

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
 ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ  
 Кафедра менеджменту та адміністрування

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
магістра  
 освітній рівень

на тему: «Удосконалення управління логістичною діяльністю підприємства  
 (на прикладі ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» м. Хмельницький)»

КвРМН.23260.01.09.ПЗ

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент

Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Бізнес-адміністрування

Назва освітньої програми

Виконала студентка 2 курсу, група БАмз-23-1

Шифр

Катерина ПАЮК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник к.е.н. доцент каф. МА

Науковий ступінь, звання

Олена ГЕЙДАРОВА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер ст..викл. каф. МА

Олена КОСЮК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:  
 Завідувач кафедри менеджменту  
 та адміністрування

Ніла ТЮРИНА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

18 12 2024р.

Хмельницький 2024

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму  
Кафедра менеджменту та адміністрування  
Рівень вищої освіти другий (магістерський)  
Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
шифр і назва  
Спеціальність 073 Менеджмент  
шифр і назва спеціальності  
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:  
Завідувач кафедри  
"08" 09 2024 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

**ПАЮК КАТЕРИНИ ПАВЛІВНИ**

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема Удосконалення управління логістичною діяльністю підприємства (на прикладі ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» м. Хмельницький)

керівник роботи Гейдарова Олена Володимирівка, к.е.н, доцент, кафедри МА  
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 28 серпня 2024р. №60 дод. 19

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 10 грудня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники з теми дослідження, статті, монографії, статистична інформація ТОВ «ДЕЛ ПОСТ», бухгалтерська звітність підприємства тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні аспекти управління логістичною діяльністю автотранспортної компанії. 2. Аналіз логістичної діяльності ТОВ «ДЕЛ ПОСТ». 3. Удосконалення управління логістичною діяльністю ТОВ «ДЕЛ ПОСТ».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Мета, завдання кваліфікаційної роботи магістра 2. Процес управління логістичною діяльністю. 3 Завдання логістичної діяльності автотранспортного підприємства. 4. Техніко-економічні показники ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» 5 Формування фінансових результатів діяльності ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» (тис.грн) 6. Питома вага логістичних послуг ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» 7. Варіанти впровадження вітчизняних ERP-системи. 8. Зведена таблиця запропонованих заходів

6. Консультанти розділів дипломної роботи:


Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Гейдарова Олена Володимирівка, к.е.н, доцент		
2. Дослідницько-аналітичний	Гейдарова Олена Володимирівка, к.е.н, доцент		
3. Проектно-рекомендаційний	Гейдарова Олена Володимирівка, к.е.н, доцент МА		
4. Нормо-контроль	Косіюк О.М., ст..викл. каф. МА		

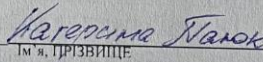
7. Дата видачі завдання 5 вересня 2024р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

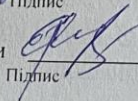
Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Прим.
1.	Вибір теми дипломної роботи	вересень 2024	
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2024	
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	вересень 2024	
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2024	
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	вересень 2024	
6.	Підготовка першого розділу	вересень 2024	
7.	Підготовка другого розділу	жовтень 2024	
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2024	
9.	Підготовка висновків	листопад 2024	
10.	Здача науковому керівнику	листопад 2024	
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2024	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	листопад 2024	
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	грудень 2024	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2024	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2024	
16.	Захист дипломної роботи	грудень 2024	

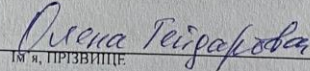
Студент


  
Підпис


  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


  
Підпис


  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## АНОТАЦІЯ

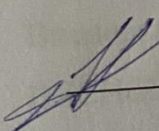
Паюк К.П. Удосконалення управління логістичною діяльністю підприємства (на прикладі ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» м. Хмельницький). Керівник роботи – канд.екон.наук, доцент кафедри МА Гейдарова О.В. Кваліфікаційна робота магістра: 65 с., 27 рисунків, 12 таблиць, 36 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ПІДПРИЄМСТВО, УПРАВЛІННЯ, ЛОГІСТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

Розглянуто теоретичні аспекти управління логістичною діяльністю підприємства. Висвітлено сутність логістичної діяльності. Розкрито методи оцінювання ефективності логістичних процесів підприємства

Проаналізовано діяльність ТОВ «ДЕЛ ПОСТ». Проведено оцінювання системи менеджменту ТОВ «ДЕЛ ПОСТ». Охарактеризовано ефективність логістичної діяльності ТОВ «ДЕЛ ПОСТ». Зроблено відповідні висновки.

Визначено та обгрунтовано основні напрями удосконалення логістичної діяльності ТОВ «ДЕЛ ПОСТ». Запропоновано запровадження ERP-системи, впровадження інновацій, підвищення кваліфікації працівників компанії.

  
Паюк К.П.  
підпис та П.І.Б.

« 13 » 12 2024 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АВТОТРАНСПОРТНОЇ КОМПАНІЇ	8
1.1 Сутність логістичної діяльності підприємства	8
1.2 Організація логістичної діяльності автотранспортної компанії	13
1.3 Оцінювання ефективності логістичної діяльності автотранспортних підприємств	17
Висновки до розділу 1	20
2 АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДЕЛ ПОСТ»	22
2.1 Загальна характеристика ТОВ «ДЕЛ ПОСТ»	22
2.2 Аналіз системи управління ТОВ «ДЕЛ ПОСТ»	27
2.3 Характеристика логістичної діяльності ТОВ «ДЕЛ ПОСТ»	33
Висновки до розділу 2	40
3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ДЕЛ ПОСТ»	41
3.1 Напрями оптимізації логістичної діяльності ТОВ «ДЕЛ ПОСТ»	41
3.2 Впровадження інновацій як чинник підвищення ефективності логістичної діяльності ТОВ «ДЕЛ ПОСТ»	49
3.3 Підвищення кваліфікації працівників ТОВ «ДЕЛ ПОСТ»	52
Висновки до розділу 3	57
ВИСНОВКИ	60
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	52
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

В сучасних умовах стрімкого розвитку світової економіки, а також зростання конкурентоспроможності автотранспортні компанії стикаються з проблемою підвищення ефективності логістичної діяльності. Логістична діяльність компанії має певний вплив на навколишнє середовище та різні аспекти (економічні, соціальні тощо) регіонів, де вона провадиться. Тому в умовах сьогодення постає проблема об'єктивного оцінювання ефективності впровадження різноманітних інновацій у логістичну діяльність автотранспортних компаній є досить актуальною.

Традиційні підходи до оцінювання ефективності логістичної діяльності автотранспортних компаній не відповідають сучасним викликам, оскільки не враховують економічні, соціальні та екологічні аспекти, тобто не здатні забезпечувати сталий розвиток компанії. Отже, виникає необхідність пошуку нових методів оцінювання логістичної діяльності підприємства, що мають враховувати основні складові розвитку: економічну, соціальну, екологічну та інноваційну.

Логістична діяльність автотранспортної компанії пов'язана з ймовірністю появи різноманітних ризиків: політичних, економічних, фінансових, операційних, екологічних, майнових, транспортних, комерційних, інфляційних, інвестиційних та багатьох інших. В діяльності автотранспортної компанії виникають як внутрішні (пов'язані з управлінням підприємством), так і зовнішні (виклики зовнішнього середовища). Тому в процесі управління логістичною діяльністю підприємства необхідно виявляти можливі ризики, проводити їх оцінювання з врахуванням чинників впливу на логістичні процеси, а також приймати управлінські рішення за для захисту від них.

Проблематика підвищення ефективності управління логістичною діяльністю підприємств висвітлена у роботах багатьох науковців, таких як: Крикавський Є., Окландер М., Кальченко А., Гаджинський А., Трідід О.,

Величко О., Сумець О. та багатьох інших. Але не дивлячись на значну кількість наукових досліджень, виникає необхідність подальших наукових досліджень за даною тематикою, особливо управління логістичною діяльністю автотранспортних компаній в умовах військового стану.

Мета кваліфікаційної роботи магістра – узагальнення теоретичних аспектів та формування практичних рекомендацій щодо удосконалення управління логістичною діяльністю ТОВ «ДЕЛ ПОСТ».

Для досягнення встановленої мети кваліфікаційної роботи магістра було визначено і вирішено наступні завдання:

- дослідити сутність логістичної діяльності підприємства;
- розглянути особливості оцінювання ефективності логістичної діяльності транспортних підприємств;
- проаналізувати середовище діяльності ТОВ «ДЕЛ ПОСТ»;
- провести оцінювання логістичної діяльності ТОВ «ДЕЛ ПОСТ»;
- розробити напрями удосконалення логістичної діяльності ТОВ «ДЕЛ ПОСТ».

Об'єктом кваліфікаційної роботи магістра є процеси управління логістичною діяльністю ТОВ «ДЕЛ ПОСТ».

Предметом дослідження виступають сукупність теоретичних та практичних аспектів щодо удосконалення логістичної діяльності автотранспортних компаній в сучасних умовах за метою підвищення ефективності діяльності ТОВ «ДЕЛ ПОСТ».

Методологічна база дослідження складається з різноманітних методів, таких як: аналіз та синтез, методи системного аналізу, методи прямого розрахунку, графічного представлення тощо.

Інформаційна база кваліфікаційної роботи магістра – нормативно-законодавчі акти та постанови України, наукові праці за тематикою дослідження, офіційний сайт ТОВ «ДЕЛ ПОСТ».

Результати дипломної роботи магістра опубліковані у Матеріалах ІІІ INTERNATIONAL SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE «The Role

of Science and Technology in Solving Global Problems of Humanity», December 25-27, 2024 Vienna Austria (Гейдарова О.В., Паюк К.П. Організація логістичної діяльності автотранспортної компанії// <https://doi.org/10.70286/isu-25.12.2024>)

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АВТОТРАНСПОРТНОЇ КОМПАНІЇ

## 1.1 Сутність логістичної діяльності підприємства

Формування основ управління логістичною діяльністю підприємства здійснювалося із використанням системно-діяльнісного підходу. Зазначений підхід дозволяє чітко сформулювати предмет логістичної діяльності, визначити основні аспекти (управлінській, операційній тощо) та складові. Це надає можливість виявити специфічні особливості логістичної діяльності підприємства в різних сферах діяльності, галузях, ринках тощо.

Логістична діяльність підприємства, як і яка небудь діяльність, має можливість функціонувати та розвиватися у відповідності з викликами зовнішнього середовища.

Логістична діяльність (далі ЛД) – це сукупність логістичних активностей, що інтегрована відносно встановлених цілей організації, скоординована в просторі та часі, яка орієнтована на формування та управління інформаційними, матеріальними та іншими потоками для підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому. Також в розрахунок береться мінімізація ризиків, максимальне задоволення потреб споживачів, орієнтація на довгострокову перспективу з максимізації прибутку, врахування негативного впливу зовнішнього середовища тощо.

Управління логістичною діяльністю, з точки зору системного підходу, представляється як системний об'єкт (рис. 1.1) [4].

Об'єкт логістичної діяльності – це матеріальний, інформаційний чи інший ресурс, що процесі функціонування може змінювати свої властивості, на який мають вплив такі параметри як простір та час. Трансформаційні процеси орієнтовані на зміну, з урахуванням впливу логістичних активностей,

якісних властивостей об'єкту логістики.



Рисунок 1.1 – Управління логістичною діяльністю [4]

Джерело: адаптовано автором

Процеси перетворення орієнтовані на зміну входних властивостей в залежно від часу та місця об'єкту за рахунок впливу суб'єкта.

Класифікація об'єктів логістичної діяльності підприємства представлена в дослідженнях багатьох науковців, таких як: О.Сумець, Пономарьова Ю., Є. Крикавський та ін. Дослідники пропонують визначати об'єкт логістики як процес у формі потоку. Об'єкти логістичної діяльності доцільно розділяти на диференційовані та сукупні (узагальнені). Диференційовані потоки – це інформаційні, матеріальні, фінансові, потоки послуг, об'єкти інфраструктури та персонал. Сукупні (узагальнені) – це потокові процеси та об'єкти реалізації.

Алькема В.Г. пропонує враховувати процес перенесення вартості на кінцевий результат логістичної діяльності, а також оцінювати перетворення у просторі та часі [4]. Автор пропонує всі ресурси логістичної діяльності

поділяти на дискретну (класична) та потокову (просторове розміщення та багаторазовість здійснення) форму. При цьому логістичні процеси відносяться до потокової форми, а логістична інфраструктура та працівники – до дискретної.

Суб'єктом логістичної діяльності може виступати суб'єкти господарювання, фізична чи юридична особа, організація, об'єднання, яка впливає на характер та властивості логістичних активностей, впливаючи на об'єкти логістичної діяльності, з метою досягнення встановлених цілей та отримання запланованих результатів функціонування.

Незалежно від організаційно-правової форми суб'єкту логістичної діяльності, предмету та специфіки діяльності їх притаманні наступні характерні риси (рис.1.2)

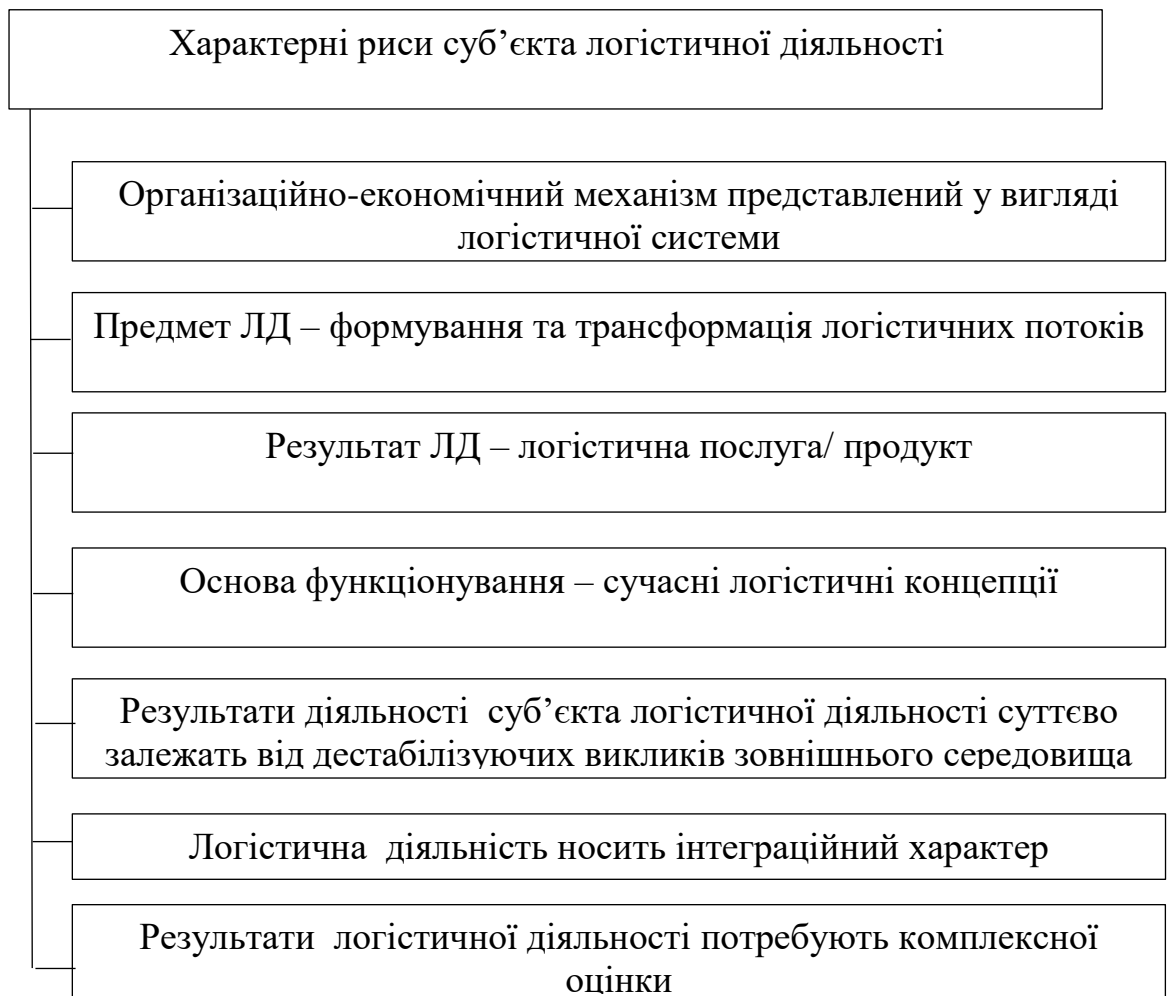


Рисунок 1.2 – Характерні риси суб'єкта логістичної діяльності

Місія логістичної діяльності підприємства визначає загальне спрямування та пріоритети провадження зазначеної діяльності, за допомогою якої з'являється можливість формування логістичної стратегії. Бачення логістичної діяльності дозволяє, на підставі використання системного підходу, розробляти стратегію розвитку логістичної компанії.

Цінність логістичної діяльності виступає сукупністю комплексних властивостей логістичного продукту/ послуги в залежності часу та місця отримання, корисності, ступенем задоволеності, вартості тощо.

Мета логістичної діяльності – досягнення та збереження бажаного рівня конкурентоспроможності шляхом максимального задоволення потреб споживачів, а також узгодження інтересів учасників логістичного ланцюга з метою підвищення ефективності функціонування підприємства. Але на практиці формулювання мети деталізується з урахуванням специфіки та масштабів діяльності. При цьому також до уваги приймаються запити і вимоги потенційних споживачів.

Досягнення мети логістичної діяльності деталізується в завданнях (рис 1.3).



Рисунок 1.3 – Завдання логістичної діяльності

Також необхідно виділити принципи провадження логістичної діяльності (рис.1.4).



Рисунок 1.4 – Принципи логістичної діяльності

На рисунку 1.4 наведені загальні (основні) принципи логістичної діяльності, але суб'єкти господарювання можуть їх деталізувати та ввести часткові (специфічні).

Види логістичної діяльності можна представити у вигляді ланцюгу (рис. 1.5)

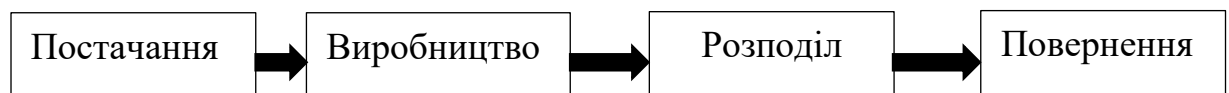


Рисунок 1.5 – Види логістичної діяльності

Функціями логістичної діяльності виступають наступні: управлінські (планування, адміністрування, організація, облік та контроль, координація); операційні (закупівля, транспортування, розподіл, складування, зберігання тощо); підтримуючі (комунікації, документаційне забезпечення, моніторинг тощо).

В процесі провадження логістичної діяльності можуть використовуватися наступні методи: системного аналізу, економіко-математичного моделювання, кібернетичні методи, дослідження операцій тощо.

Ефективність провадження логістичної діяльності можна оцінювати за допомогою показника рівня задоволеності споживача логістичного продукту/ послуги.

## 1.2 Організація логістичної діяльності автотранспортної компанії

Сучасний стан конкуренції на ринку логістичних послуг України та зростаючі вимоги споживачів, спонукають керівництво автотранспортних компаній спрямовувати зусилля на пошук нових інструментів для управління логістичною діяльністю підприємства. Такі інструменти дозволять розробляти нові стратегії розвитку компанії, що сприятиме зміцненню конкурентної позиції на ринку та підвищенню загальної ефективності функціонування.

Логістична діяльність автотранспортної компанії має забезпечувати ефективне управління товарорухом, що сприятиме підвищенню якості обслуговування споживачів. При цьому власники автотранспортних компаній орієнтуються на мінімізацію сукупних витрат. Обґрунтований розрахунок транспортних витрат дозволить залучити додаткових споживачів логістичних послуг. Це може забезпечити покращення іміджу компанії, зростання конкурентоспроможності, а як наслідок – зростання прибутковості підприємства.

Важливим елементом логістичної діяльності виступає планування, оскільки саме ця функція управління забезпечує нормальне функціонування підприємства. Основні завдання логістичної діяльності автотранспортної компанії наведені на рисунку 1.6 [7].

Формування логістичної системи компанії базується на створенні сприятливих умов для учасників логістичного ланцюга. При цьому потрібно враховувати багато чинників, таких як: кількість учасників, кількість вантажопотоків, можливість введення додаткових послуг, можливість

орендування складських приміщень, а головне – пошук оптимального співвідношення «витрати-випуск».



Рисунок 1.6 – Завдання логістичної діяльності автотранспортного підприємства [7]

В сучасних умовах найбільш актуальним підходом до проектування яких небудь процесів є системний підхід, який дозволить забезпечити найбільш ефективне забезпечення логістичного ланцюга. Саме цей підхід дозволить сформувати ефективну систему управління логістичною діяльністю компанії.

Ефективне управління логістичними бізнес-процесами на всіх етапах логістичного процесу дозволить покращити якість надання логістичних послуг, підвищити рівень задоволеності споживачів, вдосконалити організацію логістичної діяльності тощо. При цьому необхідно дотримуватися

наступних принципів планування логістичної діяльності організації (рис.1.7) [8].

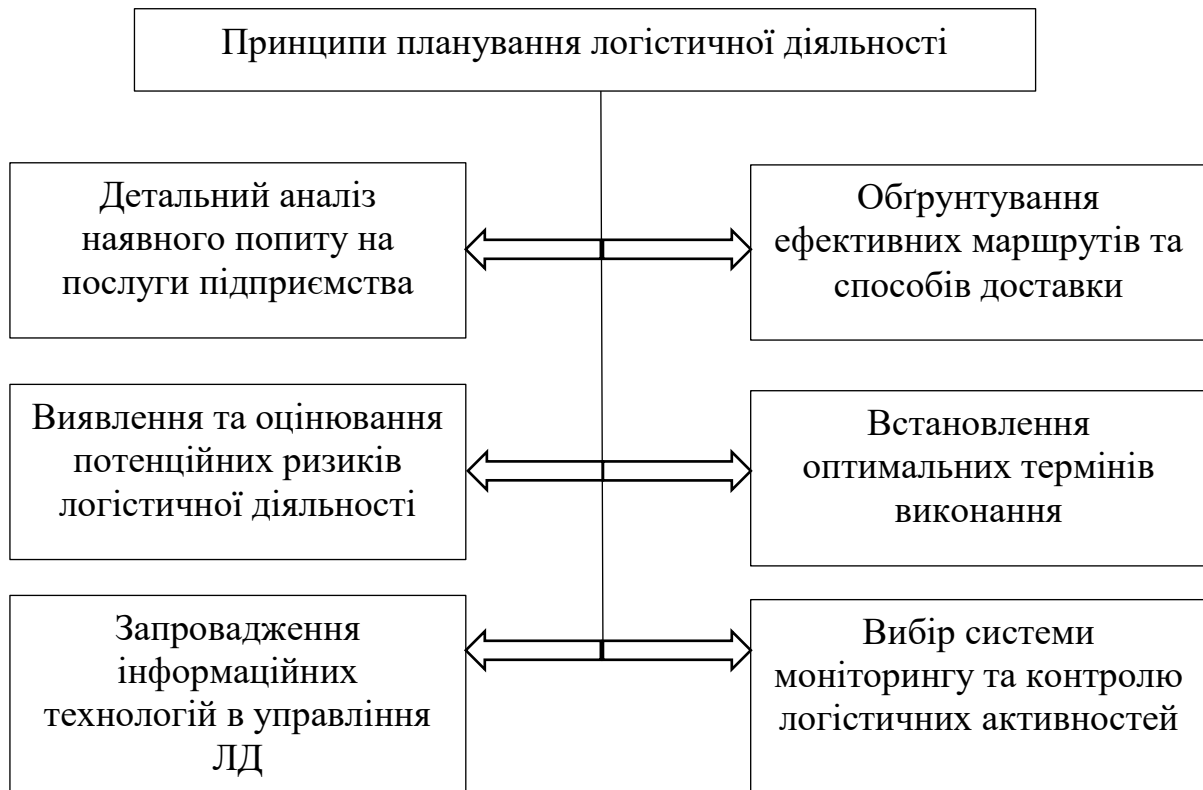


Рисунок 1.7 – Принципи планування логістичної діяльності компанії

Дотримання зазначених принципів дозволить реалізувати «золоте правило логістики» (продукт/послуга, кількість, якість, місце, час, мінімум витрат) [7].

Ефективний взаємозв'язок елементів логістичної діяльності автотранспортної компанії спрямований на виявлення та розкриття логістичного потенціалу, з метою досягнення встановлених цілей функціонування [9]. Зазначений взаємозв'язок потрібно спочатку аналізувати на рівні компанії, далі на мезорівні, а вже в подальшому – на макрорівні.

Якісне дослідження наявного попиту на послуги автотранспортної компанії та вибір оптимальних шляхів доставки дозволять виконати замовлення у відповідності із зазначеними умовами у контракті. Виявлення та оцінювання потенційних ризиків дозволить вчасно відреагувати на можливі

загрози або взагалі їх уникнути. Запровадження інформаційних технологій забезпечить якісне та ефективне управління всіма логістичними процесами. Отже, реалізація вказаних принципів сприятиме підвищенню ефективності функціонування компанії.

Оцінювання ефективності перевезень досить важливий процес, який включає декілька етапів. Спочатку потрібно розробити систему критеріїв та обмежень, які визначаються викликами внутрішнього та зовнішнього середовища. Наступний етап – визначення основних кількісних та якісних показників, які закладаються в основу аналізу. Далі необхідно визначити допустимі межі відхилень основних показників. Оцінювання також повинно носити і ретроспективний характер. Це дозволить оптимізувати процеси та виявити можливі резерви щодо покращення логістичної діяльності компанії.

Аналіз логістичної діяльності має носити систематичний характер, який забезпечить виявлення нових потреб клієнтів, що дозволить розширити асортимент логістичних послуг автотранспортної компанії. Доцільно також здійснювати постійний моніторинг ринку логістичних послуг, а також суміжних галузей. Це дозволить підприємству розробити ефективну цінову політику, запропонувати постійним клієнтам програму лояльності, оптимізувати логістичні процеси, зробити акцент запровадження інновацій в діяльність організації.

Дослідження логістичних активностей спрямований на виявлення проблем, наприклад, затримки в доставці, неефективність маршрутів та способів транспортування, надмірність запасів, простої транспорту, неякісне або не повне надання логістичних послуг, «вузькі місця» тощо.

Проведення таких досліджень дозволить виявити резерви та можливі напрями покращення логістичної діяльності автотранспортної компанії. На підставі результатів аналізу є можливість визначити пріоритетні напрями удосконалення, спрогнозувати майбутні результати, розрахувати необхідні ресурси, призначити виконавців, а також заплановані терміни реалізації впровадження змін.

### 1.3 Оцінювання ефективності логістичної діяльності автотранспортних підприємств

Ефективність логістичної діяльності автотранспортної компанії є динамічною величиною, що потребує систематичного моніторингу, оскільки необхідно не лише проводити оцінювання ефективності компанії на визначений момент часу, але й мати можливість розроблення моделі оцінювання логістичної діяльності з урахуванням різних аспектів автотранспортного підприємства.

Методологія оцінювання логістичної діяльності транспортного підприємства визначається з урахуванням різних напрямів (рис.1.8) [11].

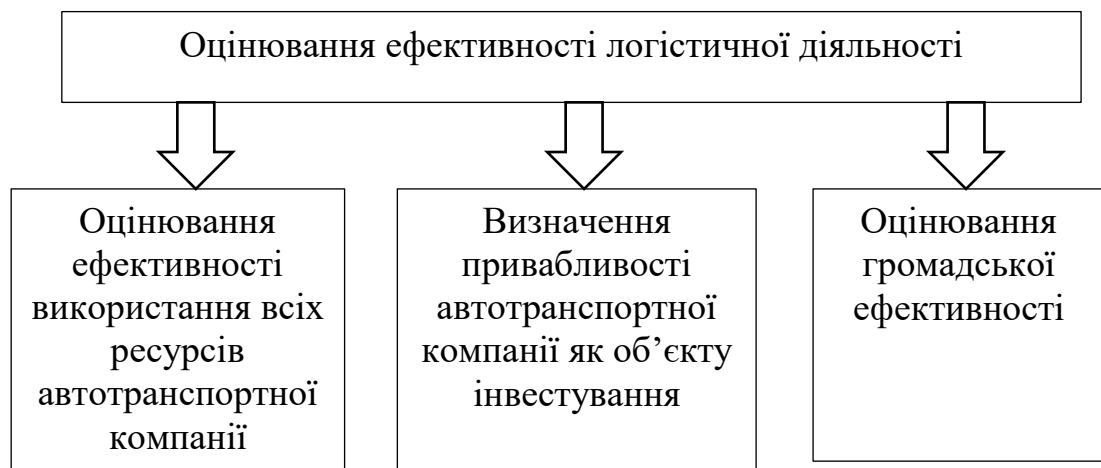


Рисунок 1.8 – Методологія оцінювання логістичної діяльності транспортного підприємства

Джерело: адаптовано автором на основі [11]

Крикавський Є.В. у своїх дослідженнях пропонує оцінювати ефективність логістичної діяльності як рівень результативності логістичного ланцюга за сукупністю кількісних та якісних показників, оскільки не завжди є можливість отримати всі кількісні оцінки [13]. Кількісні показники – це витратомісткість, рівень прибутковості, покриття інвестицій, ступінь максимізації збуту тощо. До якісних показників автор відносить рівень

ефективності логістичного менеджменту, ступінь задоволеності клієнтів, рівень успішності взаємодії зі контрагентами, рівень інтеграції логістичних потоків та ін.

У роботі [17] автор пропонує проводити системне дослідження, включаючи діагностування прибутковості споживача та дослідження успішності товарних складів.

Колодзієва Т. О. доводить необхідність проведення аналізу ефективності логістичної діяльності у наступній послідовності (рис. 1.9) [18].



Рисунок 1.9 – Алгоритм проведення аналізу ефективності логістичної діяльності [18]

У роботі [19] автор доводить, що ефективність логістичної діяльності доцільно визначати через прибуток підприємства. За даною методикою розраховуються наступні показники: витратомісткість, сукупні витрати, рівень прибутковості.

Науковець Банько В. Г. наголошує на актуальності виявлення результативності логістичної діяльності у розрізі функцій логістики (Додаток А, Таблиця А.1) [20].

Отже, можна побачити що єдиного підходу до оцінювання ефективності логістичної діяльності автотранспортних компаній не існує. Спробуємо

узагальнити основні показники (чинники) оцінювання ефективності логістичної діяльності компанії (рис.1.10).

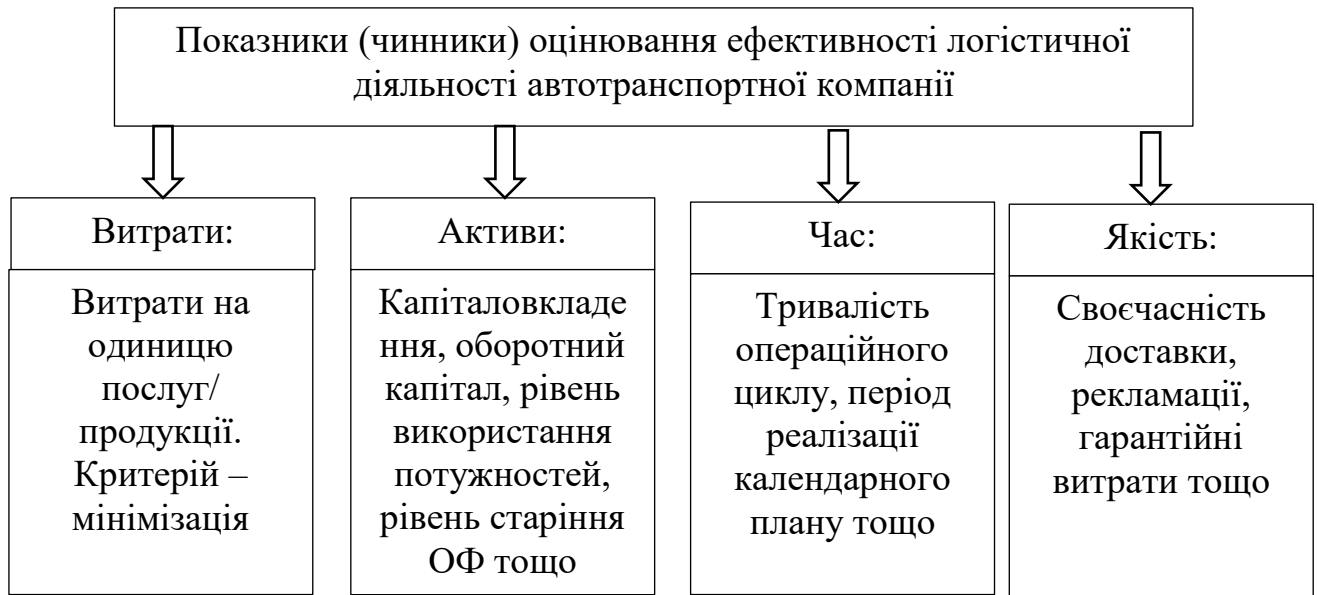


Рисунок 1.10 – Показники (чинники) оцінювання ефективності логістичної діяльності автотранспортної компанії

Джерело: сформовано автором [11, 14, 15, 17-20]

Найбільш оптимальним кількісним показником оцінювання ефективності логістичних процесів виступає співвідношення фактично отриманих доходів із сукупними витратами на їх реалізацію. Представимо даний вираз за допомогою формули 1.1, який розраховує рентабельність логістичних витрат [18].

$$P_{\text{рез}} = \frac{\text{Річний прибуток}}{\text{Логістичні витрати}} \times 100 \quad (1.1)$$

Багато науковців пропонують об'єднувати показники результативності логістичної діяльності в такі групи:

1. Показники, які характеризують організацію логістичною діяльності.
2. Показники, що характеризують вартість та якість логістичного обслуговування.

### 3. Показники результативності у розрізі контрагентів

Для оцінювання інтегральної ефективності діяльності автотранспортних компаній застосовується підхід, запропонований у роботі [11]. Автор виділяє наступні складові:

- 1) Показники, які характеризують операційну складову.
- 2) Показники, які характеризують кадрову складову.
- 3) Показники, які характеризують управлінську складову.
- 4) Показники, які характеризують маркетингову складову.
- 5) Показники, які характеризують фінансову складову.

Деталізація в розрізі кожної складової, із вказанням конкретних показників, наведена у (Додатку А, Таблиця А.2)

Таким чином, ефективність логістичної діяльності автотранспортних компаній є динамічною величиною, що вимагає систематичного моніторингу. Зазначений показник можна оцінити шляхом розрахунку результативності діяльності підприємства. За допомогою цього показника можна оцінити раціональність використання наявного потенціалу, а також відстежити зв'язок між отриманими доходами та сукупними витратами на логістичні операції.

### Висновки до розділу 1

Формування основ управління логістичною діяльністю підприємства здійснювалося із використанням системно-діяльнісного підходу. Зазначений підхід дозволяє чітко сформулювати предмет логістичної діяльності, визначити основні аспекти (управлінській, операційній тощо) та складові. Це надає можливість виявити специфічні особливості логістичної діяльності підприємства в різних сферах діяльності, галузях, ринках тощо.

Логістична діяльність підприємства, як і яка небудь діяльність, має можливість функціонувати та розвиватися у відповідності з викликами

зовнішнього середовища.

Логістична діяльність – це сукупність логістичних активностей, що інтегрована відносно встановлених цілей організації, скоординована в просторі та часі, яка орієнтована на формування та управління інформаційними, матеріальними та іншими потоками для підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому. Також в розрахунок береться мінімізація ризиків, максимальне задоволення потреб споживачів, орієнтація на довгострокову перспективу з максимізацією прибутку, врахування негативного впливу зовнішнього середовища тощо.

Логістична діяльність автотранспортної компанії має забезпечувати ефективне управління товарорухом, що сприятиме підвищенню якості обслуговування споживачів. При цьому власники автотранспортних компаній орієнтуються на мінімізацію сукупних витрат. Обґрунтований розрахунок транспортних витрат дозволить залучити додаткових споживачів логістичних послуг. Це може забезпечити покращення іміджу компанії, зростання конкурентоспроможності, а як наслідок – зростання прибутковості підприємства.

Проведення аналізу логістичних активностей дозволить виявити резерви та можливі напрями покращення логістичної діяльності автотранспортної компанії. На підставі результатів аналізу є можливість визначити пріоритетні напрями удосконалення, спрогнозувати майбутні результати, розрахувати необхідні ресурси, призначити виконавців, а також заплановані терміни реалізації впровадження змін.

Ефективність логістичної діяльності автотранспортних компаній є динамічною величиною, що вимагає систематичного моніторингу. Зазначений показник можна оцінити шляхом розрахунку результативності діяльності підприємства. За допомогою цього показника можна оцінити раціональність використання наявного потенціалу, а також відстежити зв'язок між отриманими доходами та сукупними витратами на логістичні операції

## 2 АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДЕЛ ПОСТ»

### 2.1 Загальна характеристика ТОВ «ДЕЛ ПОСТ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ДЕЛ ПОСТ» (далі ТОВ «ДЕЛ ПОСТ») зареєстрована 11 травня 2010 року, знаходиться за адресом м. Хмельницький, вул. Шухевича 6/1.

До основних видів діяльності ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» за КВЕД належить:

49.41 Вантажний автомобільний транспорт

Інші:

49.42 Надання послуг переїзду

52.10 Складське господарство

77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів

Свою діяльність ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» організовує у відповідності з нормативно-законодавчими актами України та інших країн, з якими співпрацює [1, 2, 3]. Статутний фонд складає 95,0 тис.грн.

ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» надає такі основні послуги:

- вантажні перевезення;
- адресна/ сервісна доставка;
- дистрибуція;
- крос-докінг [26].

ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» має представництва у 8 містах України (в основному західної частини): Івано-Франківськ, Вінниця, Львів, Житомир, Луцьк, Ужгород, Рівне, Чернівці, Тернопіль. До 2022 року представництв було більше, але з початком повномасштабного вторгнення ці представництва припинили свою роботу.

ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» здійснює перевезення по території України, а також Азії та Європи [26].

Партнерами ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» є багато відомих компаній, таких як: ТОВ «Фруктовий світ», ПрАТ «Радомишль», ТОВ «Гроно», мережа магазинів «EVA», компанія «MARY KEY», магазин електроніки «МОУО», Internet-магазин «COMFY», компанія «AVON», компанія «ORIFLAME», міжнародна логістична компанія «SCHENKER», ТОВ «ZAMMLER», ПП «Grand Import», міжнародна транспортно-логістична компанія «KUHNE+NAGEL», ПрАТ «Трубосталь», ПрАТ «Оболонь», ТОВ «Богодухівський молзавод», аграрна компанія «ЕРІДОН», ПрАТ «БІО МЕД СКЛО» [26].

Основні показники діяльності ТОВ «ДЕЛ ПОСТ», що складені на основі фінансової звітності, представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Техніко-економічні показники ТОВ «ДЕЛ ПОСТ»

Показники	Роки			Темпи змін, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022
Чистий дохід від реалізації послуг тис.грн	46347,1	23275,6	50058,3	50,22	215,07
Собівартість наданих послуг, тис.грн	41917,2	20173,6	46347,1	48,13	229,74
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис.грн	4429,9	3102	3711,2	70,02	119,64
Чистий прибуток, тис.грн	108,7	356,1	799,6	327,60	224,54
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	53	43	33	81,13	76,74
Фонд оплати праці, тис.грн	9247,8	9116,0	9683,5	98,57	106,23
Середньомісячна заробітна плата працівників, грн	14540,6	17666,7	24453,3	121,50	138,41
Середньорічна продуктивність праці працівників, тис.грн/особу	874,47	541,29	1516,92	61,90	280,24
Середньорічна вартість ОФ, тис.грн	5720,2	4205,2	7048,1	73,51	167,60
Фондовіддача, грн	8,10	5,53	7,10	68,31	128,32
Фондомісткість, грн	0,12	0,18	0,14	146,39	77,93
Витрати на 1 грн реалізованої продукції/послуг	0,90	0,87	0,93	95,83	106,82
Рентабельність реалізованої продукції/ послуг	10,57	15,38	8,01		

Джерело: сформовано на підставі звітності ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» [26]

Аналізуючи показники діяльності ТОВ «ДЕЛ ПОСТ», можна зробити наступні висновки.

Чистий дохід від реалізації логістичних послуг ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» у 2022 році знизився майже вдвічі, що пов'язано з повномасштабним вторгненням, а вже у 2023 році збільшився на 115,07%. Така зміна склала 3711, тис.грн. або 8,01%. Собівартість реалізованих логістичних послуг ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» протягом 2021-2023 рр. 2229,9 тис.грн. або майже 10%: так у 2022 році – зменшилась на 51,8%, а у 2023 році – зросла на 129,74%. Можна побачити, що собівартість наданих логістичних послуг змінювалась трохи більшими темпами, ніж чистий дохід від реалізації логістичних послуг, що є негативним явищем.

Проілюструємо дану зміну за допомогою графічних методів (рис.2.1).

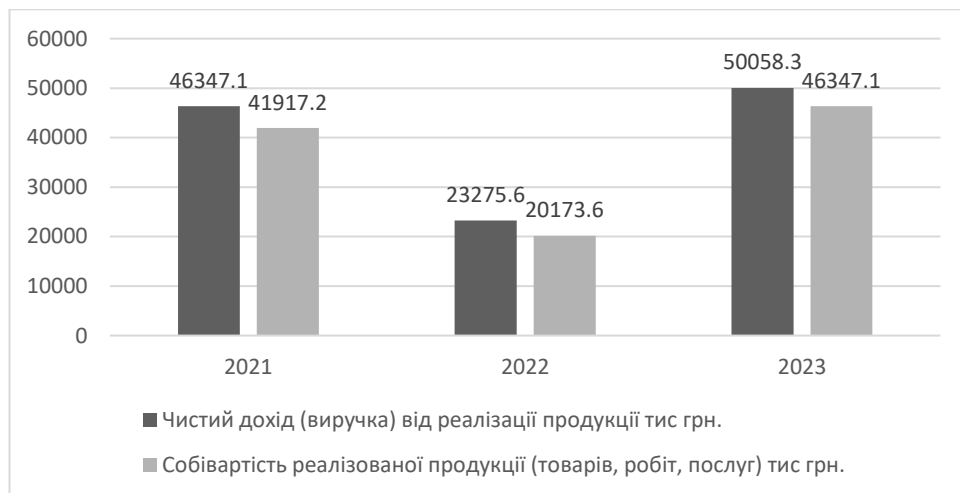


Рисунок 2.1 – Динаміка змін чистого доходу та собівартості логістичних послуг ТОВ «ДЕЛ ПОСТ»

Зміни фінансового результату від операційної діяльності та чистого прибутку ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» наступні: у 2022 в порівнянні з 2021 роком зменшився на 30%, а у 2023 році – зріс майже на 20%. Чистий прибуток у 2021 році ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» складав 108,7 тис.грн, у 2022 році – 356,1 тис.грн, у 2023 році – 799,6 тис.грн. Протягом всього періоду ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» залишалося прибутковим, незважаючи на ситуацію в країні.

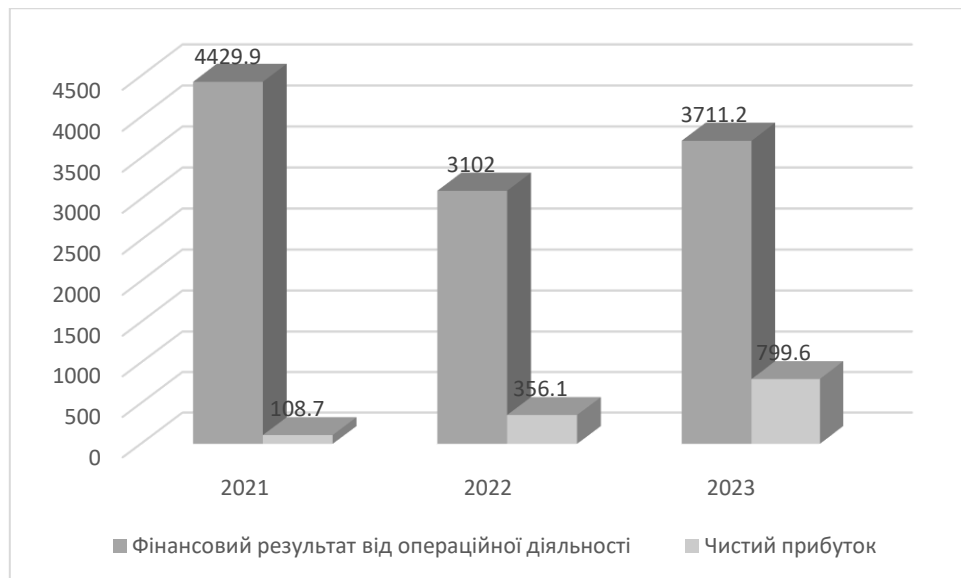


Рисунок 2.2 – Зміна фінансових результатів ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» у 2021-2023 рр.

Середньооблікова чисельність працівників ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» з кожним роком зменшується, оскільки більшість водіїв були мобілізовані.

Середньорічна заробітна плата поступово зростає, так у 2021 році складала 14540,6 грн, у 2022 році – 17666,7 грн, у 2023 році – 24453,3 грн. У зв'язку з цим змінюється і фонд оплати праці працівників, який протягом аналізованого періоду збільшився з 9247,8 тис.грн до 9683,5 тис.грн така зміна склала 435,7 тис.грн, (4,71%).

Середньорічна вартість ОФ немає однакової тенденції, так у 2022 році зменшилась на 26,49% , що пов'язано із закриття одного із представництв. Але вже у 2023 році зросла на 67,7% (придбання нової будівлі). Протягом 2021-2023 рр. вартість основних фондів збільшилась на 1327,9 тис.грн або 23,21%. така зміна позитивно характеризує діяльність ТОВ «ДЕЛ ПОСТ».

Показники ефективності використання основних фондів, так як, фондоддача та фондомісткість не мають однакової тенденції змін. Так показник фондоддачі ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» у 2022 році зменшився майже на 27%, а у 2023 році – збільшився 28,32%, а в цілому за весь період зменшився з 8,1 грн до 7,1 грн, що свідчить про неефективне використання основних фондів. Щодо оберненого показника – фондомісткості ТОВ «ДЕЛ ПОСТ», тут

спостерігається наступна тенденція. У 2022 році цей показник збільшився з 0,12 грн до 0,18 грн (46,39%), у 2023 році – зменшився до 0,14 грн (22,07%), протягом періоду така зміна становила 0,02 грн або 14,08%.

Зміни фондівдачі та фондомісткості ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» наведено на рис.2.3.

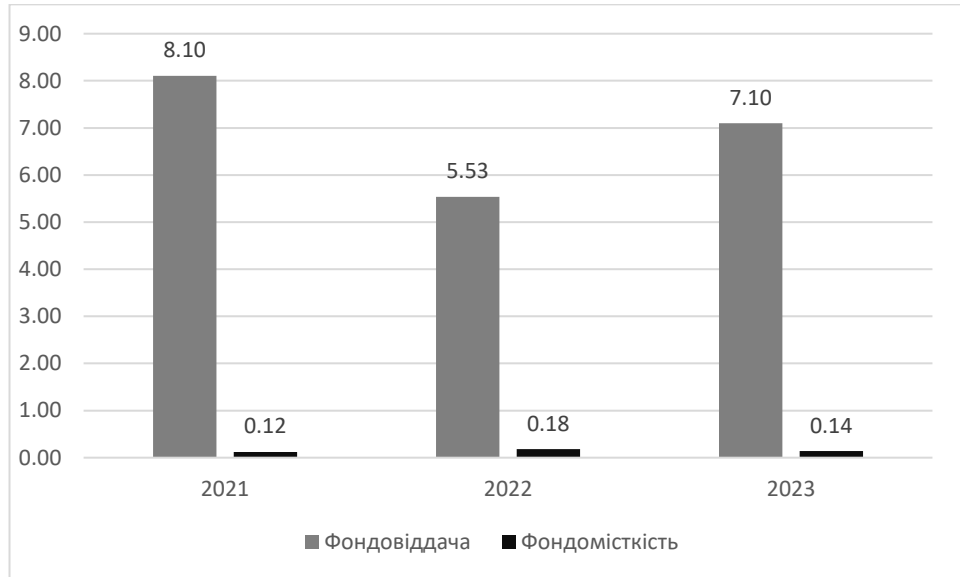


Рисунок 2.3 – Динаміка фондівдачі та фондомісткості ТОВ «ДЕЛ ПОСТ»

Витрати на 1 грн реалізованої продукції/ послуг ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» протягом аналізованого періоду зросли з 0,9 грн до 0,93 грн, хоча у 2022 році спостерігалось зменшення на 0,03 грн (рис.2.4).

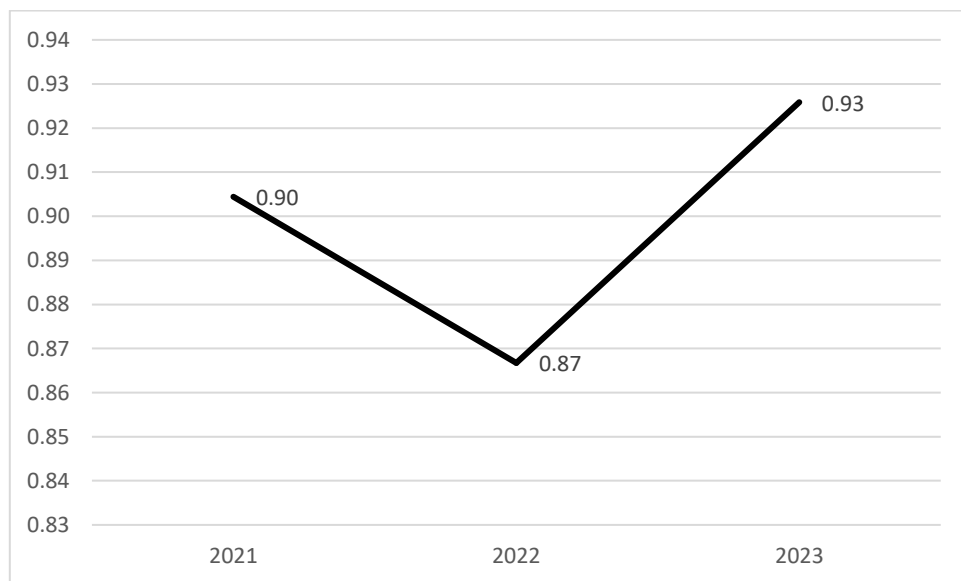


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни витрат на 1 грн реалізованої продукції ТОВ «ДЕЛ ПОСТ»

Рентабельність реалізованої продукції/ послуг ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» у 2021 році складала 10,57%, у 2022 році зросла до 15,38%, а вже у 2023 році знову зменшилась і становила 8,01% (ще нижче, ніж на початок аналізованого періоду). Протягом 2021-2023 рр. загальна зміна даного показника становила -2,6% (рис. 2.5).

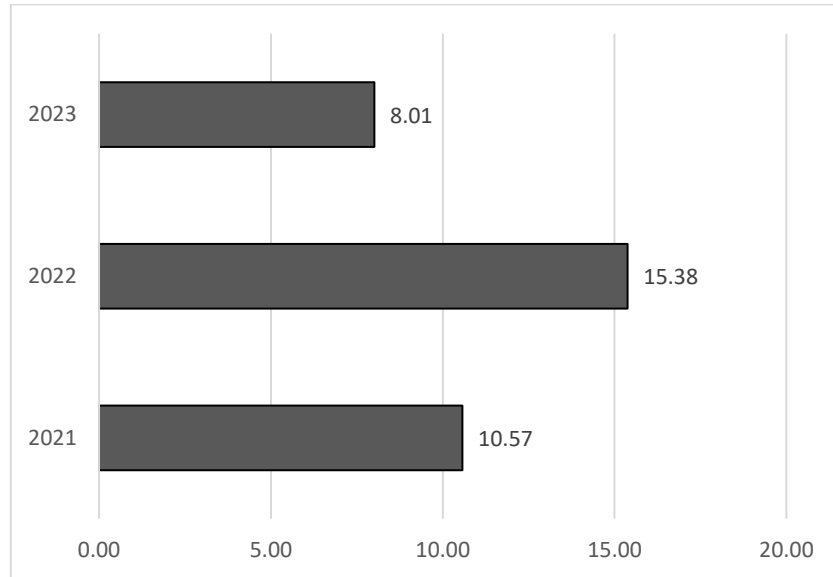


Рисунок 2.5 – Динаміка рентабельності реалізованої продукції ТОВ «ДЕЛ ПОСТ»

Можна зробити такий загальний висновок – в цілому основні показники діяльності ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» свідчать про позитивну динаміку.

## 2.2 Аналіз системи управління ТОВ «ДЕЛ ПОСТ»

Ефективність системи менеджменту ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» будемо оцінювати за різними показниками. Найголовніший показник, який зможе охарактеризувати ефективність менеджменту, – це збільшення чи зменшення фінансових результатів діяльності ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Формування фінансових результатів діяльності ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» (тис.грн)

Показники	Роки			Темпи змін, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022
Чистий дохід від реалізації послуг	46347,1	23275,6	50058,3	50,22	215,07
Собівартість наданих послуг	41917,2	20173,6	46347,1	48,13	229,74
Валовий прибуток	4429,9	3102	3711,2	70,02	119,64
Інші операційні доходи	1345,60	236,2	25,70	17,55	10,88
Інші операційні витрати	3131,70	2820,60	2680,50	90,07	95,03
Інші доходи		3017,50			
Інші витрати	366,90	3100,80	81,30	845,13	2,62
Фінансовий результат до оподаткування	132,6	434,30	975,10	327,53	224,52
Податок на прибуток	23,90	78,20	175,50	327,20	224,42
Чистий прибуток	108,7	356,1	799,6	327,60	224,54

Джерело: сформовано на підставі звітності ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» [26]

З даних таблиці 2.2 можна побачити як формуються фінансові результати ТОВ «ДЕЛ ПОСТ». На кінцевий фінансовий результат, окрім основної діяльності, впливають також інші доходи. У 2021 та 2023 роках були відсутні інші доходи (тобто ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» не надавало додаткових послуг).

Якщо порівнювати інші операційні доходи (операційна оренда активів) та витрати (відрядження, послуги зв'язку), можна побачити, що склалася дещо негативна ситуація – перевищення витрат над доходами. Інші операційні витрати ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» з кожним роком значно зменшуються – з 1345,6 тис.грн у 2021 році до 25,7 тис.грн. Інші операційні витрати ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» поступово зменшуються – майже на 15%, що свідчить про підвищення ефективності управління підприємством.

Що стосується інших витрат ТОВ «ДЕЛ ПОСТ», то відстежується значне зростання у 2022 році, але вже у 2023 році цей знизився до 81,30 тис.грн.

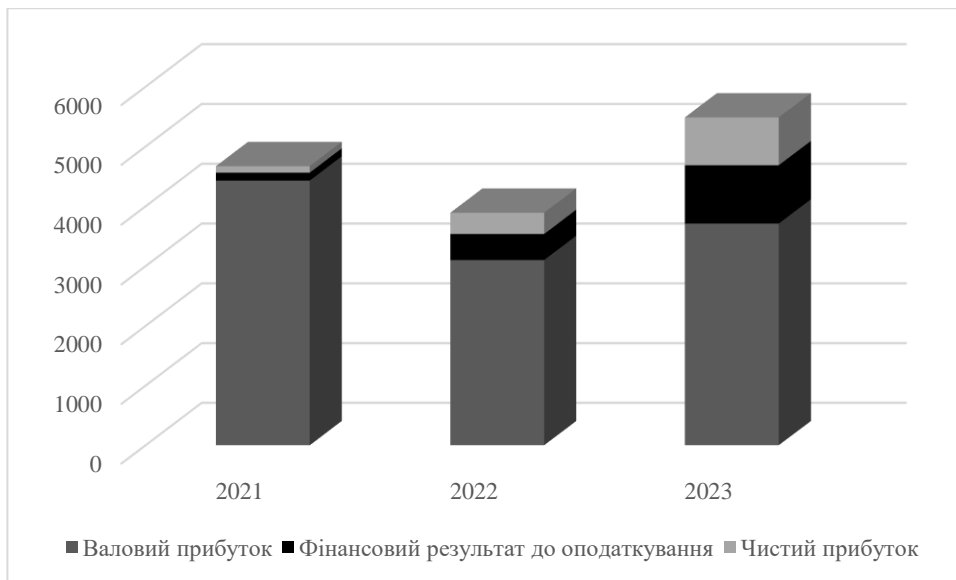


Рисунок 2.6 – Динаміка основних фінансових результатів  
ТОВ «ДЕЛ ПОСТ»

З рисунку 2.6 зрозуміло яким чином формується кінцевий фінансовий результат діяльності ТОВ «ДЕЛ ПОСТ». Значна частина припадає на валовий прибуток, але оскільки ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» має значні інші операційні витрати, чистий прибуток суттєво зменшується. Далі проаналізуємо показники рентабельності ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» (табл.2.3).

Таблиця 2.3 – Показники рентабельності діяльності ТОВ «ДЕЛ ПОСТ»

Показники	Роки			Темпи змін, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022
Чистий дохід від реалізації послуг тис.грн	46347,1	23275,6	50058,3	50,22	215,07
Собівартість наданих послуг, тис.грн	41917,2	20173,6	46347,1	48,13	229,74
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис.грн	132,6	434,30	975,10	327,53	224,52
Середньорічна вартість ОФ, тис.грн	5720,2	4205,2	7048,1	73,51	167,60
Рентабельність, %:					
- доходу	9,56	13,33	7,41		
- витрат	10,57	15,38	8,01		
- виробничих фондів	77,44	73,77	52,66		

Джерело: сформовано на підставі звітності ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» [26]

Якщо розглядати показники рентабельності в розрізі доходів, витрат та виробничих фондів, за всіма відстежується однакова тенденція – зростання у 2022 році та зменшення у 2023 році. Рентабельність доходів ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» протягом 2021-2023 рр. зменшилась на 2,14%, рентабельність витрат – на 2,56%, а рентабельність виробничих фондів – майже на 25%. Наочно це представлено на рис. 2.7.

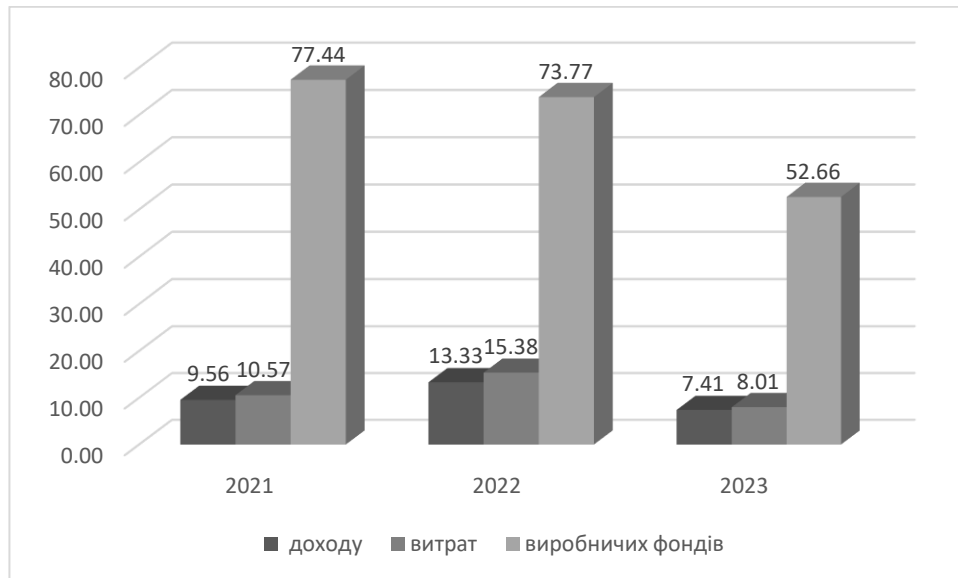


Рисунок 2.7 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «ДЕЛ ПОСТ»

Окрім характеристики фінансових результатів, ефективність менеджменту ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» можна охарактеризувати за допомогою наступних показників (табл.2.4)

Таблиця 2.4 – Показники ефективності управління ТОВ «ДЕЛ ПОСТ»

Показники	Роки			Темпи змін, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6
Виручка від реалізації, тис.грн	46347,1	23275,6	50058,3	50,22	215,07
Чисельність управлінських працівників, осіб	15	14	11	93,33	78,57
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис.грн	132,6	434,30	975,10	327,53	224,52

## Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6
Собівартість наданих послуг, тис.грн	41917,2	20173,6	46347,1	48,13	229,74
Витрати на управління, тис.грн	15342	16533	13464	107,76	81,44
Обсяг реалізації на одного управлінського працівника, тис.грн	3089,8	1662,5	4550,8	53,81	273,72
Прибуток на 1 грн витрат на управління, тис.грн	3,8	2,3	2,9	58,85	129,20
Частка витрат на управління в загальних витратах, %	36,60	81,95	29,05		
Частка управлінських працівників в загальній чисельності, %	28,30	32,56	33,33		

Джерело: сформовано на підставі звітності ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» [26]

Оскільки протягом 2021-2023 рр. спостерігається зменшення загальної чисельності працівників ТОВ «ДЕЛ ПОСТ», зрозуміло, що і кількість управлінських працівників також зменшується. На початок 2021 року на ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» було 53 працівника, з яких 15 управлінських працівників. У 2022 році чисельність персоналу скоротилась на 10 осіб, але управлінський персонал зменшився лише на одну особу. Вже у 2023 році середньооблікова чисельність працівників скоротилась ще на 10 осіб, що пов'язано з посилення мобілізації. Керівництво ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» прийняло рішення скоротити і управлінський персонал. На кінець 2023 року чисельність управлінського персоналу складала лише 11 осіб (рис.2.8). Але управлінських функцій менше не стало, деякі управлінські працівники посади суміщали посади, і які потребували додаткової оплати. Так середній розмір місячної заробітної плати збільшився з 18 тис.грн до 34 тис.грн на кінець аналізованого періоду. Таке збільшення заробітної призвело до зростання фонду оплати праці управлінських працівників, а також інших додаткових адміністративних витрат.



Рисунок 2.8 – Динаміка чисельності персоналу ТОВ «ДЕЛ ПОСТ»

Уваги заслуговує такий показник як обсяг реалізації на 1 управлінця. Оскільки відбулося скорочення управлінських працівників, а обсяги реалізації збільшуються, зрозуміло відбувається збільшення (рис.2.9).

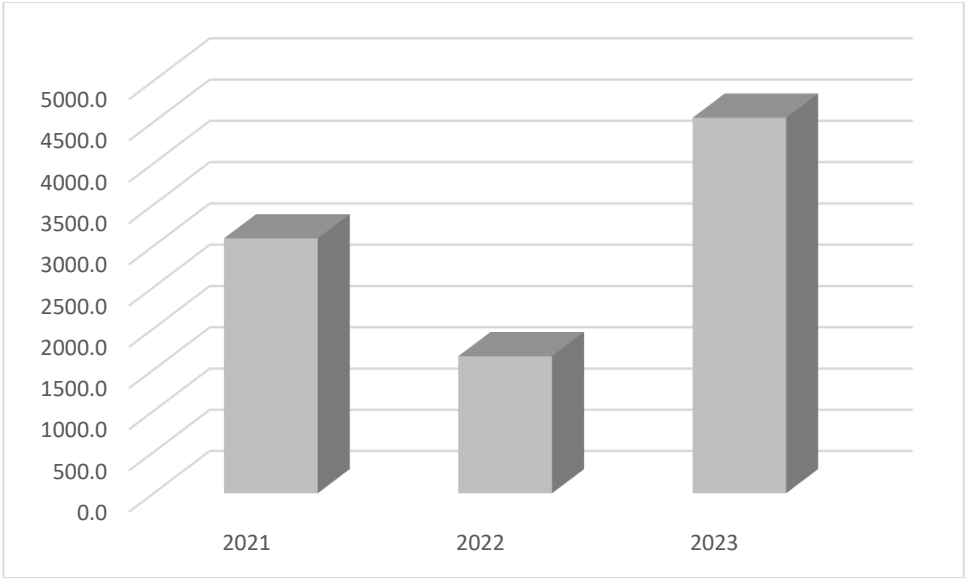


Рисунок 2.9 – Динаміка обсягу реалізації на 1 управлінського показника ТОВ «ДЕЛ ПОСТ»

Прибуток на 1 гривню витрат на управління протягом 2021-2023 рр. скоротився з 3,8 тис.грн до 2,9 тис.грн.

### 2.3 Характеристика логістичної діяльності ТОВ «ДЕЛ ПОСТ»

Для детальної характеристики логістичної діяльності ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» розглянемо основні послуги, яке надає товариство. Найбільшу частку у всіх послугах займають вантажні перевезення, на забезпечують найбільше надходження доходу.

До послуг у групі «Вантажні перевезення» належать [26]:

- перевезення окремим транспортом;
- експерес-доставка 24/7;
- перевезення збірних вантажів;
- формування оптимального логістичного маршруту;
- інформування замовника про рух замовлення;
- наявність CRM страхування;
- повернення супровідних документів.

Під час здійснення зазначеної логістичної активності велика відповідальність покладається на водія та експедитора. Але після 2022 року обов'язки експедитора покладені на водія.

До послуг у групі «Адресна доставка» належать [26]:

- оформлення замовлень;
- забір та сортування вантажу;
- доставка замовлень за різними формами;
- диспетчеризація;
- обмін/повернення замовлень.

Така група логістичних послуг товариства також є важливою, але менш прибутковою, окрім адресної доставки закордон.

До послуг у групі «Дистрибуція» належать [26]:

- забір, сортування, видача вантажу;
- доставка, транспортування та експедиція вантажів;
- управління транспортуванням вантажів.

Зазначена група логістичних послуг є також впливовою, оскільки ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» співпрацює з багатьма компаніями і саме товариство забезпечує доставку продукції у роздрібні мережі.

До послуг у групі «Крос-докінг» належать [26]:

- прийом та тимчасове зберігання вантажів;
- сортування вантажів;
- видача вантажу.

На рис.2.10-2.11 представлена питома вага кожної групи у 2021 р. та 2023р.



Рисунок 2.10 – Питома вага логістичних послуг ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» у 2021 році

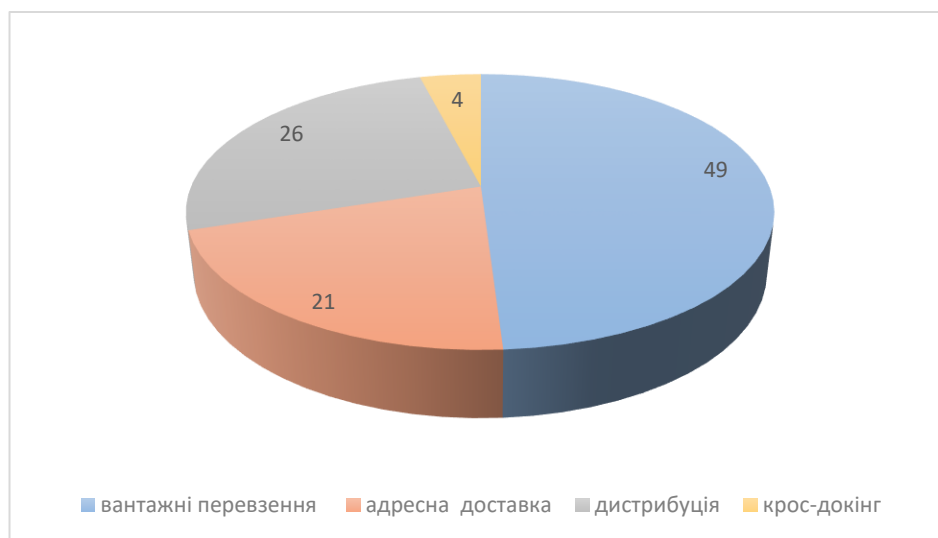


Рисунок 2.11 – Питома вага логістичних послуг ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» у 2023р.

З рис.2.10-2.11 можна зробити висновок, що питома вага вантажних перевезень та адресної доставки майже не змінилася, зросла питома вага послуг дистрибуції, а от частка крос-докінгу суттєво зменшилась. Це пов'язано з тим, ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» змінило місце розташування (раніше розташовувалося по вул. Чорновола) і наданий момент товариство займається пошуком нових складських приміщень.

Структуру крос-докінгу ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» наведено на рисунку 2.12.

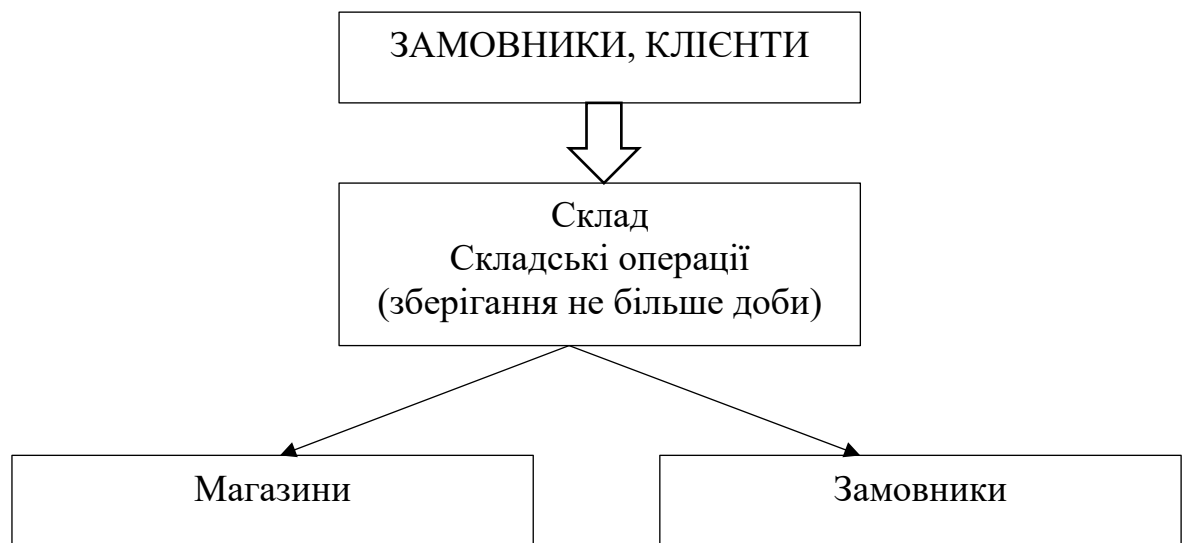


Рисунок 2.12 – Процес крос-докінгу ТОВ «ДЕЛ ПОСТ»

Перейдемо до оцінювання ефективності логістичної діяльності ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» (табл.2.5).

З даних таблиці 2.5 можна побачити, що оборот логістичних активів у 2022 році збільшився на 44,96%, а у 2023 році – знизився майже на 2%. Завантаженість логістичних потужностей лишилася незмінною. Тривалість одного обороту знизилася на 4 дні за весь період. Частка логістичних витрат протягом 2021-2023 рр. зросла 5,97%, а рентабельність каналів розподілу на 5,88%.

Таблиця 2.5 – Показники ефективності логістичної діяльності ТОВ «ДЕЛ ПОСТ»

Показники	Роки			Відхилення, +/-		Темп змін, %	
	2021	2022	2023	2022 – 2021	2023 – 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Оборот логістичних активів	1,69	2,44	2,23	0,75	-0,21	144,38	91,39
Завантаженість логістичних потужностей	1	1	1	-	-	100,00	100,00
Оборотність запасів:				0	0		
кількість оборотів	21	29	27	8	-2	138,10	93,10
тривалість 1-го обороту	18	15	14	-3	-1	83,33	93,33
Частка логістичних витрат в загальній структурі витрат	0,67	0,72	0,71	0,05	-0,01	107,46	98,61
Рентабельність каналів розподілу	0,51	0,55	0,54	0,04	-0,01	107,84	98,18

Джерело: сформовано на підставі звітності ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» [26]

Проаналізуємо продуктивність праці працівників складу ТОВ «ДЕЛ ПОСТ».

Таблиця 2.6 – Показники продуктивності праці працівників складу ТОВ «ДЕЛ ПОСТ»

Показники	Роки			Відхилення, +/-		Темп змін, %	
	2021	2022	2023	2022 – 2021	2023 – 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Кількість складських операцій на 1 робітника	95	112	115	17	3	117,89	102,68
Кількість замовлень 1 робітника	124	121	134	-3	13	97,58	110,74
Кількість замовлень 1 торгового агента	230	245	255	15	10	106,52	104,08

Джерело: сформовано на підставі звітності ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» [26]

Можна побачити з табл.2.6, що майже по всім показникам відбулося збільшення, тільки у 2022 році зменшилась кількість сформованих замовлень на 1 робітника, що було пов'язано з початком повномасштабного вторгнення, оскільки пару місяців у підприємства зменшилася кількість запасів на складі.

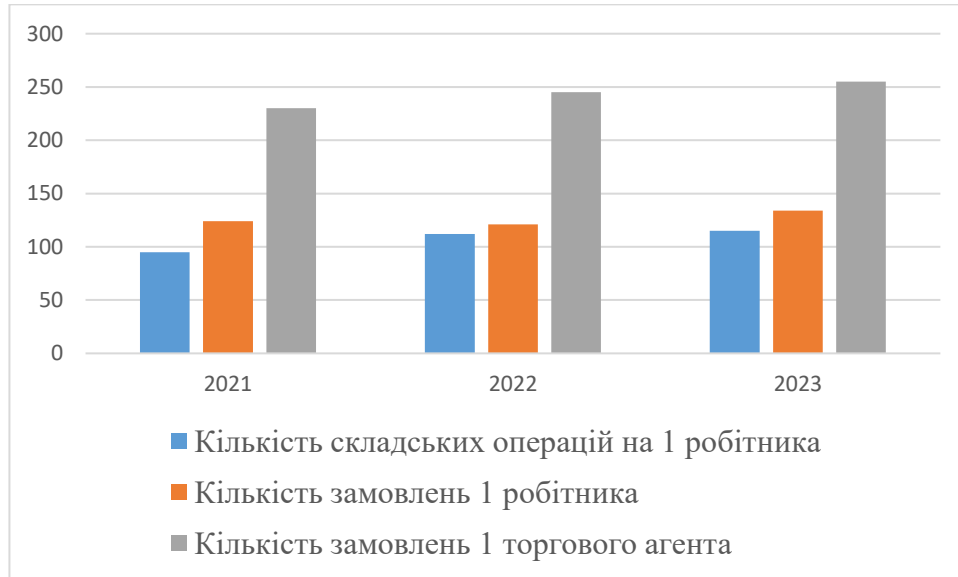


Рисунок 2.13 – Показники продуктивності праці працівників складу ТОВ «ДЕЛ ПОСТ»

Важливим показником, який характеризує якість логістичних послуг, є рівень логістичного обслуговування. Цей показник розраховується [14, 18, 20, 23, 28]:

$$\eta = \frac{m}{M} \times 100\% \quad (2.1)$$

де:  $m$  – кількісна оцінка фактичного логістичного сервісу;

$M$  – кількісна оцінка можливого логістичного сервісу.

$$\eta = \frac{65}{90} \times 100\% = 72\%.$$

Рівень логістичного обслуговування ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» складає 72%,

що є досить високою величиною і дозволяє товариству утримувати свої позиції на ринку послуг, а також залучати нових споживачів.

Далі розглянемо структуру логістичних витрат ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» (табл.2.7).

Таблиця 2.7 – Логістичні витрати ТОВ «ДЕЛ ПОСТ», тис.грн

Стаття логістичних витрат	Роки			Відхилення, +/-		Темп змін, %	
	2021	2022	2023	2022 – 2021	2023 – 2022	2022/2021	2023/2022
Транспортні витрати	23451,6	11092,4	27873,4	-12359,2	16781,0	47,30	251,28
Складські витрати	6234,3	3181,3	7231,5	-3053,0	4050,2	51,03	227,31
Витрати на внутрішньо-складське переміщення	1632,5	974,3	1843,2	-658,2	868,9	59,68	189,18
Витрати на пакування	2743,6	1124,0	3001,5	-1619,6	1877,5	40,97	267,04
Адміністративні логістичні витрати	4638,4	3241,2	5123,4	-1397,2	1882,2	69,88	158,07
Загальні логістичні витрати	38700,4	19613,2	45073,0	-19087,2	25459,8	50,68	229,81

Джерело: сформовано на підставі звітності ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» [26]

З даних таблиці 2.7 видно, що найбільшу частку у загальній структурі витрат займають транспортні, далі йдуть складські витрати, потім адміністративні витрати, а потім витрати на пакування та внутрішньо-складське переміщення.

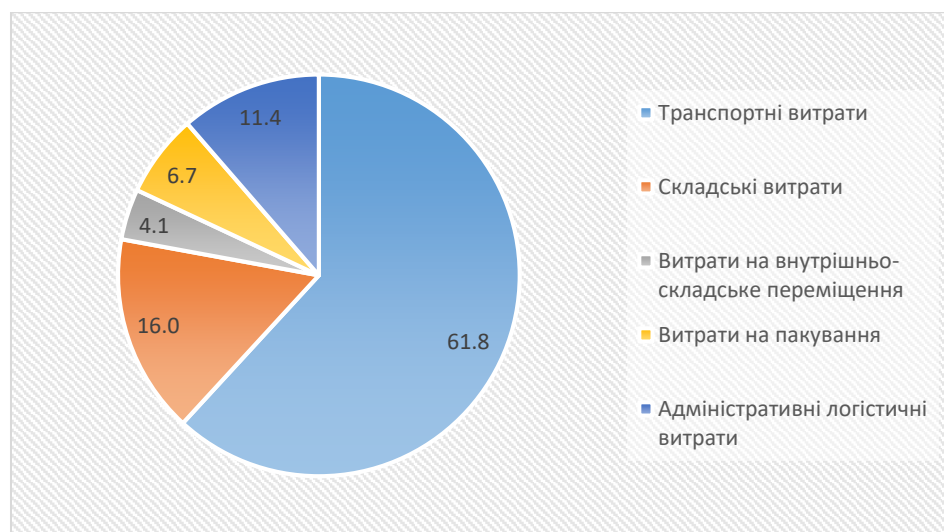


Рисунок 2.14 – Структура логістичних витрат ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» у 2023 році

Оцінюючи якість логістичного обслуговування ТОВ «ДЕЛ ПОСТ», окрім кількісних параметрів, доцільно врахувати ще й якісні характеристики.

Якісними показниками діяльності ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» виступають:

- надійність доставки замовлення. Всі клієнти товариства впевнені, що замовлення буде вчасно доставлено, у повному обсязі, не будуть порушені терміни постачання. Особливо це стосується замовлень, які надходять або відправляються закордон. Керівництво компанії чітко розраховує терміни (враховуючи можливість затримки на кордоні, а також простоїв у вихідні дні);
- гарантія збереження вантажу. Якщо формується збірний вантаж, працівники компанії ретельно вивчають розмір замовлень, обирають найкращий транспортний засіб, враховують спеціальні умови зберігання вантажу, термін знаходження у дорозі, збереження упакування;
- оптимальний термін постачання. Термін постачання компанія розраховує залежно від тривалості постачання, маршруту доставки, врахування можливих запізень тощо.
- страхування вантажу. Це є важливим для клієнтів компанії, оскільки у разі виникнення надзвичайних ситуацій, замовникам завжди мають відшкодувати втрати.
- якість обслуговування. Оскільки ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» співпрацює з різними закордонними фірмами, до працівників компанії (водіїв, експедиторів) керівництво висуває вимоги щодо зовнішнього вигляду, спілкування, знання іноземної мови тощо.
- програма лояльності для постійних клієнтів.

## Висновки до розділу 2

ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» надає такі основні послуги: вантажні перевезення; адресна доставка; дистрибуція; крос-докінг [26].

ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» має представництва у 8 містах України (в основному західної частини): Івано-Франківськ, Вінниця, Львів, Житомир, Луцьк, Ужгород, Рівне, Чернівці, Тернопіль. ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» здійснює перевезення по території України, а також Азії та Європи [32].

Чистий дохід від реалізації логістичних послуг ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» у 2022 році знизився майже вдвічі, що пов'язано з повномасштабним вторгненням, а вже у 2023 році збільшився на 115,07%. Така зміна склала 3711, тис.грн або 8,01%. Собівартість реалізованих логістичних послуг ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» протягом 2021-2023 рр. 2229,9 тис.грн або майже 10%: так у 2022 році – зменшилась на 51,8%, а у 2023 році – зросла на 129,74%. Можна побачити, що собівартість наданих логістичних послуг змінювалась трохи більшими темпами, ніж чистий дохід від реалізації логістичних послуг, що є негативним явищем

Зміни фінансового результату до оподаткування та чистого прибутку ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» наступні: у 2022 в порівнянні з 2021 роком зменшився на 30%, а у 2023 році – зріс майже на 20%. Чистий прибуток у 2021 році ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» складав 108,7 тис.грн у 2022 році – 356,1 тис.грн у 2023 році – 799,6 тис.грн Протягом всього періоду ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» залишалося прибутковим, незважаючи на ситуацію в країні.

Проаналізувавши діяльність компанії, можна визначити напрями удосконалення логістичної діяльності: вдосконалення інформаційного складової; розширення асортименту логістичних послуг; підвищення кваліфікації працівників ТОВ «ДЕЛ ПОСТ».

## 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ДЕЛ ПОСТ»

### 3.1 Напрями оптимізації логістичної діяльності ТОВ «ДЕЛ ПОСТ»

Проаналізувавши діяльність ТОВ «ДЕЛ ПОСТ», було виявлено певні недоліки, які і визначили напрями покращення логістичної діяльності компанії.

Напрями удосконалення управління логістичною діяльністю ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» наступні:

1. Оптимізація всіх складових логістичної системи компанії.
2. Вдосконалення інформаційного забезпечення логістичної діяльності ТОВ «ДЕЛ ПОСТ».
3. Розширення асортименту логістичних послуг компанії.
4. Оптимізація логістичних витрат.
5. Удосконалення системи управління запасами компанії.
6. Оновлення парку автотранспорту ТОВ «ДЕЛ ПОСТ».
7. Підвищення кваліфікації працівників компанії.
8. Покращення процесів управління логістичним потенціалом підприємства.

Напрямів досить багато, але треба враховувати й фінансові витрати, що пов'язані із впровадженням змін. Тому визначимо основні, які більш детально розглянемо, а для інших обґрунтуємо можливість впровадження у майбутньому.

Найбільш важливою проблемою, яка потребує вдосконалення, є формування ефективної системи інформаційного забезпечення логістики ТОВ «ДЕЛ ПОСТ». Саме інформаційне забезпечення відіграє значну роль в управлінні матеріальними потоками, а також потоками послуг. Керівництву ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» важливо вчасно відстежувати нові замовлення, рух

вантажів, наявність ТМЦ на складах, здійснювати процеси управління ресурсами, виявляти «вузькі місця», вчасно реагувати на виникаючі проблеми та приймати рішення щодо їх усунення (або запобігання).

Логістичний бізнес найбільш чутливо реагує на виклики зовнішнього середовища. Сьогодні логістична компанія не зможе ефективно функціонувати без автоматизації логістичних бізнес-процесів.

Одним із напрямів вдосконалення інформаційного забезпечення є впровадження ERP-систем (Enterprise Resource Planning), які виступають ефективним інструментом для оптимізації бізнес-процесів, підвищення продуктивності логістичної системи та дозволяють зменшити логістичні витрати. ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» на даний момент не використовує такі програмні продукти, на підприємстві застосовуються прикладні програми, які дозволяють здійснювати облік логістичних активностей. Також треба враховувати, що впровадження ERP-системи потребує значних інвестицій. Хоча багато дослідників передбачають, що програмний продукт окупиться за 3 роки [29].



Рисунок 3.1 – Питома вага впровадження ERP-систем на підприємствах України у 2023 році

З рисунку 3.1 можна побачити, що домінуючими, у впровадженні таких систем, є великі підприємства України, фінансово-промислові групи, а на малі

підприємства припадає лише 0,5% від загального обсягу. В бізнес-середовищі вирує думка щодо орієнтації на закордонні ERP-системи, які, як правило, дорого коштують. Але на сучасному вітчизняному ринку ІТ-продуктів є відносно недорогі ІТ-рішення для автоматизації логістичних бізнес-процесів компаній.

ERP-система – це програмний продукт, який забезпечує управління всіма ресурсами компанії, забезпечуючи їх автоматизацію [29]. ERP-система складається з функціональних модулів, кожен підприємець можна обрати собі «ядро» (платформу), яке в подальшому можна доповнити іншими модулями (в залежності від фінансових можливостей) (рис 3.2) [29].



Рисунок 3.2 – Варіанти впровадження вітчизняних ERP-системи [29]

З рисунку 3.2 видно, що сучасний вітчизняний ринок ІТ-рішень у сфері автоматизації бізнес-процесів підприємства представлений за напрямками: локальні ІТ-рішення та ІТ-рішення за хмарними технологіями (оренда ресурсів центру обробки даних). Найкращими, з точки зору захисту інформації, є локальні ERP-системи (можуть забезпечити безпеку власних серверів).

Вибір варіанту ERP-системи завжди залежить від розміру підприємства, вартості та форми власності (підпорядкування). Якщо організація підпорядковується вищій організації, то програмні продукти застосовуються єдині, як у всьому об'єднанні.

Вибір ERP-системи можна здійснювати за допомогою матриці (табл.3.1) враховуючи рис.3.1 [29].

Таблиця 3.1 – Вибір ERP-системи залежно від розміру логістичної компанії [29]

Розмір фірми	Локальні ERP-системи			ERP-системи за хмарними технологіями		
	I проєкт	II проєкт	III проєкт	IV проєкт	V проєкт	VI проєкт
Великі	+	+	+	+	+	
Середні		+	+		+	+
Малі		+	+			+

Джерело: адаптовано автором [29]

ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» краще або придбати ліцензований програмний продукт, або реалізувати проєкт 6 – Програмне забезпечення як послуга (SaaS-рішення) – адміністратором є постачальник. При цьому не буде потреби вводити штатну одиницю системного адміністратора, а тільки провести навчання працівників для роботи з програмним продуктом. Але власники ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» також розмірковують і над проєктами 2 (замовлення в ІТ-фірмі або власна розробка ERP-системи з орієнтацією на специфіку роботи) та 3 (замовлення в ІТ-фірмі або власна доробка ERP-системи через додавання модулів від різних ІТ-продуктів), оскільки саме за цими проєктами є

можливість врахувати специфіку компанії.

Проведемо дослідження вітчизняного ринку ІТ-рішень у сфері автоматизації логістичних бізнес-процесів компанії (табл.3.2).

Таблиця 3.2 – Вітчизняний ринок ІТ-рішень у сфері автоматизації логістичних бізнес-процесів компанії [34]

Назва ІТ-рішення (компанія)	Функціональні рішення (для логістичної компанії)	Вартість
1	2	3
UGLA ERP (компанія ТОВ МОІ Тек, заснована у 2022 році)	Ефективний інструмент автоматизації без додаткового обладнання Модуль планування, модуль доставки, дашборд, модуль CRM, модуль проєктів, модуль задачі, модуль маркетингу, внутрішній чат, модуль платежі та розрахунки, модуль персоналу, модуль документообігу, модуль контрагентів, комерційний модуль, модуль аналітика та звітність, мобільний додаток	250 \$ - на 10 користувачів, додатковий користувач - 30 \$, Платіж щомісяця - 30 \$
VJET (на базі ODOO)	Модулі: планування, склад, маркетинг, точка продажу, CRM, табель, проєкт, бухгалтерський облік, виставлення рахунку, витрати, документи, електронні таблиці, технічне обслуговування, автотранспорт, конструктор веб-сайту	До 20 користувачів – 200 \$
GRADE	Модулі: планування, маркетинг, CRM, табель, бухгалтерський облік, витрати, документи, електронні таблиці, персонал	5 користувачів – безкоштовно, 25 користувачів – 245 \$
SAP	Планування ресурсів із вбудованим штучним інтелектом Модулі: управління постачанням, CRM, управління витратами, управління персоналом, управління фінансами, документообіг, аналітика та звітність	20 користувачів - 350\$, наступний - 40\$

## Продовження таблиці 3.2

1	2	3
IT-Enterprise	Модулі: управління комунікаціями, CRM, витрати та контролінг, закупівлі і склад, ремонт і технічне обслуговування, електронний документообіг, управління проектами, бухгалтерський облік, управління фінансами, електронні закупівлі	350 \$ - на 10 користувачів, додатковий користувач – 35 \$, платіж щомісяця - 35 \$
OneBox	Модулі: управління комунікаціями, CRM, витрати та контролінг, закупівлі і склад, електронний документообіг, управління проектами, бухгалтерський облік, управління фінансами, електронні закупівлі	290 \$ - на 10 користувачів, додатковий користувач - 35 \$, платіж щомісяця - 30 \$
FOSS	Модулі: управління закупівлями, управління продажами, управління складом, мобільний додаток, бухгалтерська звітність, документообіг	280 грн/ місяць – 1 користувач, кожен наступний – 140 грн
Clobbi	Модулі: закупівлі, продажі, витрати, бухгалтерський облік, рекрутинг, технічне обслуговування, інтеграція, управління	300 грн/ місяць – 1 користувач, кожен наступний – 150 грн
JSolusion	Модулі: управління закупівлями, управління продажами, управління складом, бухгалтерська звітність, документообіг	1998 грн на рік на 1 користувача (з підключенням хмарного сервісу)
LBS Cloud	Модулі: планування, склад, маркетинг, точка продажу, CRM, таблиць, проект, бухгалтерський облік, витрати, документи, електронні таблиці, технічне обслуговування, автотранспорт, конструктор веб-сайту	1 користувач – 120 \$
ORACLE	Модулі: управління фінансами, проектами, ризиками, управління ланцюгом постачань, технічне обслуговування, взаємовідносини з клієнтами, персонал, бухгалтерська звітність, документообіг, управління ефективністю організації	350 \$ - на 10 користувачів, додатковий користувач – 30 \$, платіж щомісяця - 30 \$

Кінець таблиці 3.2

1	2	3
ІМООХ	Модулі: управління замовленнями, управління клієнтами, складський облік, документообіг	1 користувач – 160 \$
SOFTPRO (сімейство «Універсал»)	Модулі: планування, склад, маркетинг, точка продажу, CRM, табель, проєкт, бухгалтерський облік, витрати, документи, електронні таблиці, технічне обслуговування, автотранспорт, конструктор веб-сайту	1 користувач – 1320 \$ (акційна ціна)

Джерело: сформовано автором [34]

І це ще не повний перелік. Майже кожна з зазначених компаній пропонує адаптацію обраного ІТ-рішення під специфіку бізнесу компанії.

В процесі впровадження ERP-системи керівництво ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» має врахувати:

- наявність реальної потреби у впровадженні;
- готовність підприємства до змін;
- кваліфікацію управлінських працівників;
- кількість працівників, які будуть задіяні в роботі системи;
- ключові функціональні модулі;
- реальна оцінка вартості впровадження та термін окупності тощо.

Порівняємо можливі варіанти впровадження ERP-системи в діяльність ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» (табл. 3.3).

Проєкт 1. Придбання ліцензованої ERP-системи з функціональними модулями

Даний проєкт передбачає додаткові фінансові інвестиції, але дозволяє спочатку придбати платформу та найбільш необхідні функціональні модулі, а в подальшому – додати ще потрібні функціонали. Тут передбачено – придбання програмного продукту з визначеною кількістю користувачів, але за необхідності – долучення нових за додаткову плату; а також щомісячна оплата. В деяких ІТ-рішеннях з автоматизації логістичних бізнес-процесів передбачена річна оплата за користувача. Керівництво ТОВ «ДЕЛ ПОСТ»

повинно провести моніторинг розробників вітчизняних ІТ-рішень та вибрати оптимальний варіант. На даний момент досить багато ІТ-компаній пропонують акційні ціни на різні пакети послуг в залежності від кількості споживачів. ІТ-рішення від компанії ТОВ МОІ Тек, що заснована у 2022 році, з ERP-системою UGLA ERP може бути найбільш вдалою. Досить приваблива вартість, багато функціональних модулів, не потребує додаткового обладнання, наявність мобільного додатку, що дозволить працювати з програмним продуктом віддалено.

Проект 2. Замовлення в ІТ-фірмі або власна розробка ERP-системи з орієнтацією на специфіку роботи.

Такий проект передбачає створення ІТ-відділу (якщо власно розробка), залучення додаткових працівників для розробки та супроводу, а також потребує певних витрат часу. Але може бути дещо менш вартісним в порівнянні з попереднім.

Таблиця 3.3 – Прогнозування ефективності впровадженням ІТ-проектів в діяльність ТОВ «ДЕЛ ПОСТ»

Показники	Проект 1	Проект 2
Виручка від реалізації, тис.грн	55064,13	55064,13
Собівартість реалізації, тис.грн	47648,2	47987,1
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис.грн	7415,93	7077,03
Дохідність проекту, %	65	61

Джерело: розраховано автором на інформації [26]

Вартість придбання програмного продукту UGLA ERP на 10 користувачів (для початку) на перший рік (з акційною пропозицією) складає 4100 грн. За даними [32] впровадження ІТ-рішення дозволить підвищити продуктивність праці на 3-5%. Розрахуємо ефект від впровадження програмного продукту (за умови мінімального відсотку).

Таблиця 3.4 – Прогнозований ефект від впровадження UGLA ERP

Показники	Факт	Прогноз
Виручка від реалізації, тис.грн	50058	55064,1
Собівартість реалізації, тис.грн	46347	50981,8
Продуктивність праці, тис.грн	1516,92	1668,61
Витрати на 1 грн РП	0,93	0,93
Чисельність працівників	33	33
Фінансовий результат, тис.грн	3711,2	4082,32

Розрахуємо приріст прибутку від впровадження системи:

$$\Delta \text{Пр} = 4082,31 - 3711,2 - 4,1 = 367,02 \text{ тис.грн}$$

Отже, Проєкт 1 є прийнятним до впровадження.

### 3.2 Впровадження інновацій як чинник підвищення ефективності логістичної діяльності ТОВ «ДЕЛ ПОСТ»

Сучасний стан економічної та політичної ситуації в Україні, зміна вимог та запитів споживачів, поява нових конкурентів вимагають від керівництва ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» постійного моніторингу ринку інновацій у логістиці. Їх можна поділити на певні напрями:

- транспортні інновації;
- складські інновації;
- інновації у постачанні;
- інновації вантажопереробки;
- інновації в управлінні запасами тощо.

Згідно [37] виділяють наступні інновації в логістиці:

- Інтернет речей. Дозволяє отримати інформацію витрати палива, пробіг транспорту, місце автомобіля тощо. Інформація використовується для

обліку та аналізу, внесення змін у тривалість та маршрут, розробки пропозицій.

- Штучний інтелект. Використовується у взаємовідносинах з клієнтами, розподілі замовлень, оцінці претендентів на посади, в управлінні складом, автоматизації повсякденних операцій тощо.
- Blockchain – технологія, що забезпечує безперервний процес комунікацій [37]. В логістиці забезпечує надійність бізнес-процесів.
- Технологія цифрових близнюків. Надає допомогу у відстеженні замовлень протягом всього циклу транспортування.
- Стандартизація даних. Знаходиться на початковому етапі розробки. Може застосовуватися для виявлення ризиків, оцифрування та дефрагментація, прогнозування попиту тощо [37].

Але для ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» запропонуємо більш реальні та вживані інновації, які не потребують значних фінансових витрат та тривалого терміну впровадження.

ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» може запропонувати своїм клієнтам послугу фулфілменту. Оскільки товариство співпрацює з таким компаніями як мережа магазинів «EVA», компанія «MARY KEY», магазин електроніки «MOYO», Internet-магазин «COMFY», компанія «AVON», компанія «ORIFLAME» тощо, для них така послуга є актуальною.

Фулфілмент – це сукупність операцій від моменту запиту замовлення до кінцевої доставки [38]. Фулфілмент включає такі послуги:

- прийом, зберігання та облік товарів на складі;
- складання та упакування замовлень;
- документаційне оформлення замовлень;
- доставка замовлення;
- відстеження статусу замовлення;
- комунікації із клієнтами;
- повернення замовлень тощо [38].

Завдяки фулфілменту забезпечується швидкість та надійність доставки,

шляхом інтеграції замовлення в логістичний ланцюг. ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» візьме на себе послуги зберігання, упакування та доставки.

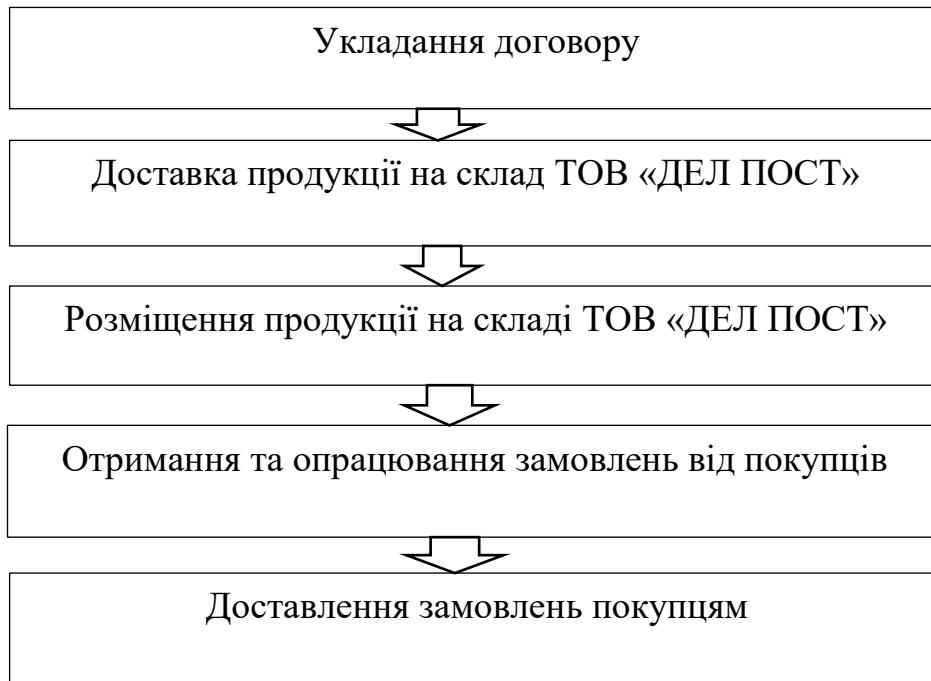


Рисунок 3.3 – Технологія фулфілменту

Джерело: розроблено автором

Додаткові послуги фулфілменту можуть бути наступні [38]:

- маркування товарів;
- перевірка товарів (повна або часткова);
- скасування замовлень;
- опрацювання повернень;
- утилізація повернень.

Наступною інновацією, яка пропонується для ТОВ «ДЕЛ ПОСТ», застосування терміналу для нагляду за рухом транспорту. Сучасний ринок ІТ-рішень у цій сфері пропонує багато варіацій, ми зупинимося на терміналі контролю руху транспортних засобів «NaviTrak GSTM» [39]. Даний GPS термінал забезпечує:

- роботу в автономному режимі;
- моніторинг руху автотранспорту;
- контроль швидкості та часу руху [39].

GPS термінал забезпечує безпеку перевезень, дозволяє визначити місце

автотранспорту, знайти зайві маршрути, злив палива тощо. Встановлення терміналу дозволить скоротити витрати ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» на паливо та ПММ.

GPS термінал можна встановлювати на будь який вид автомобільного транспорту. Система здійснює реєстрацію транспортного засобу за RFID ідентифікаторами та передає інформацію на віддалений сервер [39].

GPS термінал має гнучкі налаштування, і може здійснювати стеження за автотранспортом в автономному режимі (накопичення інформація до 120 днів).

Наступною інновацією для ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» повинно бути орієнтація на «зелені технології». Для нашого підприємства це полягає в:

- використанні екологічних паливно-мастильних матеріалів;
- оптимізація маршрутів з урахуванням екологічного впливу;
- використання причепів з дволінійною конструкцією;
- проведення екологічного моніторингу [33].

### 3.3 Підвищення кваліфікації працівників ТОВ «ДЕЛ ПОСТ»

Сучасний логістичний бізнес працює з великими обсягами інформації, для роботи з якою треба володіти навичками роботи з новітніми інформаційними технологіями. Саме інформація дозволяє власникам бізнесу вчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища, реально оцінювати власні можливості та стан підприємства, зміцнювати (або утримувати) конкурентні позиції. Специфіка роботи полягає в тому, що навичками роботи з сучасними інформаційними технологіями мають володіти не лише управлінські працівники, але й звичайні робітники (працівники складу, водії, експедитори). Підвищення кваліфікації працівників ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» надасть їм можливість покращити свої знання та навички, що забезпечить

кар'єрне зростання.

Найбільш поширеними формами підвищення кваліфікації є:

- наставництво;
- мікронавчання;
- он-лайн курси тощо.

Підвищення кваліфікації працівників ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» забезпечить:

- зменшення плинності кадрів;
- зменшення потреби у пошуку більш кваліфікованих працівників;
- підвищує задоволеність працівників;
- кар'єрне зростання в межах компанії;
- здатність працівників виконувати нові завдання;
- збереження конкурентоспроможності компанії.

При розробці стратегії підвищення кваліфікації керівництво ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» має визначити прогалини у навичках та вміннях працівників. Також потрібно визначати для яких працівників потрібно довгострокове навчання, а яким – достатньо короткострокових курсів. Це дозволить підвищити довгострокову цінність ТОВ «ДЕЛ ПОСТ». при цьому враховуються такі чинники:

- які типи навчання потрібно;
- які форми навчання (індивідуальне чи групове);
- участь у зовнішніх курсах або внутрішнє навчання.

Після визначення працівників, форм та типів навчання формуються плани підвищення кваліфікації.

Стратегії підвищення кваліфікації включають:

- особистісні плани розвитку працівників;
- програми підвищення кваліфікації.

При розробці стратегії підвищення кваліфікації також потрібно передбачити:

- з «відривом чи без відриву від виробництва»;
- вартість навчання.

Якщо працівник відправлений на підвищення кваліфікації, то керівництву ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» необхідно знайти працівника, який буде виконувати його обов'язки. Тому керівники частіше всього надають перевагу підвищенню кваліфікації «без відриву від виробництва».

Що стосується вартості підвищення кваліфікації, то у керівництва ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» немає щодо фінансування навчання. Для керівного складу надається можливість часткової оплати курсів підвищення кваліфікації працівників. Так, у 2021 році 2 головні менеджери приймали очну участь в семінарі «Логістика: сучасні виклики та можливості», який проводився в м.Дніпро. участь у семінарі була профінансована ТОВ «ДЕЛ ПОСТ», а проїзд та проживання вже за власний рахунок. Але частіше працівникам ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» пропонується підвищувати кваліфікацію за власний рахунок.

При підвищенні кваліфікації працівників доцільно звертати увагу на форми та методи проведення курсів та семінарів. Досить часто ініціаторами курсів пропонуються застарілі форми навчання (лекції, презентації). Навчання для працівників має бути цікавим та актуальним. На даний час є можливість обрати різні типи навчання, різні системи оцінювання та підтвердження результатів навчання. Найчастіше формою підтвердження підвищення кваліфікації є сертифікат.

Досить поширеною формою підвищення кваліфікації є системи управління навчанням Learning Management System (LMS). Такі системи дозволяють створювати навчальні онлайн курси, відстежувати прогрес навчання працівників та оцінювати результати. Є досить багато платформ, які пропонують такі онлайн курси, такі як: Prometheus, Nurma LMS, Дія тощо.

Переваги підвищення кваліфікації для ТОВ «ДЕЛ ПОСТ»:

- покращення залученості працівників;
- оптимізація продуктивності роботи працівників;
- підвищення рівня вмотивованості працівників;
- підвищення рівня задоволеності клієнтів компанії.

Підвищення кваліфікації працівників у сфері логістики пропонує компанія Kyiv Logistic school [36]. На даний час є актуальними наступні курси:

1. Стратегія складської логістики (онлайн курс). Орієнтований на пошук рішень з оптимізації складських операцій. Під час проходження курсу є можливість отримати практичні інструменти для зниження собівартості та підвищення продуктивності складських процесів.

2. Впровадження ефективної транспортної стратегії. Під час проходження курсу є можливість отримати практичні інструменти для розрахунку собівартості перевезень.

3. Управління запасами. Під час проходження курсу є можливість отримати практичні інструменти для проведення аналізу запасів, визначити основні помилки в управлінні запасами. Даний курс передбачає наявність практичних занять.

4. Моделювання бізнес-процесів. Під час проходження курсу є можливість отримати практичні інструменти оптимізації загальних логістичних витрат, зменшити час виконання завдань, підвищити продуктивність системи, розробити стандарти роботи для працівників, підвищити загальну ефективність компанії.

5. Управління проектами. Під час проходження курсу є можливість отримати робочі бізнес-інструменти, проєктний консалтинг.

6. Ланцюги постачання та логістика. Під час проходження курсу розбираються кейси та розглядаються практичні ситуації.

7. HR в логістиці. Під час проходження курсу є можливість отримати практичні інструменти для формування компетенцій та вимог працівників.

8. Впровадження Системи електронного нагляду транспорту. Під час проходження курсу розглядаються особливості перетину кордону з Польщею: особливості та виклики. Це є особливо важливим для ТОВ «ДЕЛ ПОСТ», оскільки з 1.01.2025 року набувають чинності нові вимоги системи електронного нагляду транспорту SENT [36]. Для водіїв ТОВ «ДЕЛ ПОСТ»

участь у даному семінарі надасть можливість підготуватися до майбутніх змін.

9. Управління за ключовими показниками. Під час проходження курсу є можливість отримати практичні інструменти для розрахунку синергетичного ефекту компанії.

Kyiv Logistic school пропонує ще багато курсів, але нами було обрано найбільш важливі для діяльності ТОВ «ДЕЛ ПОСТ». Деякі курси та вебінари є безкоштовні, на них більше розглядають досвід провідних логістичних компаній у певній сфері. Вартість інших курсів важко розрахувати, оскільки вона залежить від кількості учасників, тривалості курсу тощо.

Як бачимо, для працівників логістичних компаній є багато можливостей підвищувати кваліфікацію за своєю посадою.

Таблиця 3.5 – Зведена таблиця запропонованих заходів

Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат	
Впровадження системи автоматизації логістичних процесів	ERP-система для бізнес-автоматизації без додаткового обладнання	Програмний продукт UGLA ERP Ефективний інструмент автоматизації без додаткового обладнання	Покращення обліку логістичних активностей, підвищення загальної ефективності роботи компанії Економічний ефект 367,02 тис.грн
Впровадження інновацій	Послуги фулфілменту Встановлення терміналу GPS Орієнтація на «зелені технології»	Залучення додаткових клієнтів Економія витрат на ПМП	
Підвищення кваліфікації працівників	Підвищення кваліфікації працівників у сфері логістики від компанії Kyiv Logistic school	Зменшення плинності кадрів, підвищення продуктивності праці	

### Висновки до розділу 3

Проаналізувавши діяльність ТОВ «ДЕЛ ПОСТ», було виявлено певні недоліки, які і визначили напрями покращення логістичної діяльності компанії.

Напрями удосконалення управління логістичною діяльністю ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» наступні: оптимізація всіх складових логістичної системи компанії; вдосконалення інформаційного забезпечення логістичної діяльності ТОВ «ДЕЛ ПОСТ»; розширення асортименту логістичних послуг компанії; оптимізація логістичних витрат; удосконалення системи управління запасами компанії; оновлення парку автотранспорту ТОВ «ДЕЛ ПОСТ»; підвищення кваліфікації працівників компанії тощо.

Найбільш важливою проблемою, яка потребує вдосконалення, є формування ефективної системи інформаційного забезпечення логістики ТОВ «ДЕЛ ПОСТ». Саме інформаційне забезпечення відіграє значну роль в управлінні матеріальними потоками, а також потоками послуг. Керівництву ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» важливо вчасно відстежувати нові замовлення, рух вантажів, наявність ТМЦ на складах, здійснювати процеси управління ресурсами, виявляти «вузькі місця», вчасно реагувати на виникаючі проблеми та приймати рішення щодо їх усунення (або запобігання).

Сучасний стан економічної та політичної ситуації в Україні, зміна вимог та запитів споживачів, поява нових конкурентів вимагають від керівництва ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» постійного моніторингу ринку інновацій у логістиці. Для ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» запропонуємо більш реальні та вживані інновації, які не потребують значних фінансових витрат та тривалого терміну впровадження. Для товариства актуальними будуть: послуги фулфілменту; встановлення GPS терміналу; орієнтація на «зелені технології».

Сучасний логістичний бізнес працює з великими обсягами інформації, для роботи з якою треба володіти навичками роботи з новітніми

інформаційними технологіями. Саме інформація дозволяє власникам бізнесу вчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища, реально оцінювати власні можливості та стан підприємства, зміцнювати (або утримувати) конкурентні позиції. Специфіка роботи полягає в тому, що навичками роботи з сучасними інформаційними технологіями мають володіти не лише управлінські працівники, але й звичайні робітники (працівники складу, водії, експедитори). Підвищення кваліфікації працівників ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» надасть їм можливість покращити свої знання та навички, що забезпечить кар'єрне зростання.

## ВИСНОВКИ

Формування основ управління логістичною діяльністю підприємства здійснювалося із використанням системно-діяльнісного підходу. Зазначений підхід дозволяє чітко сформулювати предмет логістичної діяльності, визначити основні аспекти (управлінській, операційній тощо) та складові. Це надає можливість виявити специфічні особливості логістичної діяльності підприємства в різних сферах діяльності, галузях, ринках тощо.

Логістична діяльність підприємства, як і яка небудь діяльність, має можливість функціонувати та розвиватися у відповідності з викликами зовнішнього середовища.

Логістична діяльність – це сукупність логістичних активностей, що інтегрована відносно встановлених цілей організації, скоординована в просторі та часі, яка орієнтована на формування та управління інформаційними, матеріальними та іншими потоками для підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому. Також в розрахунок береться мінімізація ризиків, максимальне задоволення потреб споживачів, орієнтація на довгострокову перспективу з максимізацією прибутку, врахування негативного впливу зовнішнього середовища тощо.

Логістична діяльність автотранспортної компанії має забезпечувати ефективне управління товарорухом, що сприятиме підвищенню якості обслуговування споживачів. При цьому власники автотранспортних компаній орієнтуються на мінімізацію сукупних витрат. Обґрунтований розрахунок транспортних витрат дозволить залучити додаткових споживачів логістичних послуг. Це може забезпечити покращення іміджу компанії, зростання конкурентоспроможності, а як наслідок – зростання прибутковості підприємства.

Проведення аналізу логістичних активностей дозволить виявити резерви та можливі напрями покращення логістичної діяльності автотранспортної

компанії. На підставі результатів аналізу є можливість визначити пріоритетні напрями удосконалення, спрогнозувати майбутні результати, розрахувати необхідні ресурси, призначити виконавців, а також заплановані терміни реалізації впровадження змін.

Ефективність логістичної діяльності автотранспортних компаній є динамічною величиною, що вимагає систематичного моніторингу. Зазначений показник можна оцінити шляхом розрахунку результативності діяльності підприємства. За допомогою цього показника можна оцінити раціональність використання наявного потенціалу, а також відстежити зв'язок між отриманими доходами та сукупними витратами на логістичні операції

ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» надає такі основні послуги: вантажні перевезення; адресна доставка; дистрибуція; крос-докінг [26].

ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» має представництва у 8 містах України (в основному західної частини): Івано-Франківськ, Вінниця, Львів, Житомир, Луцьк, Ужгород, Рівне, Чернівці, Тернопіль. ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» здійснює перевезення по території України, а також Азії та Європи [32].

Чистий дохід від реалізації логістичних послуг ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» у 2022 році знизився майже вдвічі, що пов'язано з повномасштабним вторгненням, а вже у 2023 році збільшився на 115,07%. Така зміна склала 3711, тис.грн або 8,01%. Собівартість реалізованих логістичних послуг ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» протягом 2021-2023 рр. 2229,9 тис.грн або майже 10%: так у 2022 році – зменшилась на 51,8%, а у 2023 році – зросла на 129,74%. Можна побачити, що собівартість наданих логістичних послуг змінювалась трохи більшими темпами, ніж чистий дохід від реалізації логістичних послуг, що є негативним явищем

Зміни фінансового результату до оподаткування та чистого прибутку ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» наступні: у 2022 в порівнянні з 2021 роком зменшився на 30%, а у 2023 році – зріс майже на 20%. Чистий прибуток у 2021 році ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» складав 108,7 тис.грн у 2022 році – 356,1 тис.грн у 2023 році – 799,6 тис.грн Протягом всього періоду ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» залишалося

прибутковим, незважаючи на ситуацію в країні.

Проаналізувавши діяльність компанії, можна визначити напрями удосконалення логістичної діяльності: вдосконалення інформаційного складової; розширення асортименту логістичних послуг; підвищення кваліфікації працівників ТОВ «ДЕЛ ПОСТ».

Сучасний стан економічної та політичної ситуації в Україні, зміна вимог та запитів споживачів, поява нових конкурентів вимагають від керівництва ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» постійного моніторингу ринку інновацій у логістиці. Для ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» запропонуємо більш реальні та вживані інновації, які не потребують значних фінансових витрат та тривалого терміну впровадження. Для товариства актуальними будуть: послуги фулфілменту; встановлення GPS терміналу; орієнтація на «зелені технології».

Сучасний логістичний бізнес працює з великими обсягами інформації, для роботи з якою треба володіти навичками роботи з новітніми інформаційними технологіями. Саме інформація дозволяє власникам бізнесу вчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища, реально оцінювати власні можливості та стан підприємства, зміцнювати (або утримувати) конкурентні позиції. Специфіка роботи полягає в тому, що навичками роботи з сучасними інформаційними технологіями мають володіти не лише управлінські працівники, але й звичайні робітники (працівники складу, водії, експедитори). Підвищення кваліфікації працівників ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» надасть їм можливість покращити свої знання та навички, що забезпечить кар'єрне зростання.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Закон України «Про господарські товариства» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>
2. Господарський кодекс України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
3. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12>
4. Алькема В.Г. Парадигма управління логістичною діяльністю сучасних організацій [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/507/536>
5. Сохацька О.М. Міжнародна логістика. Електронний підручник. – Тернопіль: ЗУНУ, 2022. – 379с.
6. Куш О.М. Тенденції розвитку логістики в умовах цифровізації [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/e7289c73-a836-4ee0-8059-0d4693975182/content>
7. Тридід О.М. Логістика: Навчальний посібник. – К.: Знання, 2008. – 566с.
8. Овчаренко А.Г. Управління якістю логістичних бізнес-процесів автотранспортних підприємств: дис. докт. ек. наук: Харків: Харківський національний автомобільно-дорожній університет. – 2023. – 232 с.
9. Бондаренко С.В. Економічна ефективність логістичних рішень на автотранспортних підприємствах// Економіка транспорту та логістика. – 2020. – № 3. – С. 45-53
10. Пономарьова Ю.В. Логістика: навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2020 – 328с.

11. Клименко В.В. Ефективність діяльності підприємств на ринку логістичних послуг України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/5580/5906>
12. ТОП-15 найбільших логістичних компаній України в 2023 році [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://wareteka.com.ua/uk/blog/logistichnih-kompanij-ukrayini-rejting/>
13. Крикавський Є.В. Логістичні системи: навч. посіб. – Львів: НУ «ЛП», 2019. – 264 с.
14. Токарев Є. К. Оцінювання ефективності функціонування бізнес-процесів транспортно-логістичних підприємств// Економіка транспортного комплексу. – 2024. – Вип. 43. – С. 237-249
15. Фесенко А.І. Використання сучасних методів управління результативністю для підвищення логістичної діяльності підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream>
16. Накалюжна А.О. Формування системи оцінювання результативності інноваційного розвитку логістичної діяльності автотранспортних підприємств [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/312813>
17. Гудзь П.В. Аналіз зарубіжного досвіду застосування системного управління логістичною діяльністю// Бізнес-інформ. – 2015. – № 4. – С. 139-142
18. Колодзієва Т. О. Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств: монографія. – Х.: Вид.ХНЕУ, 2015. – 292 с.
19. Хвищун Н.В. Логістичні складові підвищення конкурентоспроможності підприємства// Логістика: теорія та практика. – 2016. – № 1. – С. 126-134
20. Банько В.Г. Логістика: навч. посіб. – К.:КНТ, 2016. – 243 с.

21. Коніщева Н.Й. Управління логістичною діяльністю підприємства: навч. посіб. – Донецьк: Донецький інститут психології та підприємництва, 2018. – 216 с.
22. Веселевський М.В. Економіка логістичних систем: монографія. – Львів: НТ «Львівська політехніка», 2015. – 596 с.
23. Кальченко М.Г. Логістика: навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2018. – 284 с.
24. Карвовський А.І. Логістика в управлінні стосунками з клієнтами// Вісник НТ «Львівська політехніка». – 2016. – С. 35-39
25. Сумець О.М. Логістичні системи і ланцюги постачань: навч. посіб. – К.: Хай-Тек Прес, 2017. – 220 с.
26. Офіційний сайт ТОВ «ДЕЛ ПОСТ» – Режим доступу: <https://www.delpost.com.ua/>
27. Фролова Л.В. Логістичне управління підприємством: монографія. – Д.: ДонДУЕТ, 2017. – 130 с.
28. Чухрай Н.І. Логістичне обслуговування: підручник. – Львів: НТ «Львівська політехніка», 2015. – 298 с.
29. Курган Н.В. Обґрунтування вибору ERP-рішення для цифровізації обліку, аналізу та управління на підприємствах України// Економічний вісник НТУУ «КПІ», 2020. – С. 238-250
30. Гайдабрус Н.В. Порівняльний стану логістичного сервісу як складової системи ефективної розподільчої логістики [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/37556/1/gaidabrus\\_repository.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/37556/1/gaidabrus_repository.pdf)
31. Шандрівська О.Є. Логістичний менеджмент: навч. посіб. – Львів: НТ «Львівська політехніка», 2017. – 195 с.
32. Офіційний сайт UGLA ERP – Режим доступу: <https://ugla.ua/pro-nas/>
33. Смерічевська С.В. Теоретико-методичні аспекти управління логістичними процесами на підприємстві [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/items/b243694d-fad9-4aee-a270-fef045012b49>

34. ТОП 10 ERP-систем для України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.livebusiness.com.ua/ua/tools/erp/>
35. Овчаренко А.Г. Оцінювання якості логістичного обслуговування споживачів [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/213831/213853>
36. Офіційний сайт Kyiv Logistic school – Режим доступу: <https://kyivlogisticsschool.com/courses/>
37. ТОП-5 інновацій в логістиці [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://isitlab.com/blog/logistics-technologies-2021>
38. Фулфілмент в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://logiclink.com.ua/ua/fulfilment-cho-eto-takoye>
39. Офіційний сайт NaviTrak – Режим доступу: <https://navitrack.com.ua/solution/navitrack-gstm32v2/>