

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Конотопський інститут Сумського державного університету
Кафедра технологій і управління
Секція менеджменту і підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Удосконалення складського логістичного процесу

(назва теми роботи)

Студента 4-го курсу гр. Мз-81к
спеціальність 073 „МЕНЕДЖМЕНТ”

Матвієнко Єлизавети Олексіївни

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

Науковий керівник:

к.е.н., доц. Весперіс С.З.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали керівника)

Завідувач секції:

к.е.н., доц. Власенко Д.О.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали)

Конотоп 2022

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СКЛАДСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1 Логістичний процес на складі, роль та функції складів.....	6
1.2 Види складів, принципи їхньої роботи при різному виробництві	10
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ СКЛАДСЬКОГО ЛОГІСТИЧНОГО ПРОЦЕСУ В ТОВ «НОВА ПОШТА».....	17
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	177
2.2 Аналіз складського господарства ТОВ «Нова пошта»	25
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ СКЛАДСЬКОГО ЛОГІСТИЧНОГО ПРОЦЕСУ В ТОВ «НОВА ПОШТА».....	34
3.1 Розроблення альтернатив управління складською логістикою підприємства	355
3.2 Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів по оптимізації складської логістики ТОВ «Нова пошта»	455
ВИСНОВКИ.....	501
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	555

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 40 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 58 с., зокрема 11 таблиць, 3 рисунка, 5 формул.

Метою кваліфікаційної роботи є вдосконалення складської діяльності підприємства на логістичній основі.

Відповідно до поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- вивчити логістичний процес на складі, роль та функції складів.
- визначити види складів, принципи їхньої роботи при різному виробництві.
- дослідити організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «Нова пошта».
- провести аналіз складського господарства ТОВ «Нова пошта».
- розробити альтернативи управління складською логістикою підприємства.

Об'єктом дослідження є логістичні процеси складування.

Предметом дослідження є складське господарство підприємства ТОВ «Нова пошта».

Методологічною основою цього дослідження є положення системного аналізу, методи економічного, соціологічного та психологічного аналізу.

Ключові слова: СКЛАДСЬКА ЛОГІСТИКА, СКЛАД, ЛОГІСТИЧНИЙ ПРОЦЕС, ЕТАПИ ЛОГІСТИЧНОГО ПРОЦЕСУ, ПІДПРИЄМСТВО.

ВСТУП

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

Логістика поширена в усіх галузях економіки. Логістичні процеси сучасних підприємств досить складні, що обумовлюється великими потоками постачання та продажу цінностей. За допомогою даних потоків компанії взаємодіють із зовнішніми системами. Згідно з поглядами численних фахівців у галузі логістики, склад є невід’ємним елементом товаропровідного ланцюга, призначенням якого є прийом, розміщення, зберігання, комплектація та видача товарів, а також наявність необхідної для виконання цих функцій матеріально-технічної бази. Отже, склади – один із найважливіших елементів логістичних систем. Об’єктивна потреба у спеціально облаштованих ділянках утримання запасів існує всіх етапах руху матеріального потоку, починаючи від первинного джерела сировини і закінчуючи кінцевим покупцем.

Актуальність аналізованої проблеми визначаються тим, що ринкова стратегія формування економіки передбачає збалансований розвиток усіх галузей народного господарства – як галузей матеріального виробництва, і інфраструктури.

Об’єктом дослідження є логістичні процеси складування.

Предметом дослідження є складське господарство підприємства ТОВ «Нова пошта».

Метою дослідження є вдосконалення складської діяльності підприємства на логістичній основі.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- вивчити логістичний процес на складі, роль та функції складів.
- визначити види складів, принципи їхньої роботи при різному виробництві.
- дослідити організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «Нова пошта».
- провести аналіз складського господарства ТОВ «Нова пошта».
- розробити альтернативи управління складською логістикою підприємства.

Теоретичну базу роботи становлять праці вітчизняних та зарубіжних учених, таких як Іваницька Т.Є., Крикавський Є.В., Лінькова О.Ю., Омельченко В.Я., Пономаренко В.С., Савіна Н.Б., Струтинська І.І., Трідід О.М., Хендфілд Р.Б., Якименко Н.В. та ін.

Практична значущість дослідження полягає у виявленні основних напрямів удосконалення логістичного процесу на складах підприємства.

Теоретико-методологічною базою для аналізу стали:

- навчальна та наукова література з менеджменту, маркетингу, логістики та економіки підприємства, адаптована до умов української дійсності;
- статті та публікації в періодичній пресі, що описують досвід різних підприємств щодо вдосконалення логістичного процесу на складах підприємства;
- локальні нормативні документи, дані статистичної звітності.

Методи дослідження. При виконанні роботи використані такі методи дослідження: положення системного аналізу, методи економічного, соціологічного та психологічного аналізу.

Структура дослідження. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СКЛАДСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Логістичний процес на складі, роль та функції складів

Складська мережа є одним із елементів макрологістичної системи. Склади оптових баз відносяться до ланки логістичного ланцюга, що забезпечує просування товару з боку виробництва до споживання. Відповідно до принципів системного підходу, проектування та розміщення складів має розглядатися з позицій загальної мети макро-логістичної системи.

Для сучасного складського комплексу одним із основних завдань є ефективна організація процесу технологічного розвитку.

Використання сучасних технологій дозволяє раціоналізувати процес вантажопереробки на складі. Від того, наскільки ефективно організована комплектація замовлень, залежить швидкість та якість обслуговування клієнтів, що є важливою конкурентною перевагою організації.

Склад – це елемент логістичної інфраструктури/системи, процеси складування та вантажопереробки – це одні з багатьох інших бізнес-процесів у ланцюгу поставок, які мають бути оптимізовані.

При переміщенні матеріальних потоків у логістичних системах важливу роль відіграють складування, вантажопереробка та упаковка, для яких потрібні склади. Склади являють собою споруди для приймання та зберігання партій вантажів, їх підготовки до споживання та відпустки. У ринковій економіці змінилося саме зміст поняття «склад» – з будівлі, де зберігаються певні матеріальні ресурси, склад перетворюється на ефективний засіб управління запасами в логістичних системах та регулятор матеріальних потоків.

Такі терміни, як "розподільний центр", "логістичний центр", "термінал", "склад", майже взаємозамінні.

Основне призначення складу – концентрація запасів, їх зберігання та забезпечення безперервного та ритмічного виконання замовлень споживачів.

Зазвичай весь процес на складі включає три операції:

- 1) пов'язані з їхньою координацією службою закупівель;
- 2) з переробки вантажу на складі та оформлення його документації;
- 3) спрямовані на координацію діяльності служби продажів.

Операції з переробки вантажу на складі та оформлення його документації [3]:

1. Розвантаження та одержання вантажу, яке має здійснюватися в найкоротші терміни та з мінімальними втратами вантажу з метою скорочення часу простою транспортного засобу та зменшення витрат на обробку. Це досягається за рахунок:

- підготовка місць розвантаження для зазначеного транспортного засобу (вантажівка, контейнер тощо);
- правильний вибір вантажно-розвантажувального обладнання, їх кількості та спеціального обладнання місць розвантаження.

2. Внутрішнє зберігання - переміщення вантажів між різними ділянками складу: від розвантажувальної рампи до приймальної зони, звідти - до зони зберігання, обладнання та вантажного каркаса. При виконанні цього комплексу операцій за допомогою машин і підйомних механізмів необхідно передбачити:

- мінімальна протяжність маршрутів у просторі та часі, яка може бути досягнута шляхом виключення повернення в одну зі складських зон та виключення неефективних операцій;
- мінімальна кількість відвантажень від одного виду підйомно-транспортного обладнання до іншого.

3. Складування та зберігання - розміщення та зберігання продукції. Основним принципом раціонального складування та зберігання є ефективне використання складської площі за рахунок:

- використання обладнання для операцій та зберігання вантажу, яке враховує специфічні властивості вантажу та забезпечує максимальне використання висоти та поверхні складу;

- мінімізація простору для робочих проходів з урахуванням нормальних умов роботи підйомно-транспортних машин і механізмів.

4. Завершення (випуск) замовлень та відправлення:

- підготовка товару відповідно до замовлень споживачів;
- реєстрація документації через інформаційну систему;
- виконувати функцію об'єднання товарів у господарську частину;
- доставка, що дозволяє максимально використовувати вантажопідйомність транспортних засобів за обраним маршрутом доставки замовлення.

5. Транспортування та доставка замовлень:

- замовник, коли замовлення виконується партіями, рівними місткості транспортного засобу, а запаси споживача не збільшуються. За загальним правилом, за таких умов цей варіант виправданий;

- власник складу, при виконанні централізованої доставки замовлень.

Цей варіант є найбільш поширеним і економічно виправданим завдяки:

- зниження транспортних витрат завдяки стандартизації упаковки вантажів та оптимізації маршрутів доставки;

- поставка меншими та більшими частими партіями, що призводить до зменшення непотрібних страхових запасів для споживача.

Склад організації – це ланка, на яку слід приділяти особливу увагу. На рис. 1.1 показаний «цикл» фінансових і матеріальних потоків в організації.

Лінії зі стрілкою позначають фінансові потоки, а лінії без стрілки – матеріальні потоки. Те, що надходить до постачальників у вигляді фінансових потоків, повертається до організації у вигляді матеріальних цінностей (наприклад, товарів) і стає її частиною.

З іншого боку, все, що йде клієнтам (виходить зі складу), повертається в організацію як грошовий потік. Звичайно, схема дуже умовна, вона не

відображає, наприклад, послідовність потоків, у ній немає бізнес-відділу, без якого процес немислимий. Однак на схемі чітко видно роль композиції.



Рисунок 1.1 – Спрощена схема фінансових та матеріальних потоків комерційних фірм

Складське господарство є одним з найважливіших елементів логістичної системи, що виникає на будь-якій стадії руху матеріального потоку від первинного джерела сировини до кінцевого споживача. Основними причинами використання складів у логістичній системі є:

- необхідність забезпечення безперервного виробничого процесу шляхом створення запасів матеріально-технічних ресурсів;
- координація та вирівнювання попиту та пропозиції в пропозиції та розподілі шляхом нарощування страхових та сезонних резервів;
- забезпечення максимального задоволення попиту споживачів шляхом формування асортименту продукції;
- зменшення логістичних витрат під час транспортування за рахунок організації транспорту суб'єктами економіки;
- створення умов для підтримки активної стратегії збуту;
- збільшити географічний охоплення ринків;
- забезпечення гнучкої політики обслуговування.

Таким чином, створюється склад для прийому товаропотоку з певними параметрами (габаритами, якістю і часом), його обробки та накопичення та доставки з іншими параметрами до споживача. Цю процедуру необхідно проводити з найбільшою економічною ефективністю. Проблеми роботи

складу мають значний вплив на оптимізацію матеріальних потоків у ланцюжку поставок і в кінцевому підсумку на загальну вартість обробки.

1.2 Види складів, принципи їхньої роботи при різному виробництві

Складська система є важливою ланкою (інфраструктурою) у процесі регулювання матеріальних та вантажних потоків у початковому, кінцевих та транзитних пунктах логістичних ланцюгів руху ресурсів, тобто управління запасами даних потоків усім ланках логістичного ланцюга. При цьому вирішуються завдання: визначення величини партії вантажу, що замовляється; встановлення розміру транспортного відправлення вантажу; розрахунку складу поїзда на залізничному транспорті; визначення частоти відправлення транспортних одиниць тощо.

Отже, на складах виконується концентрація/розподіл матеріальних та вантажних потоків. Крім концентрації/розподілу цих потоків на складах та в зоні їх розташування здійснюється ряд інших логістичних операцій. Як правило, склади різних типів та розташовані в безпосередній близькості від них інші об'єкти для виконання логістичних операцій утворюють комплекс, який називають логістичним центром. Логістичні центри можуть бути:

1. За належністю: власні, орендовані (незагальне користування) та загального користування.

2 За функціональним призначенням:

– виробничі, де концентруються запаси матеріальних ресурсів та розподіляється готова продукція. Вони розташовані у межах складних логістичних виробничо-транспортних систем;

– торгові, де концентруються та розподіляються запаси кінцевої готової продукції (товарів) до роздрібної торгівлі. Вони розміщені у межах складних логістичних транспортно-збутових систем;

– транспортні, де концентруються та розподіляються запаси вантажних (вантажі, контейнери тощо) та транспортних (вагони, потяги, автомобілі, судна тощо) потоків. Вони розташовані в межах складних логістичних виробничо-транспортних або транспортно-збутових систем.

Склади класифікують за різними ознаками:

- за призначенням: матеріальні, виробничі, склади готової продукції;
- за розміром: від невеликих приміщень загальною площею кілька сот квадратних метрів до гігантських складів площею в сотні тисяч квадратних метрів; склади також характеризуються висотою, наприклад, склади до 6 м називаються звичайними, а вище – високими;
 - висота вантажу: одні вантажі зберігаються не вище людського зросту, інші вимагають спеціальних пристроїв, здатних підняти та точно розмістити вантаж у камері на висоті 24 м і більше;
 - за конструкцією: можуть розміщуватися в окремих приміщеннях (закриті), мають тільки дах або дах і одну, дві або три стіни (напівзакриті). Частина вантажів зберігається поза приміщеннями на спеціально обладнаних майданчиках, у так званих відкритих складах;
 - при необхідності створити і підтримувати спеціальний режим, наприклад, температура, вологість;
 - за кількістю користувачів: склад може бути призначений для зберігання товарів організації (індивідуальне користування), а може здаватися в оренду фізичним або юридичним особам (колективне користування або готельний склад);
 - за ступенем механізації складських операцій: немеханізовані, механізовані, комплексно механізовані, автоматизовані та автоматичні;
 - залежно від можливостей транспортування та вивезення вантажів залізницею чи річкою: станційні чи портові склади (розташовуються на території вокзалу чи порту), залізничні (з залізничним відділенням для продовольства та очищення вагонів) та глибокі. Для доставки вантажу від

станції, пристані чи порту до глибокого складу необхідно використовувати автомобільний або інший транспорт;

- за обсягом асортименту товарів, що зберігаються: спеціалізовані склади, склади зі змішаним або універсальним асортиментом;
- за місцем у процесі обігу матеріальних потоків від первинного джерела сировини до кінцевого споживача готової продукції:
 - склади на ділянці обігу продукції виробничо-технічного призначення:
 - склади готової продукції організацій-виробників;
 - склади сировини та сировини;
 - склади у сфері обігу продукції виробничо-технічного призначення;
 - склади ділянці обігу споживчих товарів;
 - склади споживчих товарів оптової торгівлі організацій, які в місцях виробництва цієї продукції - вихідні оптові бази;
 - склади, розташовані в місцях товарних споживчих організацій - оптово-торговельних баз;
 - формою власності: власні склади організації, комерційні товарні склади, орендовані.

Склади є розподільними центрами у забезпеченні товарами клієнтури території, що обслуговується. Їхнє розташування визначає величину транспортних витрат.

У розвитку складського господарства спостерігаються нові тенденції. У роки планової економіки загальні відомства охоплювали всі сфери споживання та розподілу, у своїй кожне їх орієнтувалося на свою групу споживачів продукції. Відповідні відомчі бази та склади охоплювали своєю мережею усі регіони країни. Витрати, пов'язані з обігом товарів, доведенням до конкретних споживачів, сягали 15% вартості товарів у 90-ті роки. XX ст. робота організацій за умов бартерного обміну змусила їх створювати великі запаси товарів і, отже, великі склади. Зі скороченням бартеру та різниці між оптовими та роздрібними цінами потреба в них зменшувалася, але виявився інтерес до дрібних складів.

Усі склади у межах логістичної системи виконують такі основні функції:

- вирівнюють інтенсивність матеріальних потоків відповідно до попиту споживача;
- формують асортимент внутрішньо-складського потоку відповідно до замовлення клієнта;
- забезпечують концентрацію та зберігання запасів;
- згладжують асинхронності виробничого процесу, тобто. виконують функцію виробничих складів, саме складів незавершеного виробництва;
- унітизують партії відвантаження;
- надають послуги.

Для сучасного складського комплексу одним із основних завдань є ефективна організація процесу технологічного розвитку.

Використання сучасних технологій дозволяє раціоналізувати процес вантажопереробки на складі. Від того, наскільки ефективно організована комплектація замовлень, залежить швидкість та якість обслуговування клієнтів, що є важливою конкурентною перевагою організації. У зв'язку із цим перед керівництвом складу кожної організації стоїть завдання максимально оптимізувати логістичний процес.

Компанії постійно прагнуть знайти способи для поліпшення роботи складу та удосконалення складських операцій, розвиваючи максимум ефективності за мінімум витрат. Щоб максимально підвищити ефективність операцій, покращити продуктивність та якість обслуговування клієнтів, можна застосовувати різноманітні методи. Незважаючи на те, що найбільш прогресивні методи варіюються в залежності від галузі промисловості та вантажу, що поставляється, існує деяка кількість передових технологій, прийнятних для більшості компаній.

Серед них: внесення змін до планування робочого персоналу, впровадження та модернізація ІТ-рішень, та зміна робочого часу змін, зміна та модернізація обладнання та ін. [2, с. 117].

Впровадження автоматизованих процесів у логістиці сучасними підприємствами дозволяє отримати велику конкурентну перевагу над іншими компаніями у зв'язку зі значною економією фінансових та інших витрат за зберігання, розподіл та транспортування матеріальних потоків. Для успішної реалізації логістичної діяльності компанії необхідно грамотне планування та розподіл ресурсів на кожному етапі логістичного ланцюжка. В даний час все більше компаній займаються автоматизацією та комп'ютеризацією всіх виробничих та розподільчих операцій.

Для цього використовується система WMS. Це автоматизована система управління складським комплексом, що передбачає використання технології автоматичної ідентифікації для адресного зберігання та дистанційного управління співробітниками [15, с. 99]. Ця система дозволяє оптимізувати процеси прийому, розміщення, зберігання, обробки та відвантаження товарів на складах різного типу. Завдяки поділу складу на певні зони, WMS-система контролює роботу складського обладнання, техніки та персоналу, керує переміщенням вантажів та вантажної техніки по всій території складського комплексу, оперативно планує і розподіляє завдання співробітникам у зв'язку з обстановкою на складі.

Впроваджувати WMS-системи необхідно, коли підприємство має такі особливості бізнес-процесів:

1) Невисока швидкість товарообігу, що утворює велику кількість товару у складському приміщенні.

2) Широка номенклатура виробництва. Чим більше різних матеріалів, необхідних для створення продукту, знаходиться на складі, тим складніше їх розподіляти територією.

3) Великий обсяг складського приміщення вимагає впровадження системи для оперативного використання та розподілу складських ресурсів.

Залежно від потреб компанії-замовника, можна впровадити цю систему як для часткової, так і для повної автоматизації складських операцій.

Використання даної системи дозволяє отримати такі плюси:

1) Максимальний контроль за станом складу у режимі реального часу. Завдяки автоматизації, замовник має точну інформацію про те, де лежить необхідний товар і в якій кількості.

2) Скорочення кількості працівників складського комплексу до оптимального мінімуму. Персонал витрачає набагато менше часу на те, щоб внести інформацію про товар до бази даних, а також зменшується час, який потрібний для знаходження матеріалів.

3) Зменшення кількості помилок при прийомі, комплектації та розподілі товарів. Ліквідуються помилки із закупівлі зайвої кількості матеріальних ресурсів. Система автоматично порівнює фактичну наявність товару із планом. Це також дозволяє виключити злодійство на складі.

4) Абсолютно всі дії на складі скоординовані відповідно до завдань, що видаються WMS системою.

5) При здійсненні приймання або розвантаження співробітники підприємства отримують необхідну інформацію про властивості товару та специфіки поводження з ним.

6) Знижується залежність впливу людського чинника якості роботи. У зв'язку з простотою та зрозумілістю використання даної технології робота може виконуватися за допомогою низько-кваліфікованого персоналу.

Також відбувається його прискорене навчання.

7) Завдяки підвищенню швидкості робіт збільшується задоволеність клієнта.

8) Виявляється низько-обертається товар, у зв'язку з чим покращується використання складської площі.

9) Відбувається автоматичний розрахунок відрядної заробітної плати складським робітникам завдяки отриманим даним про скоєні операції.

10) Усі робочі процеси складу фіксуються, що дозволяє при несподіваних ситуаціях швидко знайти винуватця порушення плану [4, с.56].

Система WMS застосовується на складах різних форматів — розподільних центрах, складах промислових підприємств, холодильних комбінатах, складських терміналах і центрах.

Майже жоден бізнес не обходиться без таких складових, як логістика та склад. Від того, як працюють логістичні та складські служби, багато в чому залежить успішність компанії. Найкраще вирішення проблеми — це автоматизація складу та логістики на підприємстві.

Сучасний підхід до цього процесу передбачає використання торгового обладнання із застосуванням технології штрих-кодування та програм для управління складом. З обладнання для автоматизації складу можуть знадобитись: сканери штрих-кодів та принтери етикеток для приймання та легкого оперування товарами, термінали збору даних для швидкого пошуку товарів та інвентаризації. Зазначені програми — сучасні рішення на платформі 1С, серед яких можна підібрати програмне забезпечення для різних напрямків бізнесу. Популярне та універсальне рішення автоматизації складу на платформі 1С дозволяє вести оперативний облік продукції та деталізувати розташування товарів на складах, контролювати запаси та правильність списання товарів, керувати резервуванням та багато іншого.

Таким чином, застосування новітніх технологій у галузі Комплектація замовлень дозволяє суттєво підвищити продуктивність складу, покращити якість набору та зменшити час, що витрачається на комплектацію замовлення, що призведе до більш повного та своєчасного обслуговування замовлень клієнтів.

Функціонування всіх компонентів логістичного процесу необхідно розглядати у взаємозв'язку та взаємозалежності. Такий підхід не тільки дає можливість чітко координувати діяльність складських відділів, а й створює основу для планування та контролю руху товарів на складі з мінімальними витратами.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ СКЛАДСЬКОГО ЛОГІСТИЧНОГО ПРОЦЕСУ В ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

«Нова пошта» — державна компанія, заснована у 2001 році, яка надає кур'єрські послуги, у тому числі допомогу фізичним та юридичним особам.

Група компаній «Нова пошта» пропонує своїм клієнтам (юридичним і фізичним особам) новий спектр логістичних та поштових послуг. До цієї групи входять українські та іноземні компанії, як показано на рисунку 1. 2.1, у тому числі «Нова Пошта», ПП «Логістик», «ПОСТ ФІНАНС» та «Нова Пошта Інтернешнл».



Рисунок 2.1 – Структура ТОВ «Нова Пошта»

«Нова Пошта» – лідер ринку експрес-транспортної логістики, що забезпечує зручну доставку клієнту – у вигляді доставки товару за адресою – та доставку вантажів через мережу.

У 2018 році оборот компанії в Україні зріс у 2671 раз. Товариство з обмеженою відповідальністю «Логістик» — компанія, яка надає послуги зі збору та зберігання товарів на складі.

РОСТ FINANCE – фінансова частина організації, яка відповідає за контроль та зберігання коштів, отриманих від компанії.

«Нова Пошта Інтернешнл» збільшується і виходить на міжнародний рівень, тому надає своїм клієнтам послуги експрес-доставки не лише по Україні, а й за кордон [9].

Група «Нова Пошта» працює відповідно до всіх норм українського законодавства.

Головний офіс компанії – 30 000 осіб.

Місія компанії – полегшити життя своїм клієнтам, роблячи доставку зручною для життя та бізнесу. Для всієї команди «Нова Пошта» постійно вдосконалюється та вдосконалює нові продукти та послуги, які відповідають міжнародним стандартам відповідно до міжнародних стандартів. Кількість відділень, розташованих у всіх куточках України (рис.2.2).



Рисунок 2.2 – Географія розташування відділень ТОВ «Нова Пошта»

Окрім демонстрації динамічного розвитку, компанія надає клієнтам рекомендації, які можуть надати вам будь-яку підтримку – будь-яку підтримку продукту.

Послуги, які надає ТОВ «Нова Пошта»:

1. Двері - Двері. Відправка поштою на адресу одержувача та забір товару в пункті відправника.

2. Склад - Двері. Доставка товару з відділень ТОВ «Нова Пошта» на адресу одержувача.

Додаткові послуги, які пропонує ТОВ «Нова Пошта»:

1. Доставка товарів через дистриб'юторські ланцюги - до доставки товару замовнику на будь-який проміжок часу між торгівлею та обслуговуванням (супермаркети, філії, передсервісне обслуговування).

Цей вид партнерства дозволяє оптимізувати та спростити логістичні та організаційні процеси з урахуванням особливостей задоволеності клієнтів.

2. Доставка палетованого вантажу - передбачає формування піддону з окремих вантажів або транспортування наявних піддонів за пільговими тарифами.

3. Доставка автомобільних шин та дисків – передбачає транспортування шин та дисків за зниженими цінами.

4. Перенаправлення - перед зміною типу послуги та адреси доставки та умов форматування відповідно до уподобань клієнта.

5. Підйом вантажу, маса якого не перевищує 75 кг. Оплатити послугу може тільки клієнт клієнта. Якщо вага перевозиться транспортним засобом масою менше 30 кг, його необхідно доставити без додаткової оплати (без передоплати).

6. Упаковка та зберігання вантажу полягає в упакуванні вантажу в більш зручний контейнер. Ця послуга надається в кожному поштовому відділенні.

Вантажні контейнери використовуються для запобігання пошкодженню під час транспортування, зберігання та захисту вантажів від навколишнього середовища.

Види упаковки: фірмова упаковка, картонний конверт 1-2 кг; пластикові пакети; дерев'яна сітка, стрейч-плівка і гофрокартон.

Організація логістичних послуг — це комплексна система організаційно-господарських дій щодо забезпечення якісної матеріально-

технічної бази. У системі логістичних послуг підприємницька діяльність, спрямована на максимізацію доходу, у свою чергу потребує створення якісного бухгалтерського процесу. У бухгалтерському обліку оборот перекладається так.

Виручка визначається сумою витрат на логістичні послуги. Сучасний комплексний підхід до оцінки рівня економічної ефективності логістики включає всі витрати, необхідні для покриття існуючих логістичних потреб.

У ТОВ «Нова Пошта» це, як правило, витрати, які не потребують надання послуг з підготовки до продажу та після-продажного обслуговування, а також витрати, безпосередньо пов'язані з реалізацією продукції.

Ці збори включають:

- вартість доставки;
- упаковка;
- обробка та узагальнення замовлень;
- обробка даних.

Бухгалтерський облік ведеться відповідно до стандарту, на основі якого розроблено план рахунків ТОВ «Нова Пошта», а організацією всієї фінансової, аналітичної та контрольної роботи ТОВ «Нова Пошта» керує центральна бухгалтерія, яка звітує до головного бухгалтера.

Існуюча система документообігу ТОВ «Нова Пошта» включає:

- великий перелік бланків - листів і декларацій;
- договори та положення;
- Інструкція по догляду;
- бухгалтерський облік;
- управлінська та податкова звітність та прозорість організаційного процесу впливають на ефективність управління ТОВ «Нова Пошта».

Документи на їх формування та оформлення виконуються тривалий час.

Спочатку всі первинні документи опрацьовуються, узагальнюються та узагальнюються, потім їх зведені рахунки вводяться в інформаційну систему.

На основі набору оброблених і виконаних узагальнених показників складаються всі види звітності та реалізується процес управління.

Швидкість отримання всіх анотацій та показників можлива лише при організації ефективної та продуманої системи переміщення документів від перекладачів і, зрештою, до архіву.

Раціональна організація документообігу в ТОВ «Нова Пошта» орієнтована на:

- скорочення часу від формування документа до початку роботи та отримання зведених управлінських даних для прийняття рішень;
- розвиток інноваційних методів збору, синтезу та інформації про місця її потреб.

Рахунок-фактуру, акт виконаних робіт та акт про взаєморозрахунки між менеджерами ТОВ «Нова Пошта» можна отримати за допомогою сервісу Миттєвий онлайн-обмін документів.

Завдяки автоматизації діловодства в держпідприємстві ТОВ «Нова Пошта» підвищує продуктивність обліку на 30-50% і займає на 75% менше часу обробки. На досліджуваному підприємстві ТОВ «Нова Пошта» робочий процес здійснюється з дотриманням структури, послідовності та послідовності, що свідчить про правильну організацію робочого процесу.

Інноваційні системи дозволяють контролювати процес експрес-доставки товару за схемою «клієнт-замовник-замовник».

Компанія продовжує розширювати спектр послуг для національних та міжнародних перевезень, впроваджуючи цифрові інструменти, які вже зарекомендували себе в Україні.

Сьогодні ринок послуг експрес-доставки зростає. В Україні ринок експрес-доставки відрізняється від «експрес-ринків» розвинених країн – законодавчою базою, рівнем розвитку транспортної інфраструктури, конкурентним середовищем та потребами споживачів.

Важливим шляхом покращення доставки пошти в «Новій пошті» є зниження вартості послуг за рахунок впровадження інноваційних систем (технологій).

Оцінка ефективності логістичної діяльності передбачає виділення основних напрямків аналізу показників. Основним видом діяльності ТОВ «Нова Пошта» є транспортно-складські послуги, тому система оцінки роботи логістичної системи повинна включати показники, що характеризують роботу за цими напрямками [20].

Як зазначено, основною метою логістичної діяльності компанії є зниження витрат на всі види логістичних операцій, підвищення гнучкості логістичної системи та її ефективності.

Було обрано кілька напрямків аналізу ефективності логістичної діяльності підприємства (ЛДП):

- 1) аналіз структури та обсягу логістичних витрат;
- 2) розрахунок рентабельності та ефективності логістична діяльність;
- 3) розрахунок показників гнучкості ЛС;
- 4) визначення основних показників, що стосуються запасів і товарообігу

[16].

Таблиця 2.1 - Динаміка обсягу та структури логістичних витрат ТОВ «Нова Пошта» 2019-2021 рр.

Показник	2019	2020	2021	Відхилення 2021 р. від 2020 р. (+; -)	%
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	9361530	10504342	12877086	2372744	22,59
Частка логістичних витрат в складі собівартості реалізованих послуг, %	85	80	70	-10	- 12,50
Адміністративні витрати, тис.грн	1169421	1244681	1469141	224460	18,03
Частка логістичних витрат в складі адміністративних витрат, %	37,4	35,5	30,2	-5	- 14,93

Продовження таблиці 2.1

Витрати на збут, тис.грн.	311547	337 356	416 263	78907	23,39
---------------------------	--------	---------	---------	-------	-------

Частка логістичних витрат в складі витрат на збут, %	70	65	50	-15	-23,08
Інші операційні витрати	465421	488313	768703	280390	57,42
Частка логістичних витрат в складі інших операційних, витрат, %	5	4	4	0	0,00
Разом витрат	8615730	8 864 920	9488472	623552	7,03

Аналіз таблиці 2.1 показав, що найбільша частка в структурі логістичних витрат припадає на вартість послуг. Цей показник склав 80 і 70% всіх витрат на збут. Така велика частина безпосередньо пов'язана зі сферою бізнесу. Найменшу частку витрат на логістику становлять інші операційні витрати компанії, а саме 4%.

Основним показником, що характеризує ефективність і надійність підприємства, є прибуток. Проаналізувавши вплив кожного елемента логістичної системи на еволюцію прибутку, ми можемо оцінити їх важливість, що дозволить побудувати раціональну модель вдосконалення.

Другий етап — вибір і аналіз показників, що характеризують ефективність, продуктивність і гнучкість логістичної діяльності компанії. З ряду показників віднесемо ті, які мають найбільше значення для подальшої побудови моделі. Для зручності наведемо дані по одному блоку, на основі якого буде побудовано новий проект благоустрою, а саме: СД - служба доставки, блок адресного обслуговування Київ-Захід, який охоплює половину Київської агломерації [16].

Таблиця 2.2 - Показники логістичної діяльності ТОВ «Нова Пошта» 2019 - 2021 рр.

Показник	2019	2020	2021
Середній запас на складі, шт	8000	14000	18000
Швидкість товарообігу, днів	2	2	2
Час обігу товарів, днів	5	5	5
Готовність до поставки, %	0,99	0,99	0,99
Частка запасів в обігу, %	50	52	60

Як можна зробити висновок із даних таблиці 2.2, товар на складах ніколи не затримується більше, ніж на 2-3 дні в загальній експлуатації та на 5 днів у

нестандартних ситуаціях, а також дуже добре налагоджена система повернення, відвантаження та перепланування доставки. дати, загалом дає якісне обслуговування на рівні вище 98%, а за часом 93%, що є безпрецедентним результатом на ринку з огляду на обсяги товарообігу, адже в середньому через термінал служби доставки проходить близько 8000 відправлень. на день. Ці показники додатково описані в таблиці 2.3. [16].

Таблиця 2.3 - Показники ефективності логістичної діяльності ТОВ Нова Пошта»

Показник	2019	2020	2021
Показники, що характеризують ефективність логістичної системи			
Оборот логістичних активів, %	25,00%	25,10%	22,20%
Рентабельність інвестицій в логістичну систему, %	6,00%	8,10%	9,90%
Надійність поставок, %	0,98	0,985	0,99
Готовність до здійснення поставки, %:	0,96	0,97	0,98
Показники, що характеризують продуктивність логістичної системи			
Кількість розвантажень/відвантажень на 1 робітника, шт	120	130	200
Показники, що характеризують гнучкість логістичної системи			
Гнучкість виконання замовлення, %	0,99	0,99	0,99
Гнучкість оплати, %	1	1	1

Компанія орієнтована на клієнта, і це одна з її критичних проблем, тому що організація намагається забезпечити максимальний рівень якості обслуговування, оскільки витрати на підтримання цього рівня перевищують прибуток, і оскільки цей прибуток є основною місією компанії, проблема критична.

Адресна служба має 50 лізингових автомобілів Citroën Berlingo спеціальної комплектації для потреб «Нової пошти». Кожне авто закріплено за певним кур'єром, графік роботи одиниці з 8:00 до 21:00, 7 днів на тиждень Інформаційна система AWIS побудована таким чином, що на рівні програмного забезпечення та доставки кожне відправлення встановлює дата і час поставки, які формують % якості в системі, а отже, повний робочий день кожен автомобіль повинен повернутися на склад, щоб завантажити доставку вантажу на склад [11].

Як видно з даних у таблиці 2.4, залишки складають лише 2-3% від загальної кількості відправлень на добу, але, незважаючи на це, використовують повний ресурс людських і матеріальних ресурсів. Якщо уважніше розглянути графік постановок авто до терміналу (3 відправлення на

Таблиця 2.4 - Структура завантаження на підрозділі адресного обслуговування

	9.00	13.00	17.00
Завантаження, шт	60	60	7
Частка сервісу, %	45%	45%	2-3%
Витрати			
Пробіг, км	40	40	40
Паливо, л	5л	5л	5л
Заробітна плата грн/год	80грн/год	80грн/год	80грн/год
Людина/год	16	16	16

добу), то можна за допомогою простих розрахунків визначити, що виїзд повністю завантаженого автомобіля (95% корисної площі) о 9 і 13 годині, коштує компанія так само, як і майже порожній автомобіль у вечірній час, додаючи лише 2-3% до якості обслуговування, а якщо врахувати, що витрати часу на третій заїзд не відрізняються від перших двох, то негативні виходять ефекти, а саме: часто через потребу в 3-х рейсах кур'єри не встигають виїхати до клієнтів через скупчення тощо, в цьому випадку якість обслуговування ще більше знижується. Одним словом, у гонитві за високим рівнем обслуговування рентабельність всього підрозділу значно знижується, тим більше, що якість обслуговування сама по собі є скоріше інструментом маркетингу, і що на рівні цього підрозділу це не має сенсу і перешкоджає ефективній діяльності [14].

2.2 Аналіз складського господарства ТОВ «Нова пошта»

Логістичний процес — це певна послідовність основних логістичних операцій і комплекс дій, що забезпечують їх виконання з метою ефективної взаємодії з елементами та оптимізації логістичної системи в цілому. Логістичний процес на складі можна розглядати як управління логістичними операціями, пов'язаними з обробкою товарів і координацією супутніх послуг, які так чи інакше забезпечують ефективну роботу складу.

Логістичний процес не ототожнюється з чисто фізичною обробкою вантажів, яка є технологічною сферою. Масштабність логістичного процесу в основному обумовлена координацією доставки товарів, управління їх запасами та збутом. При цьому слід дотримуватись порядку всього циклу обробки вантажу, щоб задовольнити потреби покупця з необхідним асортиментом у необхідній кількості в призначений час.

Основні логістичні принципи обробки товарів на складі слід враховувати:

а) планування - поділ складу на основні робочі зони та визначення послідовності проходження товарів через ці зони;

б) раціональність - планування руху матеріального потоку при зменшенні кількості операцій до мінімально необхідного значення та виключенні зворотних вантажних потоків;

в) системний підхід - розвиток проходження товарів на складі слід пов'язувати з особливостями припливу і відтоку з урахуванням усіх характеристик;

г) ефективне використання складських потужностей - зберігання товарів на складі має забезпечувати максимальне використання площі складу та його висоти;

д) оптимальний рівень технічної оснащеності - вибір технічного оснащення повинен диктуватися характеристиками складу, вантажу, що обробляється, та економічною доцільністю; універсалізація обладнання – використане підйомно-транспортне обладнання повинно виконувати різноманітні технологічні операції для мінімізації парку ПТО на складі тощо.

Функціонування всіх компонентів логістичного процесу необхідно розглядати у взаємозв'язку та взаємозалежності. Такий підхід не тільки дає можливість чітко координувати діяльність складських відділів, а й створює основу для планування та контролю руху товарів на складі з мінімальними витратами.

Логістичні функції складів здійснюються під час виконання окремих логістичних операцій. Розрізняють такі основні складські операції:

- а) розвантаження транспорту;
- б) приймання товарів;
- в) розміщення для зберігання;
- г) відбірка товарів із місць зберігання;
- д) комплектування та пакування товарів;
- е) навантаження;
- ж) внутрішньо-складське переміщення вантажів.

Логістичний процес на складі умовно можна поділити на три частини:

- а) операції, спрямовані на координацію складської діяльності із службою закупівлі;
- б) операції, безпосередньо пов'язані з обробкою вантажів і документацією;
- в) операції, створені для узгодження складського господарства з відділом збуту.

Координація роботи відділу постачання здійснюється під час операцій із постачанням запасів у формі контролю постачання.

Запаси. Основним завданням запасів є забезпечення складу товаром відповідно до можливостей його переробки за цей період з повним задоволенням замовлень споживачів. Тому визначення необхідності закупівлі товарно-матеріальних цінностей повинно узгоджуватися з відділом збуту та наявними складськими потужностями.

Контроль постачання.

Облік і контроль надходження запасів і відправлення замовлень дає змогу забезпечити швидкість обробки товаропотоку, максимальне використання наявного складу та необхідних умов зберігання, скоротити час зберігання і таким чином збільшення товарообігу складу. Важливим елементом контролю постачання є операція приймання вхідних товарів за кількістю та якістю. Йдеться про звірку фактичних параметрів вхідного вантажу з даними супровідних документів. Під час виконання різних технологічних операцій у складі ПМ можуть відбуватися несанкціоновані зміни, наприклад, пошкодження та розкрадання майна, надмірне зниження тощо.

Оформлення вантажу та його документація. Розвантаження та приймання товару.

Найтісніший техніко-технологічний контакт складу з рештою учасників логістичного процесу відбувається під час вантажно-розвантажувальних робіт. З урахуванням умов договору поставки готуються місця розвантаження для зазначеного транспортного засобу (причіп, вантажівка, контейнер) та необхідного вантажно-розвантажувального обладнання. Спеціальне обладнання розвантажувальних пунктів і правильний вибір вантажно-розвантажувального обладнання дозволяють розвантажувати в найкоротші терміни і з мінімальними втратами вантажу, що скорочує простой транспортних засобів і, відповідно, зменшує витрати на перевантаження. Технологія вантажно-розвантажувальних робіт на складі залежить від характеру вантажу, типу транспортного засобу, а також від використовуваної механізації.

Перевезення на складі.

Внутрішньо-складський транспорт передбачає переміщення вантажів між різними ділянками складу: від розвантажувальної рампи до приймального майданчика, звідти в зону зберігання, монтажно-вантажного каркаса. Ця операція здійснюється за допомогою підйомних пристроїв і механізмів. Перевезення вантажів всередині складу повинно здійснюватися з мінімальною

тривалістю і часом по «прямих» маршрутах. Це запобіжить повторне потрапляння в одну із складських зон і неефективні операції. Кількість переходів (з одного типу обладнання на інший) має бути мінімальною.

Складування та зберігання.

Складський процес – це розміщення та закріплення вантажу. Основним принципом оптимального зберігання є ефективне використання місця зберігання. Складське обладнання повинно відповідати специфічним характеристикам вантажу і забезпечувати максимальне використання висоти і поверхні складу. При цьому простір під робочими проходами має бути мінімальним, але з урахуванням нормальних умов роботи підйомних пристроїв і механізмів.

Відбір складованих товарів може здійснюватися з різним ступенем механізації. У висотних складах контейнерних вантажів селектор спеціальної підйомної стелажі рухається по осередках стелажа, підбираючи необхідний товар. Такі композиції називають статичними. Інший варіант відбору реалізований в динамічних складах на великій висоті. Тут кришка стійки автоматично подається на комірку з необхідним навантаженням. За допомогою телескопічного навантажувача вантажний пакет знімається з місця зберігання та транспортується на станцію прийому. Підбирається необхідна кількість вантажу, решта доставляється до місця зберігання.

Комплектація замовлень та відвантаження.

Процес складання зводиться до підготовки товару відповідно до замовлень споживачів. Підготовка та оформлення документації здійснюється через інформаційну систему. Система адресації зберігання дозволяє вказати в листі відбору місце обраного товару, що значно скорочує час відбору і допомагає відстежити вихід товару з магазину. При здійсненні відправлення, завдяки інформаційній системі, легше виконувати функцію об'єднання вантажу в одну економічну відправку, що дозволяє отримати максимальну віддачу від транспортного засобу. Таким чином вибирається оптимальний маршрут доставки замовлення.

Транспортування та відвантаження замовлень може здійснюватися як складом, так і замовником. Останній варіант виправданий, коли замовлення розміщується партіями, рівними місткості транспортного засобу, і навіть запас споживача не збільшується. Найбільш поширена та економічно виправдана централізована доставка замовлень на склад. У цьому випадку за рахунок уніфікації товарів та оптимальних маршрутів доставки досягається значне зниження транспортних витрат і є реальна можливість здійснювати поставки меншими та частими партіями, що призводить до скорочення непотрібних страхових запасів для транспортного засобу. споживач.

Збір та доставка порожніх носіїв відіграє важливу роль у статті витрат. Перевізники (піддони, контейнери, пакувальний матеріал) для міжміського транспорту часто підлягають багаторазовому використанню, тому їх необхідно повернути відправнику.

Координація діяльності з комерційним відділом. Операції з контролю за виконанням замовлень та наданням послуг клієнтам, від яких залежить рівень обслуговування, в основному спрямовані на забезпечення координації комерційного обслуговування. Існує три широкі категорії товарів обслуговування: передпродажна, під час продажу та післяпродажна.

Послуги з продажу, такі як консультаційні, інформаційні, продажні чи маркетингові послуги.

Послуги з продажу включають: сортування товарів; повний контроль якості доставленого товару; упаковка та пакування; заміна замовленого товару (зміна замовлення); послуги доставки з розвантаженням; інформаційні послуги; укласти договори з транспортними агентствами.

Післяпродажне обслуговування охоплює всі послуги, що надаються споживачам продукції: монтаж продукції; гарантійне обслуговування; постачання запасних частин; тимчасова заміна товару; одержання неякісної продукції та її заміна.

Найважливішим фактором ефективності логістичного процесу на складі є інформаційне обслуговування складу, що передбачає збирання, обробку та

зберігання всієї інформації про характеристики товару, а також управління всіма складовими складського логістичного процесу. В даний час у складському процесі застосовується безліч інформаційних технологій, наприклад, штрихове кодування, автоматичне зчитування і занесення в інформаційну систему інформації про товари, що надійшли і зберігаються, відстеження несанкціонованих переміщень товару та багато інших. Автоматизовані системи керування складом дозволяють оптимально розміщувати товар на стелажах, ведуть облік поточних запасів, дозволяють швидко знаходити потрібний товар, виконувати комплектацію замовлень тощо.

ТОВ «Нова Пошта» має власний склад загальною площею 1250 м².

Композиція ділиться на такі зони:

- зона приймання товару;
- зона маркування та пакування товарів;
- штаб-квартира;
- зона відвантаження товарів.

Характерні для нього складські операції здійснюються на певній ділянці:

На складі ТОВ «Нова Пошта» здійснюються наступні види діяльності:

- розвантаження та приймання вантажу. Розвантаження на цьому складі відбувається на вагоно-розвантажувальному віадукі. Адаже спеціалізоване обладнання пунктів розвантаження та правильний підбір навантажувально-розвантажувального обладнання дозволяють ефективно розвантажувати (у найкоротші терміни та з мінімальними витратами), що зменшує простій автомобілів і тим самим зменшує витрати на обіг;

- внутрішня пам'ять. Транспортування всередині складу включає переміщення вантажів між різними ділянками поїзда: від розвантажувального віадуку до зони прийому, звідти до основного поїзда, потім до зони збору та до зони навантаження. Ця операція здійснюється за допомогою підйомних механізмів і механізмів, що значно спрощує ці процеси;

- складування та зберігання. Складський процес складається з розміщення та укладання вантажу;

- комплектація та відвантаження замовлення. Процес складання зводиться до підготовки товару відповідно до замовлень споживачів.

Виконання та доставка замовлень включає:

- отримати замовлення від клієнта (перелік варіантів);
- підбір продукції кожної назви за бажанням замовника.

Характеризуючи логістику складського господарства, слід зазначити, що компанія не використовує автоматизовані системи, такі як WMS, термінали збору даних тощо. Компанія працює на 1С, вона добре підходить і запрограмована для цих складів і операцій.

Ефективність роботи складу в цілому буде визначено статистичним аналізом товарообігу за 2019-2021 рр. (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Вантажообіг складу

№ з/п	Процес	2019, м ³	2020, м ³	2021, м ³	Відхилення 2021 р. до 2019 р., %	Темп зміни % 2021/2019 рр.
1	Вантажообіг по приходу	8567	9365	12452	103,92	147,28
2	Вантажообіг по витратам	8669	9490	11776	106,02	139,77
3	Вантажообіг загальний	18004	18348	24418	109,95	144,99

З таблиці 2.5 видно, що вхідний оборот збільшується з кожним роком. За період 2019-2021 рр. вантажообіг збільшився на 3815 м³, або у відносному вираженні на 45%. Аналогічна ситуація спостерігається з оборотом після прибуття. За період з 2019 по 2021 рік вантажообіг збільшився на 3327 м³ або на 39%. Як наслідок, така ж тенденція зростання спостерігається і в загальному вантажообігу. У період з 2018 по 2020 рік загальний вантажообіг збільшився на 7142 м³ або на 42%.

Причини такої позитивної динаміки: висока продуктивність праці, використання підйомно-транспортного обладнання, швидкість виконання замовлень. У підсумку можна зробити висновок, що компанія успішно розвивається.

- транспортування та доставка замовлень. Перевезенням і відвантаженням замовлень займається відділ транспорту та логістики. У цьому відділі працюють три спеціалісти, які здійснюють усі види діяльності, пов'язані з доставкою товарів споживачу.

Підприємство не має власного автопарку і користується транспортними послугами різних індивідуальних підприємців та транспортних компаній. Вибір транспортного засобу здійснюється виходячи з обсягу перевезених вантажів і місця розташування споживача.

Між перевізниками та ТОВ «Нова пошта» існує конкуренція. Група екосистем має право встановлювати власні тарифи та обирати перевізника.

На складі знаходиться приблизно 30 000 найменувань, а площа складу використовується приблизно на 90%. Бувають ситуації, коли відбуваються перебої в поставках і сезонні товари надходять з великою затримкою або нераціональними партіями, або через затримку доставки виникає ситуація, коли товар планується, а товар надходить із запізненням.

У таких ситуаціях товар займає весь вільний простір, що ускладнює всі складські операції, а також необхідність відправки товару на склади тимчасового зберігання. Все це призводить до величезних витрат на зберігання, транспортування та витрат на підприємство в цілому. Причинами цього є неправильна та неузгоджена робота відділу замовлень та відділу логістики.

Аналізуючи всі етапи, від переговорів з покупцями до відправлення товару споживачеві, було виділено «вузьку зону» – етап збору та складання товару. Через неефективну роботу на цьому етапі періодично виникають затримки відправлення товару споживачеві. Служба доставки повинна дочекатися, поки замовлений товар доставлений, забрати та передати в місце

доставки. Цей внутрішній фактор гальмує весь взаємопов'язаний і злагоджений ланцюг складських операцій.

У зоні збору та комплектації знаходиться 14 колекторів та 5 навантажувачів. Нормативна продуктивність на 1 колектор 250-300 тис. Але наразі цю норму виконують 3-4 працівники, а продуктивність решти не перевищує 116-120 тис. грн., і, відповідно, добова норма праці всіх працівників, яка має становити 3600 тис. грн. виконано лише на 50%.

Аналіз складської логістики показав, що для більш успішного та динамічного розвитку підприємства його керівництво повинно приділяти увагу вдосконаленню логістичних операцій з транспортування продукції та підбору спеціалістів у сфері логістики постачання. А також розробити ряд заходів щодо покращення складської логістики та рівня спеціалістів.

Таким чином, ТОВ «Нова Пошта» є лідером на ринку перевезень. ТОВ «Нова Пошта» — приватне транспортне підприємство, організаційно-правовою формою якого є товариство з обмеженою відповідальністю. Компанія працює на ринку експортних перевезень з 2001 року і займає одну з лідируючих позицій.

Протягом 2018-2020 років загальна господарська діяльність ТОВ «Нова Пошта» була дуже ефективною. Загалом, в оцінці поточного стану компанії досягнуто значних успіхів у модернізації та утриманні лідируючих позицій на ринку. Аналіз складської логістики показав, що для більш успішного та динамічного розвитку підприємства його керівництво повинно приділяти увагу вдосконаленню логістичних операцій з транспортування продукції та підбору спеціалістів у сфері логістики постачання. А також розробити ряд заходів щодо покращення складської логістики та рівня спеціалістів.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ СКЛАДСЬКОГО ЛОГІСТИЧНОГО ПРОЦЕСУ В ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1 Розроблення альтернатив управління складською логістикою підприємства

На шляху до підвищення ефективності складського господарства існують проблеми, які можна розділити на чотири групи:

1. Організаційний, що включає розподіл різноманітних функцій, повноважень, сфер відповідальності комерсиків.
2. Технологічний складається з послідовності операцій і способів їх виконання.
3. Інформаційна система містить інформаційну систему запису та обробки даних, засоби зв'язку.
4. Технічний, це наявність і ступінь зношеності технічних засобів.

Перш за все, особливу увагу слід приділити розробці рішень щодо вдосконалення організації складських процесів і технологій.

Швидке виконання роботи та отримання результатів цієї роботи роблять організаційні рішення «локомотивом оптимізації» [4].

Розглянемо основні напрямки вдосконалення та оптимізації складських технологій та операцій:

- виявлення та вирішення проблем, які негативно впливають на продуктивність, вартість та якість;
- розробка ефективних алгоритмів руху товарів на складі;
- підвищення ефективності сховищ;
- оптимізація розміщення стелажів;
- організація розміщення, укладання та зберігання товарів;
- зменшення обсягів зберігання логістичних запасів;
- організація розвантаження та транспортування товару до місця отримання;
- організація прийому;
- грамотне виконання замовлень комплексним методом;

-зміни в технологічному та управлінському процесі, пов'язані зі зниженням витрат і підвищенням якості складського комплексу;

- правильне внесення змін до організаційно-управлінської структури персоналу;

- конфігурація завдань в інформаційній системі;

- розвиток системи мотивації персоналу;

- впровадження нових технологій, навчання персоналу;

- підготовка та перепідготовка;

- використання адресного сховища;

- впровадження систем автоматизації складських операцій.

Аналіз попиту та пропозиції на ринку управління складами дозволяє зробити наступні висновки, які допоможуть керувати процесом прийняття рішення про використання WMS:

– З усіх потенційних клієнтів лише близько 30% здатні чітко сформулювати свої потреби та відчуті результати, досягнуті впровадженням системи. Інші, ймовірно, отримають користі від послуг комп'ютерних консалтингових фірм;

- оскільки вартість систем і послуг для їх впровадження досить висока, потрібно ретельно подумати над вибором постачальника рішення. Підписання контракту з високопрофесійною консалтинговою фірмою дозволить уникнути критичних простоїв під час впровадження та застрахує вас від серйозних фінансових втрат;

- використання WMS у поєднанні з обладнанням для роботи зі штрих-кодами та RFID значно покращує загальний ефект від його використання на підприємстві;

- використання WMS, інтегрованої в систему ERP, дає можливість значно підвищити ефективність інформаційної системи компанії в цілому;

Придбана система повинна бути масштабованою та гнучкою.

Масштабованість означає можливість використання систем із зростаючими обсягами бізнес-операцій. Гнучкість, у свою чергу, визначається

збільшенням функціональності системи при використанні модулів, пов'язаних з WMS (управління постачанням, фінансами, бюджетуванням) і можливістю вести власні розробки в системі алгоритмів розрахунку та форм звітів [36].

Аналіз діяльності «Нова пошта» показав, що компанія не повністю використовує свій потенціал. Аналіз також виявив основні проблеми, безпосередньо пов'язані зі складською роботою в цілому. Це такі проблеми, як:

- високе навантаження;
- розміщення товарів не в адресній системі зберігання;
- низька продуктивність повноти укладання.

Основою іншої успішної діяльності має стати акцент на впровадженні систем автоматизації та навчання працівників. Виходячи з цього, ми можемо запропонувати ряд заходів для підвищення ефективності бізнесу:

1. Заходи щодо впровадження системи WMS, системи автоматизації роботи складу.
2. Оптимізація розміщення продуктів за допомогою аналізу ABC та XYZ.
3. Заходи щодо вдосконалення системи мотивації персоналу: розробка системи морального та матеріального стимулювання персоналу.
4. Заходи з навчання та перепідготовки персоналу, а також курси навчання нових співробітників компанії.

Показники, що характеризують завантаженість складу:

- сумарний матеріальний потік композиції максимальний - це показник, що характеризує продуктивність композиції, відповідає кількості тонн, що проходять через усі частини композиції та між ними за аналізований період часу;
- максимальний вхідний вантажообіг, тобто максимальна кількість тонн аналізованого вантажу, що надходить за певний період часу;
- середня оборотність складу - середня кількість тонн товарів, отриманих за час;

- загальна площа складу;
- устаткування багажного відділення - сюди входить місце для зберігання, яке знаходиться безпосередньо під товаром, що зберігається;
- питома витрата матеріалу композиції - це витрата матеріалу композиції на 1 м².
- загально-складська площа;
- коефіцієнт нерегулярного завантаження складу - характеризує відношення товарообігу найбільш завантаженого періоду до середньоденного товарообігу складу.

Показники, що характеризують ефективність зберігання:

- коефіцієнт використання площі завантаження складу - коефіцієнт використання площі завантаження обладнання на склад;
- кількість цих логістичних запасів на складі - характеризується кількістю вантажу в тоннах, м³ або піддонах для одночасного зберігання;
- коефіцієнт використання потужності - кількість вантажу в тоннах, палетах або м³ на ємність у тоннах, палетах або м³;
- щільність завантаження поїзда - місткість зберігання піддонів на 1 м² складського приміщення.

Якщо говорити про різноманітність складів, то крім загальноприйнятої в літературі класифікації, оновлено поділ складів на класи А, В, С, D:

- клас «А»: сучасні склади – одноповерхові будівлі, побудовані за сучасними технологічними нормами; висота стелі – від 10 м, що дозволяє встановити новітнє обладнання для зберігання; наявність центрального кондиціонування або вентиляції, охоронної сигналізації, організованої охорони, на складі є офісні приміщення; відстоювання та маневреність автопоїздів, волоконно-оптичних телефонних ліній;
- клас «В»: одноповерховий або багатоповерховий будинок з висотою стель 4,5-8 м; підлога - бетон або асфальтобетон, пожежна сигналізація та засоби пожежогасіння, вантажно-розвантажувальні приміщення, складські приміщення, телефонні лінії, охорона периметра;

- клас «С»: капітальне виробниче приміщення або гарячий ангар, висота стель за проектом, підлога - асфальт або бетонна плита; машини зазвичай розвантажуються всередині будівлі;

- клас «D»: підвали, виробничі приміщення та ангари, неопалювані, гаражі тощо.

Приміщення використовується як склади.

Для професійних команд з якісним обладнанням і професійним управлінням це близько 130 000 м².

З метою підвищення якості логістичних процесів компанії, насамперед, пропонуємо покращити роботу відділу логістики ТОВ «Нова Пошта».

Для реалізації логістичної стратегії необхідно повністю реструктурувати логістичний функціональний підрозділ. Оскільки питання принципу та управління є дуже важливим при визначенні підходів до реорганізації матеріально-технічного забезпечення на підприємстві, централізовану систему управління можна вважати доцільною на підприємстві.

Централізація управління матеріально-технічним забезпеченням визначається наявністю логістичних відділів, безпосередньо підпорядкованих загальному керівництву підприємства. Перевагою такого підходу в управлінні логістикою є можливість використання універсальних, радикально узгоджених, але дуже ефективних інформаційних систем для зміни взаємозв'язків між функціональними підрозділами компанії та надання сильного ефекту в управлінні ланцюгом поставок.

Для реалізації логістичної стратегії вважаємо доцільним запровадити посади менеджера з логістики збуту та менеджера складу, які входять до структури логістичних послуг:

- команда обслуговування клієнтів;
- складські приміщення.

Впровадження системи WMS для автоматизації складських операцій.

Практика впровадження та експлуатації системи WMS показує, що термін окупності таких інвестицій становить не більше 1,5-2 років. Сьогодні існують і використовуються в бізнесі такі системи WMS:

- Популярний проект EME.WMS;
- ASTOR: WMS;
- Logistics MANAGER LM7 7 та Radio Beacon WMS;
- Система управління складом с. СИСТЕМА;
- 1С-Логістика: Управління складом під ред. 2,0;
- Вектор 11.WMS BOOK: Складський комплекс;
- Рішення Distribution Center для Microsoft Dynamics;
- Система управління складом с. СИСТЕМА;
- управління складом Aldata;
- AVARDA.WMS і SV: Склад (WMS);
- КОМПАС;
- Astro WMS та Core IMS.

Кожна з цих систем має свої особливості. Так як всі системи поділяються на 4 основні групи за масштабом складського комплексу.

Premier - WMS початкового рівня, призначений для роботи зі складами та малими підприємствами, які не мають дуже різноманітної лінійки продуктів.

По-друге, це так звані «коробкові» майданчики для управління складами середньої та великої площі (до 10 тис. км²) та різноманітної номенклатури, але в яких динаміка ротації відносно низька.

По-третє, це так звані «адаптовані» платформи. Ними користуються як великі компанії, основним профілем яких є логістика, так і розподільчі центри.

По-четверте, платформи «настроюються». Вони призначені для управління складами з великою площею, широким асортиментом і сильною динамікою товарообігу.

Далі ми познайомимося з рейтингом WMS-систем і зробимо порівняльний аналіз найбільш зручних для нашої компанії.

Дотримуючись рейтингових показників та ділової практики, ми визначили 3 WMS системи, які найкраще відповідають характеристикам нашого бізнесу. Це такі системи, як:

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

Будь-яка WMS-система має в наявності певний алгоритм реалізації. Це досить складний процес, оскільки кожна компанія має свої особливості та особливості. Таким чином, порядок реалізації індивідуальний (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Етапи впровадження WMS-системи [28]

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

З таблиці 3.1 бачимо, що середній термін впровадження системи становить 2-4 місяці. Але найчастіше на практиці трапляються непередбачені ситуації, а тому термін реалізації може бути продовжений до 1 року.

Далі необхідно вибрати відповідну WMS систему для нашого бізнесу. Площа складу складає 1250 м², в ньому зберігається близько 30 000 одиниць зберігання.

При виборі системи будемо враховувати наступні критерії:

- надійність систем управління складом та умов гарантійного обслуговування;
- професіоналізм спеціалістів постачальника систем управління складом;
- широкий функціонал WMS-рішень.

Зробимо порівняльний опис потенціалу кожної із систем і відобразимо дані у вигляді таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Порівняльний аналіз потенційних можливостей систем автоматизації

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

З даних таблиці бачимо, що найвищий бал за нашими критеріями отримала система WMS «Cortex». Але для нас не менш важлива економічна сторона цих систем автоматизації. Адже для остаточного рішення дуже важливо засвоїти всю необхідну інформацію, яка може якось вплинути на вибір підприємця (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Порівняння економічних витрат по кожній системі

Складові системи	Cortex, бал	1С: WMS Логістика. Управління складом 4, бали	Buhta, WMS, бал
Ліцензія	140000	132000	99750
Термінали, 20шт	647820	647820	647820
Принтер	36639	36639	36639
Навчання персоналу, 4 чол.	180000	200000	236000
Wi-Fi роутери, 4шт	40000	40000	40000
Сервери	150000	150000	150000
Всього	1 194 459	1 206 459	1 210 209

Враховуючи рейтинг програмного забезпечення та вартість їх впровадження, можна зробити висновок, що найкращим варіантом впровадження системи WMS є програмне забезпечення Cortex.

Компанія також надає програмне забезпечення після продажу. За допомогою програмного забезпечення ви можете налаштувати систему голосового керування, яка може стати одним із варіантів у майбутньому.

Слід зазначити, що використання автоматизації дозволить нам забезпечити застосування другого заходу, який ми запропонували – оптимізувати розміщення товарів за допомогою аналізу ABC та XYZ. Адже ця WMS-система має можливість виконувати такі розрахунки і сприятиме правильному розміщенню товарів на полицях.

Крім того, ми зможемо повною мірою використовувати метод адресного зберігання, що зменшить час, витрачений на розміщення та збір товарів, що зберігаються.

Наступним кроком у нашій роботі є вирішення проблем, пов'язаних із продуктивністю робітників та зменшенням плинності кадрів. Для вирішення цих проблем ми пропонуємо наступні заходи:

-заходи щодо підвищення кваліфікації кожного працівника з метою отримання універсального працівника складського комплексу;

- створення курсів репетиторства для досвідчених працівників з метою прискорення адаптаційного періоду для нових працівників.

Підвищувати кваліфікацію співробітників шляхом цілеспрямованих дій з використанням інструментів управління.

Для виконання ми призначимо відповідальну особу, яку здійснює завідувач складу. Його завдання включатимуть:

- розробка та проведення семінарів;
- впровадження, підтримка та контроль системи.

Ми плануємо кожні півроку організувати тематичні семінари і прагнемо зацікавити кожного співробітника, взяти участь і внести свій внесок в успішний і динамічний розвиток складського комплексу.

Далі – впровадження системи наставництва, яка забезпечить бізнес:

- зменшення плинності кадрів, завдяки постійній адаптації працівників;
- прискорити розвиток професійних обов'язків;
- підвищити продуктивність праці;
- забезпечити лояльність;
- покращити взаємодію з працівниками;
- скоротити час, необхідний для адаптації та набуття необхідних навичок.

Для використання цієї системи ми повинні організувати наставницькі курси для 2 найдосвідченіших співробітників.

Для цього керівництво рекомендувало двох кандидатів з необхідним досвідом та вмінням поділитися своїми знаннями та навичками.

Також слід мати на увазі, що для того, щоб ця система була ефективною, необхідно підвищити рівень заробітної плати або запровадити систему преміювання наставників.

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

Розрахуємо річний економічний ефект (E_{ϕ}) від впровадження посади завідуючого складським господарством.

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

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

P – рентабельність доходу, %;

K – капітальні витрати на впровадження заходу;

E_n – нормативний коефіцієнт економічної ефективності;

Π – поточні витрати.

З введенням цієї позиції буде дуже важко передбачити зниження витрат бізнесу, тому, спираючись на досвід інших бізнесів, ми будемо використовувати приблизне значення. Отже, за оптимістичними прогнозами, зниження витрат компанії могло б досягти 2,5%, а за песимістичними – 1,5%, тому ми використовували в середньому 2,0%.

$$Q_{\text{реал}} = 416263 - (416263 \cdot 0,02) = 407,95 \text{ тис. грн.} \quad (3.2)$$

де 416 263 тис. грн. – це витрати на збут за минулий рік. (2.1)

Капітальні витрати, пов'язані з введенням посади завідуючого складським господарством зведемо в таблицю 3.4.

Таблиця 3.4 – Капітальні витрати на впровадження заходу

№з/п	Витрати	Сума витрат, грн
1	Витрати на технічне обслуговування	15 000,00
2	Витрати на програмне забезпечення	1800,00
3	Організаційні витрати	3000,00
4	Витрати на офісну мебель	3600,00
5	Всього	24300,00

Поточні витрати пов'язані з функціонуванням заходу наведені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Поточні витрати на впровадження заходу

№з/п	Витрати	Сума витрат, грн
1	Витрати на оплату праці	70 751,10
2	Витрати на електроенергію	450,00
3	Канцелярські витрати	300,00
	Всього	71 501,10

Щомісячні витрати на оплату праці наведені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Розрахунок щомісячних витрат на оплату праці

№з/п	Витрати	Сума витрат, грн
1	Посадовий оклад	9600
2	Витрати на премії та доплати	1920
3	Нарахування на заробітну плату	4380
	Всього	15900

Таким чином, економічний ефект складатиме:

$$E_{\phi} = (407,95 \cdot 0,25 - 71,5) - (24,3 \cdot 0,15) = 26,84 \text{ тис. грн. в рік.}$$

Реалізація цієї позиції дасть змогу оптимізувати операційну діяльність на складах та збільшити прибуток компанії. Також ми пропонуємо створити ще один склад у Києві для зниження транспортних витрат. При створенні власного складу необхідно розрахувати, яка площа підходить для зберігання продукції ТОВ «Нова Пошта». Візьмемо найбільш затребувані товари. Розрахувати склад необхідної площі при поточній виробничій потужності та ступеню ринкового попиту.

Метод навантаження використовується для розрахунку площі складів загального призначення та на першому етапі проектування складу.

Загальна площа складу за способом завантаження визначається за такою формулою:

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

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

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

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

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

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

Максимальна норма зберігання вантажів на складі визначається за такою формулою:

$$Z_{max} = \sum_{i=1}^n \frac{Q_{pi}}{360} * Z_{max i} \quad (3.4)$$

Q_{pi} – річний обсяг надходження складу i -го вантажу;

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

n – кількість найменувань.

Коефіцієнт нерівномірності надходження вантажу складу визначається за формулою:

$$K_n = Q_{доб.макс} / Q_{доб.серд} \quad (3.5)$$

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

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

Середнє розрахункове навантаження на 1 м^2 складських приміщень залежить від характеристик вантажу, що зберігається, та конструктивних особливостей будівлі складу і визначається за довідковими даними.

Коефіцієнт використання складу - це відношення корисної площі складу до загальної, яке визначається за довідковими даними.

Тепер, за визначимо розмір складської площі методом завантаження при таких умовах:

- річний обсяг надходять на склад товарів – 1447,2 тонн;
- максимальний запас 30 днів;
- середня розрахункова навантаження – 0,08 тонн/м²;
- коефіцієнт використання складської площі – 0,5;
- коефіцієнт нерівномірності надходження товару на склад – 1,4.

$$1) Z_{max} = \frac{1447,2}{360} * 30 = 120,6 \text{ т.}$$

$$2) Z_{заг} = \frac{120,6 * 1,4}{0,08 * 0,5} = 4221 \text{ м}^2.$$

Таким чином, для зберігання потрібна складська площа розміром 4221 м^2

Тепер порахуємо ефект від вмісту власного товарного складу, знаючи, що щорічно на складі зберігатиметься 4824 види продукції. Прибуток від продажу покриття – 169600 грн.

Отже, ефективність = Прибуток/Витрати = 169 600 грн/97 326 грн = 1,72.

Можна зробити висновок, що створення власного складу дуже позитивно вплине на збільшення прибутку підприємства.

Отже, було визначено напрями підвищення якості логістичних процесів, охарактеризовано види робіт, що входять до складських процесів, та вдосконалена організаційна складова управління складськими процесами.

Сьогодні ТОВ «Нова Пошта» недостатньо уваги приділяє управлінню логістичними процесами через брак коштів та брак висококваліфікованих спеціалістів. Проте розроблена та запропонована логістична стратегія, яку можна застосувати до будь-якого типового українського бізнесу. Серед заходів щодо підвищення рівня логістичного обслуговування – оптимізація структури управління компанією за рахунок впровадження централізованого логістичного управління, загальна реструктуризація відділу логістики та скорочення термінів доставки споживачам за рахунок відкриття офісного регіонального сховища.

Для подолання низки негативних тенденцій в управлінні логістичними процесами в ТОВ «Нова Пошта» пропонуємо впровадити на підприємстві систему логістичного контролю, яка:

- координувати управлінську діяльність для досягнення цілей корпоративної логістики;
- інформаційно-консультаційний супровід прийняття управлінських рішень щодо логістичних процесів ТОВ «Нова Пошта»;
- створення та функціонування єдиної інформаційної системи управління логістичною діяльністю ТОВ «Нова Пошта»;
- забезпечити раціональність процесу управління;
- забезпечення ефективного управління логістичними процесами компанії.

Підвищення продуктивності праці спонукає організацію створювати великі матеріально-технічні баланси (базовий і страховий) для задоволення потреб більшої кількості працівників. Чим більше працівників, тим складніше їх усіх контролювати. Співробітникам дозволяється робити помилки, тому з часом виникне потреба в автоматизації складських процесів і функцій.

Управління складом – це складний процес, яким можна ефективно управляти за допомогою таких показників, як показники складських витрат, використання складу, площі, оборотності продукції, продуктивності праці. Якісні фактори ефективної роботи складської системи можна розділити на три групи:

- фактори, пов'язані з часом і характеризують мінливість процесу;
- фактори, пов'язані з компетентністю працівників;
- фактори, пов'язані з виникненням претензій.

Знаходження методів вимірювання та покращення груп факторів якості допоможе вам керувати своєю командою, зменшуючи витрати та конкурентні переваги.

Важливе місце в функціонуванні складської системи підприємства займають питання, пов'язані з вибором розташування розподільчого складу в регіоні збуту та кількості складів.

Основні фактори, що впливають на рішення щодо вибору кількості складів:

- здібності; матеріальний потік; ринковий попит;
- розмір і концентрація споживчого регіону збуту;
- взаємне розташування постачальників і покупців;
- характеристика інженерних з'єднань.

Специфіка сегменту складського господарства полягає в тому, що його розвиток тісно пов'язаний з розвитком ринку логістики, торгівлі та розподілу, якому наразі гальмують загальні світові та національні тенденції. Ринок складської нерухомості тільки зростає і сьогодні в Україні мало розподільних центрів, які б надавали якісне обслуговування.

Тому багато виробничо-посередницьких підприємств займаються непрофільною діяльністю – створенням, обладнанням та обслуговуванням складських приміщень, маючи власний персонал та власну систему обліку. У західних країнах незначна діяльність майже припинена, тому всі зосереджені на своїй основній діяльності.

ВИСНОВКИ

Логістична інфраструктура підприємства демонструє концепцію системи, яка регулює і регулює структуру і швидкість матеріальних потоків відповідно до умов, необхідних для ефективності діяльності компанії. Ретельна розробка ефективної логістичної інфраструктури має бути спрямована на застосування підходів до проектування, які враховують поточний стан інфраструктури та наявні проблеми. Використані підходи до

проектування сприяють розвитку логістичної інфраструктури за принципом певної оптимізації сукупних витрат на одиницю її потужності.

На жаль, значна кількість розглянутих у документі підходів зводиться до оцінки економічного ефекту логістичних витрат, що, на мою думку, не зовсім коректно, оскільки в цілому враховується позитивний ефект від реалізації логістичного менеджменту. Сама по собі з часом, що означає, що її можна виміряти шляхом порівняння доходів і витрат, неможливо.

Застосування новітніх технологій у галузі Комплектація замовлень дозволяє суттєво підвищити продуктивність складу, покращити якість набору та зменшити час, що витрачається на комплектацію замовлення, що призведе до більш повного та своєчасного обслуговування замовлень клієнтів.

Функціонування всіх компонентів логістичного процесу необхідно розглядати у взаємозв'язку та взаємозалежності. Такий підхід не тільки дає можливість чітко координувати діяльність складських відділів, а й створює основу для планування та контролю руху товарів на складі з мінімальними витратами.

ТОВ «Нова Пошта» є лідером на ринку перевезень. ТОВ «Нова Пошта» — приватне транспортне підприємство, організаційно-правовою формою якого є товариство з обмеженою відповідальністю. Компанія працює на ринку експортних перевезень з 2001 року і займає одну з лідируючих позицій.

Протягом 2018-2020 років загальна господарська діяльність ТОВ «Нова Пошта» була дуже ефективною. Загалом, в оцінці поточного стану компанії досягнуто значних успіхів у модернізації та утриманні лідируючих позицій на ринку.

Аналіз складської логістики показав, що для більш успішного та динамічного розвитку підприємства його керівництво повинно приділяти увагу вдосконаленню логістичних операцій з транспортування продукції та підбору спеціалістів у сфері логістики постачання. А також розробити ряд заходів щодо покращення складської логістики та рівня спеціалістів.

Сьогодні ТОВ «Нова Пошта» недостатньо уваги приділяє управлінню логістичними процесами через брак коштів та брак висококваліфікованих спеціалістів. Проте розроблена та запропонована логістична стратегія, яку можна застосувати до будь-якого типового українського бізнесу. Серед заходів щодо підвищення рівня логістичного обслуговування – оптимізація структури управління компанією за рахунок впровадження централізованого логістичного управління, загальна реструктуризація відділу логістики та скорочення термінів доставки споживачам за рахунок відкриття офісного регіонального сховища.

Для подолання низки негативних тенденцій в управлінні логістичними процесами в ТОВ «Нова Пошта» пропонуємо впровадити на підприємстві систему логістичного контролю, яка:

- координувати управлінську діяльність для досягнення цілей корпоративної логістики;
- інформаційно-консультаційний супровід прийняття управлінських рішень щодо логістичних процесів ТОВ «Нова Пошта»;
- створення та функціонування єдиної інформаційної системи управління логістичною діяльністю ТОВ «Нова Пошта»;
- забезпечити раціональність процесу управління;
- забезпечення ефективного управління логістичними процесами компанії.

Підвищення продуктивності праці спонукає організацію створювати великі матеріально-технічні баланси (базовий і страховий) для задоволення потреб більшої кількості працівників. Чим більше працівників, тим складніше їх усіх контролювати. Співробітникам дозволяється робити помилки, тому з часом виникне потреба в автоматизації складських процесів і функцій.

Управління складом – це складний процес, яким можна ефективно управляти за допомогою таких показників, як показники складських витрат, використання складу, площі, оборотності продукції, продуктивності праці.

Якісні фактори ефективної роботи складської системи можна розділити на три групи:

- фактори, пов'язані з часом і характеризують мінливість процесу;
- фактори, пов'язані з компетентністю працівників;
- фактори, пов'язані з виникненням претензій.

Знаходження методів вимірювання та покращення груп факторів якості допоможе вам керувати своєю командою, зменшуючи витрати та конкурентні переваги.

Важливе місце в функціонуванні складської системи підприємства займають питання, пов'язані з вибором розташування розподільчого складу в регіоні збуту та кількості складів.

Основні фактори, що впливають на рішення щодо вибору кількості складів:

- здібності; матеріальний потік; ринковий попит;
- розмір і концентрація споживчого регіону збуту;
- взаємне розташування постачальників і покупців;
- характеристика інженерних з'єднань.

Специфіка сегменту складського господарства полягає в тому, що його розвиток тісно пов'язаний з розвитком ринку логістики, торгівлі та розподілу, якому наразі гальмують загальні світові та національні тенденції. Ринок складської нерухомості тільки зростає і сьогодні в Україні мало розподільних центрів, які б надавали якісне обслуговування.

Тому багато виробничо-посередницьких підприємств займаються непрофільною діяльністю – створенням, обладнанням та обслуговуванням складських приміщень, маючи власний персонал та власну систему обліку. У західних країнах незначна діяльність майже припинена, тому всі зосереджені на своїй основній діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алесінська Т. В. Основи логістики. Загальні питання логістичного управління / Алесінська Т. В., К.: Веселка. 2019. 121 с.
2. Березін О. В. Управління потенціалом підприємства: Навчальний посібник / Березін О. В., Дуда С. Т., Міценко Н. Г. Львів, 2016, 2021. 6 с.
3. Білик І. І. Оцінка рентабельності клієнтів у системі дистрибуції товарів. Вісник НУ водного господарства та природокористування. Збірник наукових праць. Економіка. Частина 4. Використання виробничих ресурсів підприємств та регіонів України / Білик І. І. Рівне, 2018. 122 с.
4. Борисенко З. М. Основи конкурентної політики / Борисенко З. М. К.: Таксон, 2019. 30 с.
5. Глогусь О. Логістика: навч. посібник / Глогусь О. Тернопіль, 2018. 166 с.
6. Григорак М. Ю. Логістичне управління зворотними матеріальними потоками виробничого підприємства Григорак М. Ю. Київ, 2017. 236 с.
7. Долгов А. П. Логістичний менеджмент фірми: концепція, методи та моделі: Навчальний посібник / А. П. Долгов, В. К. Козлов, С. А. Уваров. Бізнеспреса, 2019. 384 с.
8. Дудар Т. Г. Основи логістики: навч. посіб. / Дудар Т. Г. Тернопіль, 2018. 163 с.
9. Іванюта Т. М. Економічна безпека підприємства / Іванюта Т. М. К.: Центр навч. літератури, 2019. 256 с.
10. Іваницька Т. Є. Методичний підхід до оцінки ефективності управління будівельним підприємством на основі логістичних критеріїв. Економіка. Управління. Інновації. / Іваницька Т. Є. Київ, 2018. 45 с.
11. Кальченко О. / Основи логістики / Кальченко А. Київ, 2019. 136 с.
12. Касьянова Н. В. Потенціал підприємства: формування та використання / Касьянова Н. В. – К.: Центр учбової літератури, 2018. 248 с.

13. Колодізева Т. О. Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств: монографія / Колодізева Т. О. Харків, 2020. 292 с.
14. Короленко Н. В. Управління якістю логістичних процесів на підприємствах: інтегральна парадигма. Ефективна економіка / Короленко Н. В. Харків, 2019. 14 с.
15. Косарева Т. В. Логістична система: сутність дефініцій / Косарева Т. В. – Економіка АПК, 2018. – 34 с.
16. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії / Крикавський Є. В. Львів, 2019. 416 с.
17. Крикавський Є. Логістика. Для економістів. Крикавський Є. В. Львів, 2020. 440 с.
18. Крикавський Є. Логістичне управління / Крикавський Є. В. Львів, 2019. 684 с.
19. Крикавський Є. Промисловий маркетинг / Крикавський Є. В. Львів, 2020. 472 с.
20. Крістофер М. Маркетингова логістика / Крістофер М. Харків, 2019. 200 с.
21. Лінькова О. Ю. Менеджмент організацій / Лінькова О.Ю. Харків, 2020. 463 с.
22. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://novaposhta.ua/>
23. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні засади. *Галицький економічний вісник* / Паласюк Б. 2018. 170 с.
24. Пономаренко В. С. Логістичний менеджмент: Підручник/В. С. Пономаренко, К. М. Таньков, Т. І. Лепейко. Харків, 2020. 440 с.
25. Потенціал підприємства: формування та оцінка. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.refine.org.ua/pageid-5425-3.html>
26. Пушкар М. С. Логістичні системи підприємства: облік, аналіз та аудит: монографія / Пушкар М. С. Тернопіль, 2017. 202 с.

27. Решетник М. Оцінка витрат та ефективності функціонування логістичної системи підприємства / Решетник М. Харків, 2021. 34 с.
28. Руденко Г. Р. Аналіз логістичних послуг в Україні / Руденко Г. Р. – Київ, 2011. 65 с.
29. Савіна Н. Б. Інвестування у логістичні системи / Савіна Н. Б. – Львів, 2019. 326 с.
30. Седікова І. О. Дослідження логістичного потенціалу підприємств. Економічний аналіз / Седікова І. О. – Харків, 2018. 135 с.
31. Смиричинський В. В. Логістика / Смиричинський В. В. Тернопіль, 2019. 264 с.
32. Солодка О. В. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів як спосіб їх удосконалення / Солодка О. В. Львів, 2020. 23 с.
33. Струтинська І. І. Проблема логістичного центру на вітчизняному ринку логістичної нерухомості / Струтинська І. І. Київ, 2015. 219 с.
34. Ткачова О. В. Логістичні витрати як критерій оптимізації логістичного управління / Ткачова О. В. Харків, 2018. 93 с.
35. Трідід О. М. Логістичний менеджмент: навчальний посібник / Трідід О. М., Таньков К. М. Харків, 2019. 224 с.
36. Удалов О. А. Удосконалення методики аналізу матеріально-виробничих запасів у комерційних організаціях / Удалов О. А. Харків, 2018. 54 с.
37. Чухрай М. Логістичне обслуговування: підручник для вузів / Чухрай Н. Львів, 2018. 292 с.
38. Шевців Л. Ю. Логістичні витрати підприємства: формування та оцінювання / Шевців Л. Ю. Львів, 2019. 244 с.
39. Шкарлет С. М. Економічна безпека підприємства / Шкарлет С. М. Київ, 2020. 435 с.
40. Якименко Н. В. Логістичні центри як організаційна основа нових форм взаємодії / Якименко Н. В. Харків, 2018. 160 с.