/123456789/10547>.

37. Сагайдак М. П., Шевчук І. Р. Управління логістичними ланцюгами бізнес-організації // Вісник ХНУ. Номер: №5, 2020 (286) С. 189-193. <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-286-5-34>