

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»

Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих

Кафедра управлінських технологій

Калісь Іван Олександрович

УДК 331.108

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

“Управління якістю послуг транспортно-експедиційної компанії ”

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: «Комерційна логістика »

Подається на здобуття освітнього рівня бакалавр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ І.О. Калісь

(Підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Філатов Сергій Антонович

кандидат технічних наук, доцент

(прізвище, ім'я по батькові, науковий ступінь керівника)

Київ-2024

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ	3
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИЦІЙНОЇ КОМПАНІЇ	7
1.1. Сутність якості транспортних послуг.....	7
1.2. Сутність та особливості організації транспортно-експедиційної діяльності підприємства	14
1.3. Теоретичні засади формування моделі організації діяльності транспортно-експедиційного підприємства	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИЦІЙНОЇ КОМПАНІЇ ТОВ «НОВА ПОШТА»	22
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Нова пошта»	22
2.2. Аналіз фінансового стану підприємства.....	28
2.3. Аналіз транспортно-експедиційної діяльності підприємства.....	35
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИЦІЙНОЇ КОМПАНІЇ	41
3.1. Стратегічні напрями удосконалення організації транспортно-експедиційної діяльності підприємства.....	41
3.2. Шляхи вдосконалення транспортно-експедиторської діяльності.....	46
3.3. Ефективність впровадження пропозицій по вдосконаленню управління якістю послуг.....	52
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота спрямована на вирішення проблемних питань, пов'язаних з обґрунтуванням та прийняттям управлінських рішень якістю послуг транспортно-експедиційної компанії. Досліджено, компаніям, зайнятим у сфері транспортного експедирування, необхідно прагнути до того, щоб послуги, які вони надають, повністю відповідали очікуванням їхніх клієнтів, іншими словами, споживачів

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичні та практичні аспекти аналізу управління якістю послуг транспортно-експедиційної компанії та їх удосконалення.

Для досягнення мети в кваліфікаційній роботі досліджено сутність та особливості організації транспортно-експедиційної діяльності підприємства.

Проаналізовано теоретичні засади формування моделі організації діяльності транспортно-експедиційного підприємства. Діагностовано аналіз транспортно-експедиційної діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта».

А також запропоновано шляхи та напрямки удосконалення управління якістю послуг транспортно-експедиційної компанії.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Обсяг кваліфікаційної роботи становить 61 стор., 8 рис., 13 табл., 29 дж., 1 додаток.

Ключові слова: підприємство, транспорт, рішення, механізм, управління, якість, оцінка.

ABSTRACT

The qualification work is aimed at solving problematic issues related to the substantiation and management decision-making of the quality of services of a freight forwarding company. It has been researched that companies engaged in the field of freight forwarding should strive to ensure that the services they provide fully meet the expectations of their clients, in other words, consumers.

The purpose of the qualification work is the theoretical and practical aspects of analyzing the quality management of freight forwarding company services and their improvement.

To achieve this goal, the essence and peculiarities of the organization of the freight forwarding activity of the enterprise are investigated in the qualification work.

The theoretical foundations of forming a model for organizing the activities of a freight forwarding company are analyzed. The analysis of the transport and forwarding activity of the enterprise “Nova Poshta” LLC is diagnosed.

Ways and directions for improving the quality management of the services of a freight forwarding company are proposed.

The qualification work consists of an introduction, three chapters, conclusions and appendices. The volume of the qualification work is 61 pages, 8 figures, 13 tables, 29 journals, 1 appendix.

Keywords: enterprise, transport, solution, mechanism, management, quality, evaluation.

ВСТУП

Актуальність дослідження. Успішні перетворення суспільної системи, поглиблення ринкових відносин, становлення і розвиток багатоскладової економіки ринкових відносин, становлення і розвиток багатоукладної економіки - проблеми, що мають доленосне значення для нашої країни.

Визначальна роль у їх вирішенні належить сфері послуг, від стану та ефективності функціонування якої залежить успішне просування країни шляхом економічного і соціального прогресу. Це повною мірою відноситься і до сфери надання послуг з перевезення пасажирів автотранспортом. Саме тому стає дедалі необхіднішим і практично значущим неухильне вдосконалення управління якістю подібного роду послуг як основи підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності в умовах ринкової економіки. Для сучасної України значення транспорту величезне, оскільки саме транспорт об'єднує різні регіони країни в єдину державу. У цьому зв'язку транспорт є одним із провідних державотворчих чинників.

На сьогодні, у зв'язку з розвитком ринкової економіки, сфера вантажних перевезень характеризується дедалі інтенсивнішим розширенням галузі транспортно-експедиційного обслуговування і, відповідно, збільшенням кількості транспортно-експедиційних компаній, іншими словами, експедиторів. Насамперед це явище має місце у зв'язку з тим, що транспортно-експедиційне обслуговування охоплює весь комплекс послуг і операцій з доставки вантажів, і, у зв'язку з цим, характеризується найбільшою ефективністю організації транспортних процесів.

Конкурентоспроможність експедиторів насамперед ґрунтується на рівні якості транспортно-експедиційного обслуговування і сприйнятті його клієнтами. Таким чином, компаніям, зайнятим у сфері транспортного експедирування, необхідно прагнути до того, щоб послуги, які вони надають, повністю відповідали очікуванням їхніх клієнтів, іншими словами, споживачів.

Об'єктом курсової роботи є транспортно-експедиційні послуги.

Предметом курсової роботи є сукупність організаційно-економічних відносин, що виникають при взаємодії транспортних компаній у процесі здійснення ними транспортного обслуговування.

Мета курсової роботи – теоретичні та практичні аспекти аналізу управління якістю послуг транспортно-експедиційної компанії та їх удосконалення.

Згідно з метою курсової роботи були сформовані такі завдання:

- розглянути сутність якості транспортних послуг;
- дослідити сутність та особливості організації транспортно-експедиційної діяльності підприємства;
- розкрити теоретичні засади формування моделі організації діяльності транспортно-експедиційного підприємства;
- виконати загальну характеристику підприємства ТОВ «Нова пошта»;
- провести аналіз фінансового стану підприємства;
- провести аналіз транспортно-експедиційної діяльності підприємства;
- дослідити стратегічні напрями удосконалення організації транспортно-експедиційної діяльності підприємства;
- виконати шляхи вдосконалення транспортно-експедиторської діяльності.

Практичне значення дослідження полягає в можливості використання отриманих результатів у роботі транспортно-експедиційних організацій, що дозволить їм ефективніше функціонувати в сучасній економіці. Ця робота може становити інтерес для керівників організацій, діяльність яких пов'язана із логістикою.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИЦІЙНОЇ КОМПАНІЇ

1.1. Сутність якості транспортних послуг

Категорія якості є однією з найскладніших. Проблема якості має багато аспектів, таких як філософський, соціологічний, економічний, правовий, статистичний. Деякі дослідники також виокремлюють кібернетичний, математичний, технічний, виробничий та споживчий аспекти якості.

Наприклад, з точки зору філософської категорії якість охоплює як явища зовнішнього світу, так і свідомість людини. Арістотель вперше проаналізував філософську категорію якості у III столітті до нашої ери. Пізніше, у XIX столітті, цю категорію більш детально досліджував Гегель. За Гегелем, якість в першу чергу є тотожною з визначеністю буття, тобто щось перестає бути тим, що воно є, коли втрачає свою якість. Іншими словами, якість, як філософська категорія, є характеристикою, що відрізняє предмет від усіх інших. Гегель відзначив нерозривну єдність якості та кількості. Кількісні зміни мають свою межу, свою якісну межу, і виходження за цю межу призводить до встановлення нового співвідношення між кількістю та якістю[12, с. 89]

Всі послуги створюються для задоволення потреб людини і суспільства в цілому. Це призначення послуг також відноситься до їхньої якості. Якість обслуговування має соціальне значення і може бути охарактеризована як соціально-економічна категорія.

Ступінь задоволення особистих і суспільних потреб конкретного виробництва визначається його властивостями. Якість роботи визначається сукупністю її властивостей. Тому сукупність властивостей якості є технічною категорією і вивчається технічними дисциплінами.

Економічний зміст поняття якості базується на тому, що якість формується в процесі виробництва послуг або продукції.

Таким чином, якість розглядається як конкретний результат виробничої діяльності людей у якості економічної категорії.

Усі ці аспекти проблеми наявні. Однак економічний аспект якості є вирішальним з-поміж інших, а дослідження інших аспектів мають практичне значення лише в тому разі, якщо вони здійснюватимуться на економічній основі. Тому розв'язання проблеми забезпечення якості робіт, послуг чи продукції потребує насамперед чіткого уявлення про якість як предмет економічної науки.

Узагальнюючи розглянуті аспекти якості, можна дати їй таке визначення (згідно з міжнародними стандартами якості ISO 9000): якість - це ступінь відповідності притаманних характеристик установленим вимогам. При цьому під терміном "характеристика" розуміється будь-яка відмінна властивість продукції. Ринковий підхід дає нам змогу визначити, яким конкретно вимогам мають відповідати показники - потребам або очікуванням клієнтів, споживачів послуг[11, с. 111]

Загальні положення теорії якості транспортної продукції:

- якість є відносним поняттям. Щоб оцінити якість послуги перевезення вантажу протягом п'яти днів, потрібно порівняти її з нормативним терміном доставки. Тому показники якості повинні визначатися не тільки в абсолютному вираженні, але й у відносних рівнях порівняно з відповідними нормативами, стандартами і показниками, досягнутими конкурентами.

- перевага надається задоволенню потреб клієнтів та врахуванню їхніх інтересів при оцінці якості експлуатаційної роботи залізниць, зокрема ваги поїзда, навантаження та обіг вагона.

- В ринкових умовах вартість перевезення повинна визначатися співвідношенням попиту і пропозиції на транспортні послуги, а не якістю. Тому можуть виникати ситуації, коли ціна за послугу низької якості може бути вищою, ніж за послугу вищої якості, або однаковою для різних умов транспортного обслуговування.

- показники якості транспортного обслуговування повинні бути стандартизовані та порівнювані за видами транспорту, незалежно від їх

технологічних особливостей. Для споживачів транспортних послуг головне - це переміщення з одного місця в інше, а не сам засіб пересування (поїзди, автомобілі, літаки). Тому переможцем у конкурентній боротьбі за споживача транспортних послуг буде той вид транспорту, який надасть більш комфортні та доступні послуги, відповідні платоспроможному попиту.

- необхідно встановити загальний, інтегральний показник якості транспортного обслуговування. Цей показник може бути комплексним зведеним вимірником усіх елементів і аспектів якості транспортного обслуговування, з оцінкою вагомості кожного елемента.

Таким чином, якість транспортного сервісу - ступінь відповідності всього комплексу послуг транспорту та експедиції потребам і очікуванням споживачів.

Одним з часто вживаних термінів є рівень якості транспортних послуг, який є відносною характеристикою якості наданих послуг. Цей рівень базується на порівнянні показників якості конкретної транспортної послуги з базовими значеннями відповідних показників[9]

Існують чотири рівні якості транспортного сервісу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Рівні якості транспортного сервісу

Номери рівні якості	Назва рівня	Характеристика рівня
I рівень	Відповідність стандарту	Вироблені послуги відповідають статтям законів
II рівень	Відповідність можливостям	Виробництво послуг має відповідати технічним і технологічним можливостям залізниць
III рівень	Відповідність можливостям	Задоволення вимог клієнтури у високій якості та низькій ціні на транспортні послуги
IV рівень	Відповідність латентним потребам	Задоволення неявних, прихованих потреб у залізничних перевезеннях

Джерело: складено автором на основі [8].

Характеристики продукції (товари і послуги) бувають як обчислювані, так і необчислювані. Обчислювані характеристики називаються показниками.

Необчислювані характеристики можуть визначати якість як "погану", "хорошу" або "відмінну", "кращу" або "гіршу".



Рис. 1.1 Цикл управління якістю транспортно-експедиційного обслуговування

Джерело: складено автором на основі [6].

Якість транспортної послуги визначається кількісною характеристикою однієї або декількох споживчих властивостей послуги (обслуговування).

Одиничний показник якості продукції (послуги) - показник якості продукції, що характеризує одну з її властивостей.

Комплексний показник якості продукції (послуги) - показник якості продукції, що характеризує кілька її властивостей.

Інтегральний показник якості продукції (послуги) - показник якості продукції, що є відношенням сумарного корисного ефекту від експлуатації або споживання продукції до сумарних витрат на її створення та експлуатацію або споживання.

Залежно від властивостей, що характеризуються, можна виділити кілька груп показників якості послуг.

Показники ефекту (призначення) - показники, що описують корисний ефект від наданих послуг - трек доставки, час доставки, розмір партії товару тощо.

Показники надійності - система показників, що характеризує безвідмовність і збереженість послуг.

Показники економії - це показники, що характеризують фінансові витрати споживача під час отримання послуги. Витрати споживача можуть бути прямі - провізна плата і додаткові збори, і непрямі - складування, втрати внаслідок тривалої доставки, зниження якості вантажу тощо. Дуже часто непрямі витрати споживача внаслідок надання послуг низької якості можуть бути дуже високими, вищими, ніж прямі витрати. Це може бути основною причиною відходу споживачів до конкурентів. Таким чином, слід враховувати як прямі, так і непрямі витрати споживачів[14, с. 102]

Екологічні показники характеризують рівень шкідливих впливів на природу під час виробництва і споживання послуги.

Показники безпеки характеризують безпеку користувачів послуг у процесі споживання.

Ергономічні та естетичні показники - показники, що характеризують якість послуг з точки зору пристосованості їх до отримання людиною. До них належать обстановка на станціях, у товарних конторах, зовнішній вигляд персоналу, характер ставлення персоналу до споживачів (доброзичливе, недружнє) тощо. Ці показники чисельно виражаються в балах, наприклад, від 1 до 5.

Принцип забезпечення якості послуг має в основі три чинники[9]:

- матеріальну базу (покупні вироби та матеріали, технологічне та випробувальне обладнання, засоби вимірювань, будівлі, споруди, транспорт тощо);

- кваліфікований персонал, зацікавлений у хорошій роботі (людський фактор);

- глибоко продуману організаційну структуру і чітке управління підприємством загалом, і управління якістю зокрема.

Для забезпечення високоякісного обслуговування необхідні перший чинник активний кваліфікований персонал та другий чинник матеріальна база. Їх можна вважати фундаментом якості.

Третій чинник - організація виробництва та управління підприємством є основою, яка доповнює фундамент та дозволяє реалізувати можливості, що виникають завдяки матеріальній базі та людському фактору. Неможливо надавати послуги лише засобами виробництва та працівниками, необхідно також організувати процес роботи, створивши відповідні структури та налагодивши управління.

Таким чином, можна з упевненістю стверджувати, що зазначені три фактори - матеріальна база, активний кваліфікований персонал і чітка організація робіт - у сукупності становлять не тільки необхідні, а й достатні умови для забезпечення якості продукції.

Принципи забезпечення та управління якістю послуг мають деякі особливості, які необхідно враховувати під час їх виробництва.

Основна особливість полягає у тісній взаємодії зі споживачем для забезпечення якості послуги. Це означає, що додаткові елементи, пов'язані з людським фактором та організацією робіт, є необхідними. Такі елементи включають культуру спілкування з клієнтами, доступність персоналу для клієнтів, гнучкість форм та оперативність надання послуг, забезпечення гігієни, безпеки, комфорту та естетики місця надання послуг, а також формування позитивного іміджу та репутації сервісної організації[16, с. 123]

Вплив бази якості можна представити у вигляді вектора якості. Однак, навіть якщо база якості має позитивний вплив на виробництво, це лише потенційна можливість досягнення необхідної якості продукції. Для реалізації цієї можливості, крім бази, необхідна чітка організація управління якістю, яка спрямовує діяльність працівників на створення послуг необхідної якості. Якщо на підприємстві буде чітко організоване управління якістю, то за позитивного впливу базових чинників петля якості перетворюється на висхідну спіраль, і

якість продукції підвищується до необхідного рівня після кожного циклу управління.

У випадку, якщо на підприємстві відсутня необхідна матеріальна база або працівники не зацікавлені у високій якості своєї праці, це означає, що немає основи, необхідної для створення високоякісної продукції. В такому випадку вектор якості буде дорівнювати нулю, і висхідна спіраль перетвориться на плоску петлю, тобто робота з управління якістю буде проводитись вхолосту, без підвищення якості продукції.

Отже, принцип забезпечення якості послуг можна сформулювати так: для забезпечення якості послуг потрібні три основні чинники - необхідна матеріальна база, кваліфікований і зацікавлений у хорошій роботі персонал і чітка організація робіт, включаючи управління якістю послуг. При цьому особливу роль відіграє інтерес працівників до якісної праці. Необхідний рівень якості обслуговування визначається за допомогою маркетингових досліджень. Проте попередньо підприємство має визначити, які цілі воно переслідує над ринком, вибрати маркетингову стратегію, здійснити сегментування ринку, провести позиціонування, вибрати цільовий сегмент. Очевидно, що споживачі бажають підвищення якості сервісу. При цьому необхідно усвідомлювати, що нескінченно підвищувати якість сервісу неможливо, необхідно визначити найвигідніші шляхи та оптимальний рівень. Визначення шляху вдосконалення якості сервісу здійснюється на основі маркетингових опитувань, анкетування, вивчення існуючих та потенційних споживачів, аналізу їх господарських зв'язків, виявлення перспектив та проблемних місць. Підвищення рівня якості сервісу, безперечно, підвищує конкурентоспроможність будь-якого підприємства, проте цей процес вимагає збільшення поточних витрат та капітальних вкладень. У цьому зростає собівартість перевезень, відповідно підприємство має підвищувати тарифи чи шукати інші шляхи компенсації додаткових витрат, наприклад рахунок збільшення обсягу перевезень. З погляду користувача послуг полягає у скороченні непрямих витрат за одержання послуг з допомогою прискорення терміну доставки (зменшується потреба у оборотних коштах)

(економія робочого дня працівників організації-споживача послуг) тощо[18, с. 69]

1.2. Сутність та особливості організації транспортно-експедиційної діяльності підприємства

У традиційному розумінні, транспортно-експедиційні підприємства працюють з вантажовласниками-вантажовідправниками. Проте, застосування клієнтоорієнтованого підходу в їх діяльності означає, що вони повинні вважати клієнтами як власників вантажів, так і перевізників. Ці підприємства надають різноманітні послуги, включаючи посередницькі, пов'язані з пошуком відправників вантажів, їх завантаженням, розвантаженням, перевантаженням та організацією доставки. [1].

У сучасний час велика увага приділяється розвитку великих і середніх компаній з питання "клієнтоорієнтованості". Вони зосереджуються на відстеженні змін у потребах клієнтів і прагнуть покращити якість своїх послуг. У цій статті під клієнторієнтованістю розуміється здатність транспортно-експедиційних організацій залучати нових клієнтів і збільшувати свій прибуток, розуміючи і задовольняючи їхні потреби. На нашу думку, переваги клієнтоорієнтованого підходу в управлінні транспортно-експедиційною діяльністю полягають у збільшенні конкурентних переваг підприємств, збалансованому врахуванні інтересів транспортно-експедиційних підприємств і задоволенні клієнтів їхніми послугами, покращенні керованості підприємством і, у деяких випадках, зниженні витрат. У таблиці 1.2 наведено показники, що комплексно характеризують діяльність транспортно-експедиційних підприємств у рамках клієнтоорієнтованого підходу.

Таблиця 1.2

Показники, що визначають діяльність транспортно-експедиційного підприємства

Показник	Характеристика факторів, що визначають показники транспортно-експедиційного підприємства
Послуга	Вид і набір послуг, надання гарантій, наявність додаткового сервісу, збереження вантажу, економічність доставки, швидкість доставки, зручність користування комплексом послуг
Ціна	Рівень тарифів і маржі експедитора, способи оплати, система пільг і бонусів, умови кредитування. Прибутковість маршруту, автомобіля, прибутковість за видами перевезень тощо.
Розподіл	Місцезнаходження, канали розподілу та їхня кількість, можливість замовлень через Інтернет
Просування	Реклама, PR-заходи, стимулювання збуту, лояльність клієнтів
Персонал	Рівень кваліфікації, компетентність, мотивація, стимулювання праці, культура обслуговування
Ресурси	Імідж, фірмовий стиль, бренд, наявність власного рухомого складу, тип транспортних засобів, їхня технічна готовність, ділові зв'язки і взаємини з перевізниками

Джерело: складено автором на основі [6].

Використання даних показників у контролі досягнутих результатів транспортно-експедиційних підприємств і в плануванні майбутнього розвитку підприємств цієї сфери послуг дозволить використовувати описані вище переваги клієнтоорієнтованого підходу в управлінні. У таблиці 1.3 наведено приклад розподілу показників, що характеризують транспортно-експедиційну діяльність підприємства, яке надає як транспортні послуги, так і послуги транспортного експедирування, за різними рівнями управління і контролю.

Таблиця 1.3

Контрольовані параметри в управлінні транспортно експедиційних підприємств

Рівень управління	Показник, контрольований на цьому рівні
Верхній рівень управління (директор, заступник директора, комерційний директор)	Прибуток за видами перевезень. Прибуток за напрямками перевезень. Частка часу простою в загальному часі роботи парку. Кількість заявок, виконаних у строк тощо. Рівень лояльності клієнтів.
Операційний рівень управління (менеджер, диспетчер, водії тощо).	Прибутковість автомобіля, прибутковість маршруту (замовлення), відсоток завантаження транспорту, коефіцієнт технічної готовності, аварійність у дорозі, термін доставки вантажу. Прибутковість ремонтного обладнання (години роботи) тощо.

Джерело: складено автором на основі [10].

Система ключових показників результативності транспортно-експедиторської діяльності повинна бути багаторівневою. На операційному рівні слід використовувати контрольовані параметри, які безпосередньо впливають на показники верхнього рівня і допомагають зрозуміти причини виникнення проблем.

До типових проблем експедитора можна віднести наступне:

- високий рівень комісії (маржі експедитора в ціні транспортування);
- неадекватні способи оплати послуг клієнтів, що призводять до утворення великої дебіторської заборгованості та затримок у погашенні;
- неадекватна взаємодія експедитора з клієнтом;
- відсутність координації між окремими підрозділами організації;
- відсутність або обмеження місць для зберігання вантажів;
- обмеженість власного парку транспортних засобів, що призводить до необхідності аутсорсингу послуг і може призвести до зниження якості транспортних послуг;
- небажання експедиторів працювати з перевезеннями, які потребують вирішення проблем, що виникають під час доставки;
- несвоєчасне інформування про дислокацію та технічний стан транспортного засобу та вантажу, що перевозиться, залежність від зовнішнього сюрвейєра.

1.3. Теоретичні засади формування моделі організації діяльності транспортно-експедиційного підприємства

Модель - це представлення об'єкта або явища, яке заміщає оригінал, зберігаючи лише деякі важливі властивості. Вона може бути зображенням або аналогом об'єкта, процесу або явища, таким як картинка, опис, схема, креслення, план або карта. Моделювання - це спосіб дослідження явищ, процесів або об'єктів шляхом побудови та аналізу їх моделей[6]

У широкому розумінні моделювання є однією з основних категорій теорії пізнання і є науково обґрунтованим методом дослідження систем і процесів будь-якої природи в різних сферах людської діяльності. Модель може бути зменшеною копією предмета, кресленням, що відображає його структуру або склад, схемою, що показує взаємозв'язки окремих елементів. Наприклад, макет корабля, креслення будівлі, схема комп'ютера. Модель явища або процесу відтворює його хід, послідовну зміну стану, етапи розвитку. Наприклад, модель еволюції людства, модель розвитку економіки тощо. Зазвичай виділяють три базових типи моделей: фізичні, аналогові і математичні. Фізична модель представляє досліджуваній об'єкт або систему за допомогою збільшеного або зменшеного опису.

Автомобільні та авіаційні підприємства завжди створюють фізичні зменшені копії нових засобів пересування, щоб перевірити певні характеристики, такі як аеродинамічний опір. Ці моделі повинні відтворювати поведінку нового автомобіля або літака, але при цьому коштують значно менше. Аналогова модель використовується для дослідження об'єкта, який веде себе подібно до реального, але не має його зовнішнього вигляду. Наприклад, графік, що показує залежність між обсягом виробництва і витратами, є аналоговою моделлю[5]

Графік демонструє вплив рівня виробництва на витрати. Іншим прикладом аналогової моделі є організаційна схема. При створенні такої схеми, керівництво може легко уявити собі ланцюги передачі команд і формальну залежність між підрозділами, персоналом і діяльністю. Така аналогова модель є більш простим і ефективним способом сприйняття і відображення складних взаємозв'язків структури великої організації, ніж, наприклад, складання переліку всіх взаємозв'язків працівників.

У математичній моделі, яку також називають символічною, використовуються символи для опису властивостей або характеристик об'єкта або події. Прикладом математичної моделі і її аналітичної сили як засобу, що допомагає розуміти надзвичайно складні проблеми, є відома формула

Ейнштейна. Ймовірно, математичні моделі є найчастіше використовуваними типами моделей при прийнятті організаційних рішень[4]

Моделі можна розділити за областю застосування на наступні категорії[20, с. 136]:

1. Навчальні моделі, які включають засоби наочності, навчальні програми та тренажери.

2. Дослідні моделі, які можуть бути зменшеними або збільшеними копіями об'єкта проектування.

3. Науково-технічні моделі, які використовуються для дослідження явищ і процесів, наприклад, пристрої та системи.

4. Ігрові моделі, такі як воєнні, економічні, спортивні та ділові ігри, які допомагають виявити реакцію об'єкта на різні ситуації.

5. Імітаційні моделі. За способом подання моделі можна розділити на матеріальні та інформаційні.

Матеріальні моделі, також відомі як предметні, натурні або фізичні моделі, завжди мають фізичне втілення. Наприклад, матеріальних моделей є дитячі іграшки, макети птахів та ракет. Інформаційна модель, зі свого боку, є сукупністю інформації, що описує властивості та стан об'єкта, процесу або явища, а також їх взаємодію з зовнішнім світом.

Існують дві основні групи інформаційних моделей: вербальні (у формі словесних висловів) та знакові (у формі малюнків, схем, текстів, графіків, формул, знаків тощо).

Існують різні види інформаційних моделей, такі як геометричні - графічні форми та об'ємні конструкції, словесні - усні та письмові описи з використанням ілюстрацій, математичні - математичні формули, що відображають зв'язок різних параметрів об'єкта, структурні - схеми, графіки, таблиці, логічні - моделі, в яких представлені різні варіанти вибору дій на основі різних заключень та аналізу умов, спеціальні - ноти, хімічні формули тощо. Ці моделі можуть бути комп'ютерними або некомп'ютерними.

Інформаційна модель - це об'єкт, який використовується замість оригіналу або явища під час його дослідження. Вона містить інформацію про основні риси і властивості оригіналу, які є важливими для даного дослідження.

Модель створюються для того, щоб[10]:

1. зрозуміти, як побудований конкретний об'єкт (його структура, властивості, закономірності тощо);
2. навчитися керувати об'єктом або процесом;
3. прогнозувати вплив на об'єкт або процес

Інформаційні моделі можуть бути представлені різними способами, такими як мова, графіка, математика, фізика, хімія, біологія та інші. Бізнес-модель компанії - це набір елементів, які визначають логіку її функціонування, використовуючи компетенції та стратегічні ресурси для створення продукту або послуги високої цінності, що відповідає потребам споживачів і приносить прибуток.

Бізнес-моделі - це схеми функціонування певної компанії, які відображають основні положення, такі як архітектура та взаємодія різних суб'єктів (споживачів, постачальників, посередників, інвесторів) та об'єктів (продуктів, послуг, робіт, процесів) бізнес-моделі. Компанія має специфічні "входи" - ресурси, здібності, компетенції, які вона використовує. Орієнтація на створення високої доданої вартості (цінності) для споживачів є однією з найважливіших характеристик бізнес-моделі. Компанія також має механізм отримання прибутку, що забезпечує завершеність її економічного змісту.

Поняття технології вже давно вийшло за межі виробничої сфери і все більше проникає в інші аспекти бізнесу. Тому менеджери компаній постійно задаються питанням про те, як технологічні зміни можуть вплинути на функціонування бізнесу і нашу бізнесмодель. Саме сучасні технологічні зміни допомагають знизити витрати компаній і підвищити ефективність їх бізнес-моделі[3]

Вплив конкурентів у сучасному світі є постійним чинником. Менеджерам компанії потрібно бути пильними: якщо бізнес-модель компанії є ефективною,

конкуренти рано чи пізно спробують її скопіювати. Також важливо розуміти, що можуть з'явитися навіть маловідомі компанії з інноваційними бізнес-моделями, які швидко завоюють бізнес-простір. Вплив клієнтів є рушійною силою розвитку бізнес-моделі компанії. Постійне вивчення незадоволеного попиту і пріоритетів покупців є "дорожньою картою", що визначає траєкторію розвитку моделі бізнесу компанії в майбутньому. Однією з особливостей є розширення сфер діяльності транспортно-експедиційної компанії без збільшення чисельності виробничих одиниць. Перевага віддається ефекту від розширення номенклатури послуг, а не ефекту від масштабу діяльності, тобто при зменшенні або збереженні чисельності управлінського апарату сфери діяльності транспортно-експедиційного підприємства повинні розширюватися[7]

У сфері транспортно-експедиторського обслуговування моделі підприємств не мають типової структури і типового штатного розкладу через вплив багатьох факторів на потреби в транспортній експедиції. Рациональна розробка та дотримання технології організації транспортно-експедиторських послуг мають значний вплив на ефективне надання таких послуг.



Рис. 1.2 Технологічна схема транспортно-експедиторського обслуговування

Джерело: складено автором на основі [1].

Схема складається з п'яти основних моментів:

- обслуговування під час прийому заявки від клієнтів на надання транспортно експедиційного обслуговування;
- розробка транспортно-технологічної схеми доставки вантажу;
- обслуговування під час відправлення вантажу;
- виконання транспортних операцій шляхом руху вантажу;
- обслуговування під час отримання вантажу.

Ринок транспортно-експедиторських послуг України молодий, не достатньо встановлений та динамічно розвивається, що призводить до змін параметрів попиту на транспортно-експедиторські послуги. Підприємству залишається пристосовуватись та прогнозувати можливі зміни на ринку, для цього доцільно побудувати графічну модель організації діяльності компанії та визначити наступні кроки щодо подальшого розвитку компанії.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИЦІЙНОЇ КОМПАНІЇ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Нова пошта»

Повне найменування товариства: Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова пошта», скорочено ТОВ «Нова пошта».

Юридична адреса товариства: 36039, м.Полтава Октябрський район, вул. Фрунзе, 57.

Товариство має у власності відособлене майно, має право здійснювати будь-яку діяльність, не заборонену законодавством.

Засновниками (надалі - Учасниками) товариства виступили громадяни України: Поперешнюк Інна Странспортно експедиційні підприємстваанівна, Поперешнюк Володимир Анатолійович, Климов В'ячеслав Валерійович. Статутний капітал товариства становить 412 000 (чотириста дванадцять тисяч) грн., сформований за рахунок грошових внесків Засновників та розподіляється між ними у наступному порядку:

Поперешнюк Інна Странспортно експедиційні підприємстваанівна – 240 (двісті сорок) грн., або 0.06% Статутного капіталу.

Поперешнюк Володимир Анатолійович – 205 880 (двісті п'ять тисяч вісімсот вісімдесят) грн., або 49,97% Статутного капіталу.

Климов В'ячеслав Валерійович – 205 880 (двісті п'ять тисяч вісімсот вісімдесят) грн., або 49,97% Статутного капіталу.

Учасники товариства з обмеженою відповідальністю не відповідають з його зобов'язанням і несуть ризик збитків, що пов'язані з діяльністю суспільства, у межах вартості своїх вкладів у його Статутний капітал

ТОВ «Нова Пошта» веде бухгалтерський облік і здає фінансову звітність згідно встановленому законодавству України. Відповідальність за організацію, стан і достовірність бухгалтерського обліку у товаристві, своєчасне надання

щорічного звіту та інший фінансової звітності до відповідних органів, несе генерального директора підприємства ТОВ «Нова Пошта».

Створюється з метою здійснення господарської та комерційної діяльності для реалізації інтересів його учасників на основі отриманого прибутку.

Предметом діяльності товариства є:

- Поштово – кур'єрські послуги підприємствам, організаціям та окремим громадянам.
- Діяльність автомобільного вантажного транспорту.
- Посередницька діяльність митного брокера та митного перевізника.

ТОВ «Нова Пошта» – великий поштовий оператор зв'язку, який працює на ринку України в кожному регіоні/ ТОВ «Нова Пошта» було створено у 2001 р. Компанія вже довгий час пропонує клієнтам зручні, доступні та якісні послуги: швидку доставку вантажів й кореспонденції по території України та за її межами. Компанія використовує в своїй діяльності нові технології та послуги з доставки товарів (вантажів): склад-склад, двері-двері, склад-двері, двері-склад [29].

ТОВ «Нова Пошта» перший український оператор з впровадження експрес-перевезень – повного комплексу надання послуг з доставки документів, вантажів, грошових переказів. Територіальне покриття діяльності компанії нараховує понад 1052 відділень поштового зв'язку у 646 населених пунктах України. Компанія кожного року отримує різні нагороди та займає лідируючі позиції українського ринку.

ТОВ «Нова Пошта» працює під гаслом –«Ми там, де вам зручно!».

В процесі сортування поштової кореспонденції запроваджена 5-ти значна індексація – якісне, просте, прискорене обслуговування клієнтів. Технічне ТОВ «Нова Пошта» Золота Фортуна «Якість третього тисячоліття» Народне визнання «Бренд року» забезпечення процесу виробництва використовує нові сучасні технології, сучасну техніку, транспорт, сучасний ремонт, розширення поштових мереж.

ТОВ «Нова Пошта» має корпоративний Інтернет-портал (www.novaposhta.ua), що сприяє взаємозв'язку інформаційних ресурсів всіх підрозділів підприємства.

Використання нових технологій дозволяє компанії надавати сучасні послуги – доставку товарів та вантажів з інтернет-магазинів; зберігання вантажів (певний термін); зворотня доставка (повернення); упаковка вантажу (різні види упаковки). Було створено 78 поштових відділень (Інтернет-пунктів) для зручного користування та доступності клієнтів.

В компанії Нова Пошта розвиваються фінансові та банківські послуги – оформлюються фінансові документи й приймається готівка. Широкий спектр послуг компанії включає більше ніж 70 видів послуг.

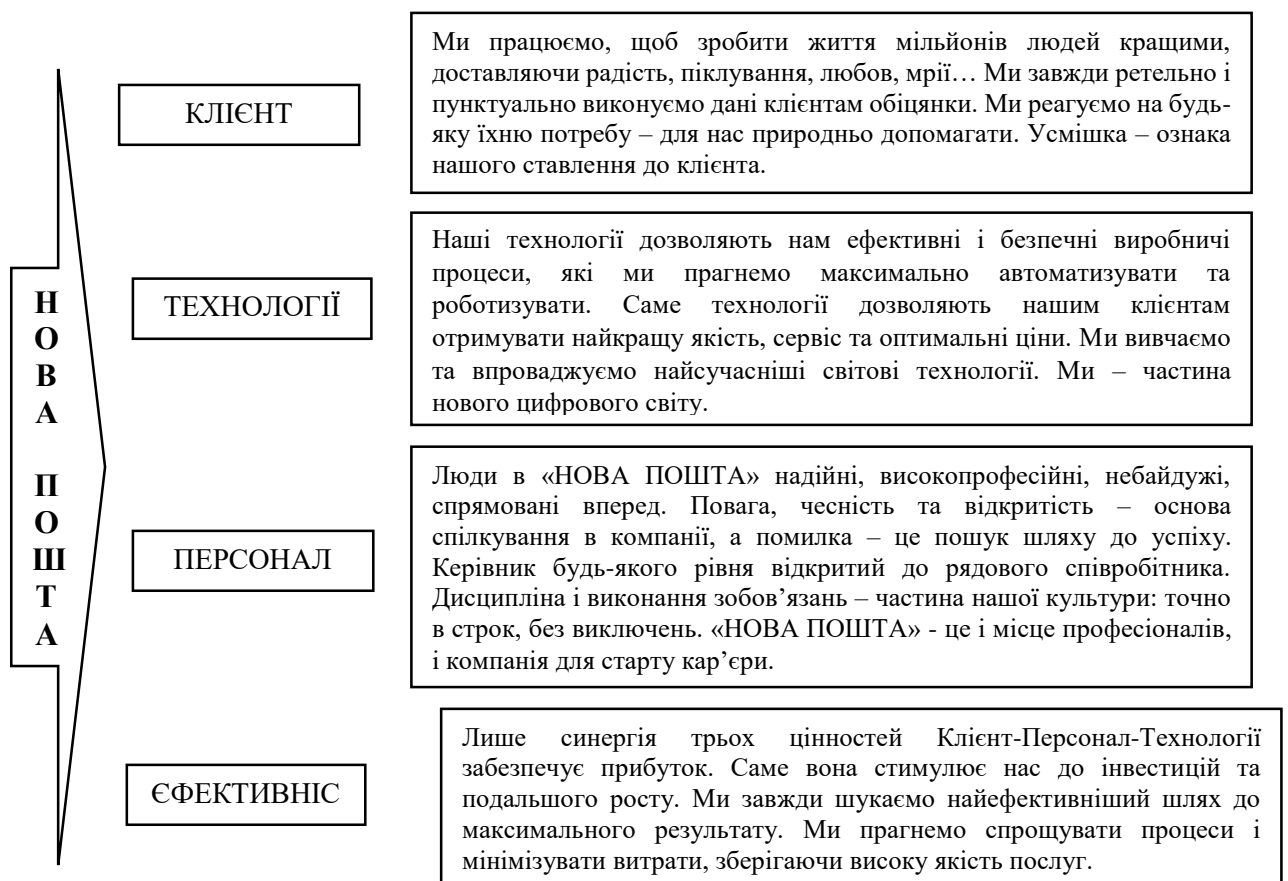


Рис. 2.1. Цінності компанії Нова Пошта

Джерело: дані з сайту компанії

Наші технології дозволяють нам мати ефективні та безпечні виробничі процеси, які ми намагаємося максимально автоматизувати та роботизувати. Саме завдяки цим технологіям наші клієнти отримують найкращу якість, сервіс та оптимальні ціни. Ми вивчаємо та впроваджуємо найсучасніші світові технології. Ми є частиною нового цифрового світу. Лише спільна робота трьох цінностей - клієнт, персонал та технології - забезпечує прибуток. Саме ця співпраця стимулює нас до інвестицій та подальшого росту. Ми завжди шукаємо найефективніший шлях до досягнення максимального результату. Ми прагнемо спрощувати процеси та мінімізувати витрати, зберігаючи високу якість послуг.

Люди в «НОВА ПОШТА» надійні, високопрофесійні, небайдужі, спрямовані вперед. Повага, чесність та відкритість – основа спілкування в компанії, а помилка – це пошук шляху до успіху. Керівник будь-якого рівня відкритий до рядового співробітника. Дисципліна і виконання зобов'язань – частина нашої культури: точно в строк, без виключень. «НОВА ПОШТА» – це і місце самореалізації професіоналів, і компанія для старту кар'єри. Ми працюємо, щоб зробити життя мільйонів людей кращим, доставляючи радість, піклування, любов, мрії... Ми завжди ретельно і пунктуально виконуємо дані клієнтам обіцянки. Ми реагуємо на будь-яку їхню потребу – для нас природньо допомагати. Усмішка – ознака нашого ставлення до клієнта.

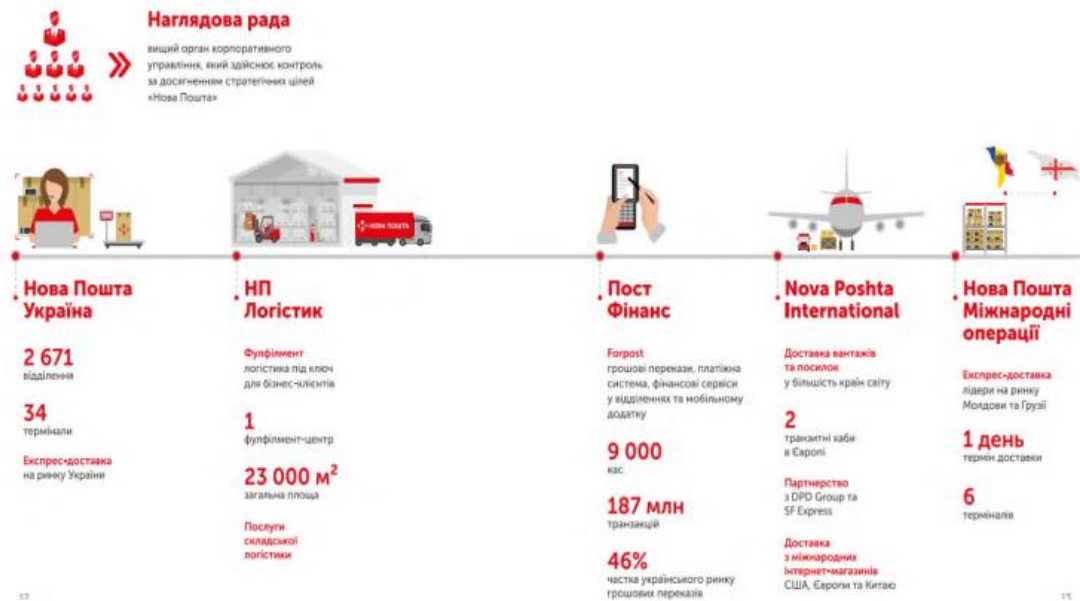


Рис. 2.2 Структура Групи «Нова Пошта»

Джерело: дні з сайту компанії

«Нова Пошта» учасник міжнародних проектів: «Система реєстрації й контролю проходження пошти в Україні», «Міжнародна фінансова система», «Постійний контроль якості». Значна увага компанії приділяється забезпеченню та підвищенню рівня високої кваліфікації персоналу (курси, тренінги, семінари, навчальні центри).

Кампанія ТОВ «Нова Пошта» пропонує наступні технології доставки [29]:

1. Двері – Двері. Отримання вантажу або пошти за адресою з відправника та його доставку за адресою отримувача.

2. Склад – Двері. Доставка вантажу з відділення компанії ТОВ «Нова Пошта» за адресою знаходження отримувача.

3. Двері – Склад. Отримання вантажу за адресою відправника та його доставку до відділення компанії ТОВ «Нова Пошта» в місті отримувача.

Додаткові послуги які пропонує ТОВ «Нова Пошта» є такі:

1. Доставка та повернення вантажів до роздрібних мереж – передбачає доставку товару клієнта в будь-які торгово-роздрібні мережі (супермаркети, філіали, представництва, мережі автозаправок тощо) у будь-яку точку України. Цей вид партнерства дозволяє оптимізувати і спростити логістичні та організаційні процеси, відповідно до специфіки задоволення клієнтів.

2. Доставка палетованного вантажу – передбачає формування палети з окремих вантажів або перевезення сформованих палет за зниженими тарифами.

3. Доставка автомобільних шин і дисків – передбачає перевезення шин і дисків за зниженими цінами.

4. Зворотня доставка – передбачає повернення документів за вантаж відправнику.

5. Післяплата за товар – передбачає розрахунок за вантаж, суму вартості якого відправник доручає одержати транспортній компанії. Одержана сума надходить на банківський рахунок відправника.

6. Виклик машини – передбачає надання відправнику відповідного транспорту на обумовлений час під завантаження.

7. Переадресація – передбачає зміну типу послуги або адреси доставки вже оформленого вантажу за бажанням клієнта відправника.

8. Підйом вантажу на поверх – передбачає підйом вантажу на поверх при доставці за адресою. Маса одного місця вантажу не повинна перевищувати 75 кг. Замовити послугу може тільки клієнт відправника. Якщо вага відправлення по одній товарно-транспортній накладній менше 30 кг, послуга надається безкоштовно (без попереднього замовлення).

9. Зберігання вантажу – передбачає зберігання вантажу у відділенні ТОВ «Нова Пошта» 1 (один) календарний місяць з дня надходження вантажу. Безкоштовно вантаж може зберігатися протягом 5-ти робочих днів, включаючи день, коли він мав бути одержаний отримувачем. За зберігання вантажу на складі більше 5-ти днів нараховується доплата у розмірі 20% від вартості перевезення вантажу, без урахування суми комісії за кожний наступний робочий день. 10. Упаковка вантажу – передбачає пакування вантажу у найбільш зручний вид

упаковки. Зазначимо, що послуга надається в кожному відділенні ТОВ «Нова Пошта». Пакування вантажу застосовується для уникнення пошкоджень при транспортуванні, складуванні, зберіганні, а також для захисту від впливу зовнішнього середовища.

Види упаковки: фірмові пакети, розраховані на 1-2 кг; картонний конверт; картонні коробки різних розмірів; мішок поліпропіленовий; обрешетування дерев'яне; палетування. Для захисту відправлення існують додаткові види пакування: картонні коробки різних розмірів з ущільнювачем; повітрянопухирчаста плівка; стрейч-плівка; поролон; гофро-картон

2.2. Аналіз фінансового стану підприємства

Витратами за звичайними видами діяльності є витрати, пов'язані з виготовленням продукції та продажем продукції. Витрати, які не є витратами за звичайними видами діяльності належать до інших.

Аналіз витрат підприємства включає такі етапи:

1. Загальна оцінка змін у розмірі та рівні витрат, які відбулися порівняно з попередніми періодами.

2) Аналіз динаміки та структури витрат за статтями витрат.

3) Аналіз змін в обсязі та рівні змінних і умовнопостійних витрат підприємства.

4. Кількісна оцінка факторів, що впливають на формування витрат загалом і за окремими статтями.

До факторів, що впливають на рівень витрат, належать:

1) обсяг виробництва підприємства;

2) Рівень цін на продукцію;

3) Чисельність працюючих;

4) Середня заробітна плата;

5) Оборотність МПЗ;

- 6) Асортимент і структура виробництва;
- 7) Продуктивність праці за окремими підрозділами підприємства;
- 8) Ефективність використання площі окремими підрозділами підприємства.

Необхідно враховувати наслідки зниження витрат. Наприклад, якщо знизити заробітну плату, можна породити нову проблему: невдоволення, масове звільнення. Стаття з утримання персоналу може бути мінімізована за рахунок впровадження сумісництва і контролю оплати простоїв у роботі не з вини роботодавця. Стаття з експлуатації обладнання може бути знижена за рахунок грамотної політики керівництва:

- здачі в тимчасову оренду верстатів, автотранспорту, складських приміщень;
- проведення регулярного техобслуговування з метою мінімізації витрат на ремонт;
- впровадження практики поворотного лізингу;
- зниження простоїв тощо.

Поміж доходів підприємства ТОВ «Нова Пошта» також важливо проаналізувати його витрати. Загальні витрати ТОВ «Нова Пошта» за період з 2019 по 2022 роки наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Витрати ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2022 роки, тис. грн.

№ п/п	Назва показника	Роки			
		2019	2020	2021	2022
1	Заробітна плата і нарахуванняна ФОП	25213,92	25645,86	35020,25	38541,85
2	Витрати на утримання транспорту	2401,35	2554,63	2964,52	3445,23
3	Обслуговування технічних засобів	453,23	585,34	600,7	612,1
4	Опалення і електроенергія	1265,28	1389,67	1960,54	2152,32
5	Амортизація	1985,95	1833,74	2190,25	1424,21
6	Плата банку за готівку	1223,35	1270	1386,52	1420,2
7	Купівельна вартість	12124,52	12585,36	16214,21	17210,56
8	Податки	3220,2	3289,21	3547,2	3004
9	Витрати на матеріали	810,25	790,32	858,21	812,54
10	Перерахунок ПДВ	840,6	905,32	1210,25	1558,14

11	Оплата услуг электросвязи	532,25	578,65	660,85	712,35
12	Взносы на аренду	400,2	600,2	800,2	1100,2
13	Всего	49273,1	50928,3	66353,7	69793,7

Джерело: побудовано на основі даних підприємства

Оплата праці є найбільшою складовою витрат для ТОВ "Нова Пошта", становлячи 54% від загальних витрат. У 2022 році ці витрати склали 38 541 тис. грн, що на 3 521 тис. грн більше, ніж у 2021 році. Наступною за вагою є закупівля матеріалів, яка складає 24% від загальних витрат і становила 17 210 тис. грн.

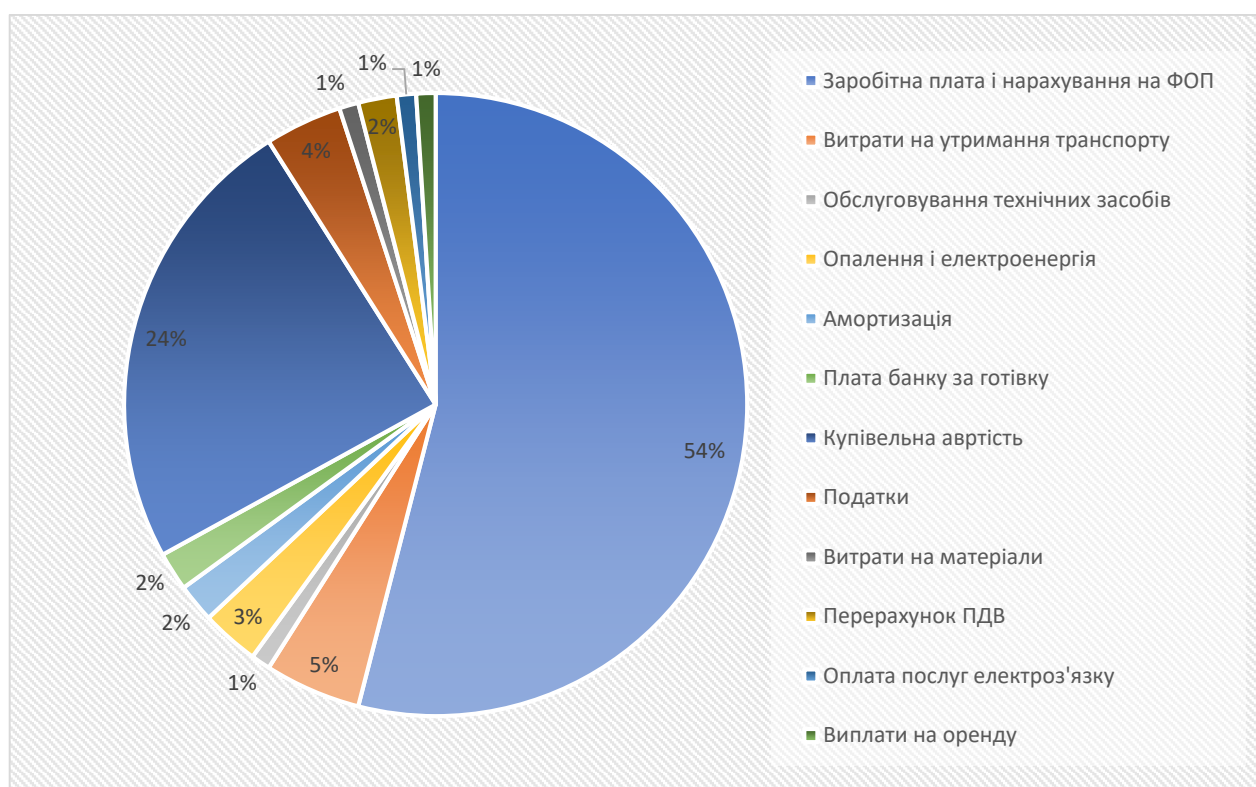


Рис. 2.1 Частка витрат ТОВ «Нова Пошта» за 2022 рік

Джерело: побудовано на основі таблиці 2.1

Також важливу роль відіграють витрати на утримання транспорту (5%), податки (4%), амортизацію (2%) та інші види витрат. Змінні витрати, такі як закупівля матеріалів, споживання електроенергії і транспортні витрати, розраховуються відповідно до виконаного обсягу робіт або послуг. Отже, можна зробити висновок, що в цілому підприємство працює стабільно і прибутково.

У процесі свого функціонування підприємству необхідно отримувати доходи, оскільки вони забезпечують відшкодування витрат діяльності, а також являють собою базу одержання прибутку, як головної мети діяльності комерційного підприємства.

Доходи підприємства - отримання економічних вигод, як у грошовій, так і в майновій формі, які призводять до збільшення активів або зменшення зобов'язань підприємства, за винятком вкладів власників за певний період.

Основним завданням господарюючого суб'єкта щодо доходів є їх збільшення, оскільки за інших рівних умов воно забезпечує приріст прибутку. У разі, коли зростають витрати, збільшення доходів є просто необхідним, щоб отримати запланований фінансовий результат діяльності.

При аналізі доходів підприємства необхідно визначити їхню величину від звичайної та іншої діяльності. Звичайна діяльність являє собою виготовлення такої продукції, виконання таких видів робіт і надання послуг, заради яких підприємство було створено. Ці види діяльності прописуються в статуті підприємства.

Також для аналізу доходів використовують річний звіт підприємства, за допомогою якого можна проаналізувати доходи за окремими видами продукції, за регіонами функціонування підприємства тощо.

На першому етапі розглядають динаміку виручки від реалізації, оскільки саме вона становить найбільшу частину всіх доходів підприємства. Якщо виручка збільшується, то це є позитивною тенденцією для підприємства і свідчить про розширення або поліпшення ефективності його функціонування.

Бувають ситуації, коли виручка від реалізації збільшується, але ефективність діяльності не підвищується. Це відбувається якщо витрати на виробництво продукції збільшуються швидше за виручку. У цьому випадку потрібно оцінити співвідношення зростання виручки від реалізації та зростання собівартості, що впливатиме на валовий прибуток підприємства.

Валовий прибуток впливає на фінансове становище господарюючого суб'єкта, оскільки є основою кінцевого фінансового результату. Тому слід

здійснювати аналіз динаміки валового прибутку, встановлювати причини його зростання або зниження (у тому числі спричинені збільшенням або зниженням виручки від реалізації)[3].

Другий етап передбачає аналіз доходів за видами діяльності.

Розглядають динаміку і співвідношення всіх видів доходів, що надходять на підприємство. Виділяють такі види доходів: виручка від реалізації продукції, виконання робіт, надання послуг (без ПДВ); доходи від участі в інших організаціях; відсотки до отримання; інші доходи.

На наступному етапі проводять аналіз виручки від реалізації за видами продукції, яку виробляє підприємство. У результаті цього аналізу можна виявити продукцію, яка приносить максимальний і мінімальний обсяг доходів для підприємства. Також визначаються види продукції, доходи за якими знижуються, що може бути наслідком зменшення попиту на таку продукцію або інших причин.

Виявлення зазначених проблем на підприємстві необхідне, тому що дає змогу своєчасно приймати управлінські рішення, щоб зниження доходів окремого виду продукції не вплинуло на зниження сукупних доходів і результативності діяльності підприємства в цілому. Далі проаналізуємо доходи ТОВ «Нова пошта».

Таблиця 2.2

Основні фінансово-господарські показники ТОВ «Нова Пошта» за період з 2020-2023 р.р

Вид доходів	Роки			Відхилення	
	2021	2022	2023	абсолютне	відносне
				2023/2022	2023/2022
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції	20 843 502	23 687 034	36 468 879	12 781 845	53,9
Чистий дохід від реалізації продукції	20 843 502	23 687 034	36 468 879	12 781 845	53,9
Собівартість реалізованої продукції	16 441 004	19 276 532	28 625 037	9 348 505	48,4

Валовий прибуток (збиток)	4 402 498	4 410 502	7 843 842	3 433 340	77,8
Фінансовий результат від операційної діяльності	1 611 195	2 513 307	3 666 819	1 153 512	14,5
Чистий прибуток	2 600 320	2 135 960	3 967 156	1 824 196	85,7

Джерело: складено на основі звітності підприємства

Протягом вказаного періоду, дохід від реалізації продукції ТОВ "Нова Пошта" постійно зростає. У 2023 році дохід досяг найвищого значення за останні роки, становлячи 3 967 156.00 гривень. Це є збільшенням на 85,7% порівняно з 2022 роком. Також у 2023 році спостерігалось зростання собівартості виробленої продукції, що пов'язано зі збільшенням обсягів виробництва. Собівартість збільшилася на 9 348 505 гривень (48,4%) порівняно з 2022 роком.

Увесь аналізований період характеризується позитивним фінансовим результатом діяльності ТОВ "Нова Пошта". Спостерігається тенденція до зростання прибутку.

Таблиця 2.3

Аналіз доходу ТОВ «Нова Пошта» в розрізі видів послуг протягом 2019-2022 років, тис. грн

№ п/п	Назва показника	Роки			
		2018	2019	2020	2021
1	Посилки	13307,07	3573,68	15834,65	14592,1
2	Грошові перекази	4125,25	5524,72	5590,99	5387,32
3	Письмова кореспонденція	4537,77	4300,72	2476,01	1993,96
4	Періодичні видання	5087,81	6498,12	5750,73	4698,23
5	Доставка з інтернет - магазинів	11688,21	23159,33	34504,4	46596,48
6	Торгівельна діяльність	15270,23	10041,94	5431,24	4325,99
7	Зберігання вантажу	3368,96	3450	3839,82	4179,99
8	Послуги електрозв'язку	206,27	300,6	1837,04	1627,08
9	Інші послуги	2062,63	2209,89	4712,41	1935,35
10	Загальна сума	58754,2	59059	79571,29	85324,5

Джерело: складено на основі звітності підприємства

Протягом аналізованого періоду з 2019 по 2022 роки загальний прибуток підприємства мав тенденцію до зростання. З таблиці 2.1 видно, що дохід від

різних видів послуг поетапно зростав, крім послуги "письмова кореспонденція", яка визначається тенденцією до зниження. У 2022 році цей дохід зменшився на 6294 тис. гривень і має всього 2% від загального обсягу послуг.

З рис. 2.1 можна виділити, що найбільшу частину доходу становить "доставка з інтернет-магазинів" - 55%. У грошовому вираженні цей показник також має найбільший приріст. Наприклад, у 2022 році він склав 46 596 тис. гривень, що на 35% більше, ніж у попередньому році.

Другу найбільшу частку має показник "посилки" - 17%. У 2022 році дохід склав 14 592 тис. гривень, що на 1 242 тис. гривень менше, ніж у 2021 році. Проте, порівняно з 2020 роком, дохід в цій категорії зріс на 11 018 тис. гривень.

Можна зробити висновки, що дохід від різних видів послуг мав тенденцію до зростання за період аналізу, за винятком послуги "письмова кореспонденція", тоді як найбільші прирости відбувалися в категоріях "доставка з інтернет-магазинів" і "посилки". Частку 6 % мають грошові перекази та періодичні видання. Далі частку в 5% від загального доходу складають послуги зберігання вантажу та торгівельна діяльність.

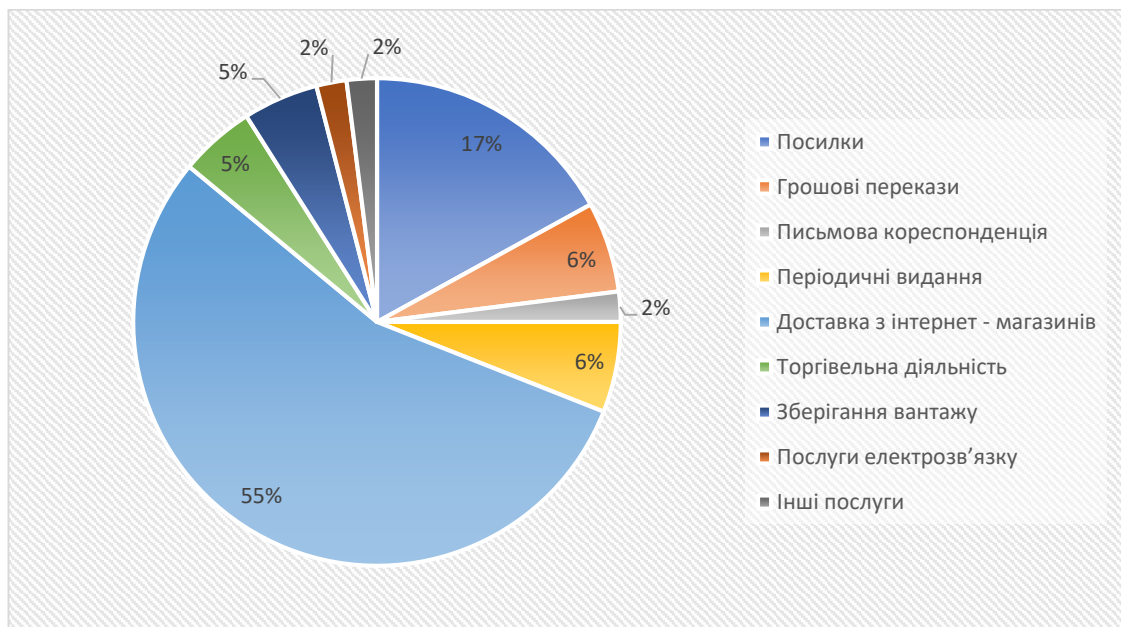


Рис. 2.4 Частка доходу від різних видів послуг за 2022 року

Джерело: складено на основі таблиці 2.3

Таким чином, проаналізувавши діяльність ТОВ «Нова пошта» зазначимо, що для підтримки роботи своєї діяльності та подальшого благополучного її існування даній організації необхідно постійно забезпечувати себе матеріальними та фінансовими ресурсами, що своєю чергою потребує проведення відповідних заходів, серед яких слід виділити такі як:

- збільшення обсягів наданих послуг, поліпшення її якості та зниження собівартості;
- продаж зайвого обладнання або здача його в оренду;
- розширення ринку послуг;
- підвищення продуктивності праці, ліквідація невиробничих витрат і втрат та інші.

2.3. Аналіз транспортно-експедиційної діяльності підприємства

Компанія "Нова пошта" володіє власним складом площею 1,2 км², який поділений на наступні зони: зону прийому товарів, ділянку маркування та упаковки товарів, основний штаб та ділянку відвантаження товарів. На певній ділянці виконуються характерні для нього складські операції:

На складі ТОВ "Нова пошта" проводяться такі види діяльності:

- розвантаження і приймання вантажу. Розвантаження на цьому складі відбувається на автомобільній розвантажувальній естакаді. Використання спеціалізованого обладнання для розвантаження та правильний підбір вантажно-розвантажувальної техніки дозволяють здійснювати ефективно розвантаження з мінімальними витратами і в найкоротші терміни. Це дозволяє скоротити час простою автомобілів і зменшити витрати на обіг;
- внутрішньо складські перевезення. Транспортування всередині складу включає переміщення вантажу між різними ділянками: від розвантажувальної естакади до зони прийому, звідти в основний потяг, потім в зону збору і зону

відвантаження. Цю операцію виконують підйомно-транспортні машини і механізми, що спрощує процеси переміщення;

- складування і зберігання. Складський процес включає розміщення та укладання вантажу на зберігання;

- комплектація і відвантаження замовлення. Процес комплектації полягає у підготовці товару відповідно до замовлень споживачів. Виконання і відвантаження замовлень включають отримання замовлення від клієнта (список вибору) та підбір товарів за бажанням клієнта. Варто зазначити, що компанія не використовує автоматизовані системи, такі як система WMS, термінали збору даних і т.д., для опису логістики складського зберігання.

Таблиця 2.4

Вантажообігу складу

№ з/п	Процес	2020, м3	2021, м3	2022, м3	Ріст в 2022 р. по відношенню до 2018 р., %	Темп зміни % 2022/2021 рр.
1	Вантажообіг по приходу	8567	9365	12452	103,92	147,2
2	Вантажообіг по витраті	8669	9490	11776	106,02	139,77
3	Вантажообіг загальний	18004	18348	24418	109,95	144,99

Джерело [34]

З таблиці видно, що вантажообіг по прибуттю зростає з кожним роком. За період з 2020-2022 роки вантажообіг збільшився на 3815 м3, що становить 45% від початкового показника. Аналогічна ситуація спостерігається і з товарообігом після прибуття. За той самий період вантажообіг збільшився на 3327 м3, що становить 39%. Така ж тенденція зростання спостерігається і в вантажообігу генеральних вантажів. За період з 2020-2022 роки загальний вантажообіг збільшився на 7142 м3, що становить 42%.

озитивна динаміка пояснюється кількома факторами: висока продуктивність праці робітників, використання підйомно-транспортного устаткування та швидке оброблення замовлень.

Таким чином, можна зробити висновок, що компанія успішно розвивається у сфері транспортування і експедиції замовлень.

Для цього вона користується послугами Департаменту транспортно-експедиційної служби (ТТС), який налічує три фахівців. Вони відповідають за всю діяльність, пов'язану з доставкою товару споживачеві. Компанія не має свого власного автопарку, тому вона спирається на послуги різних індивідуальних підприємців і транспортних компаній. Вибір транспортного засобу залежить від обсягу вантажу та місцезнаходження споживача. Крім того, виникає конкуренція між перевізниками та компанією ТОВ "Нова пошта". Група екосистем має право встановлювати власні тарифи та вибирати вантажоперевізника.

На складі є близько 30 тисяч найменувань товарів, при цьому складські площі використовуються на 90%. Часом виникають проблеми з поставками, коли сезонні товари прибувають з великим запізненням або нераціональними партіями. Також можуть виникати ситуації, коли через затримку в одній поставці товар прибуває з запізненням, хоча був запланований заздалегідь.

У таких ситуаціях товари займають все вільне місце, що ускладнює всі складські операції, а також необхідність відправки товарів на склади тимчасового зберігання. Все це призводить до колосальних витрат на зберігання, транспортування і до витрат підприємства в цілому. Причини тому - некоректна і неузгоджена робота відділу закупівель і відділу логістики. Аналізуючи всі етапи від переговорів з покупцями до відправки товару споживачеві, була виявлена «вузька зона» – етап збору та складання товару. Через неефективну роботу на даному етапі виникають періодичні затримки відправлення товару споживачеві. Експедиторський відділ змушений чекати, поки замовлений товар буде зібраний, зібраний і переданий в зону відвантаження. Цей внутрішній фактор уповільнює всю взаємопов'язану, послідовний ланцюжок складських операцій. У зоні збору і комплектації знаходяться 14 збирачів і 5 навантажувачів. Нормативна продуктивність праці на 1 збирача 250-300 тисяч. Але в даний час цю норму виконують 3-4 співробітника, а продуктивність праці інших не перевищує 116-120 тис. грн і, відповідно, денну норму роботи всіх

співробітників, яка повинна становити 3 600 тис. грн. виконується тільки на 50%. Аналіз складської логістики показав, що для більш успішного і динамічного розвитку підприємства його керівництву слід приділяти увагу вдосконаленню логістичних операцій з транспортування продукції і підбору фахівців в області закупівельної логістики. А також розробити ряд заходів щодо поліпшення логістики складського зберігання і рівня фахівців.

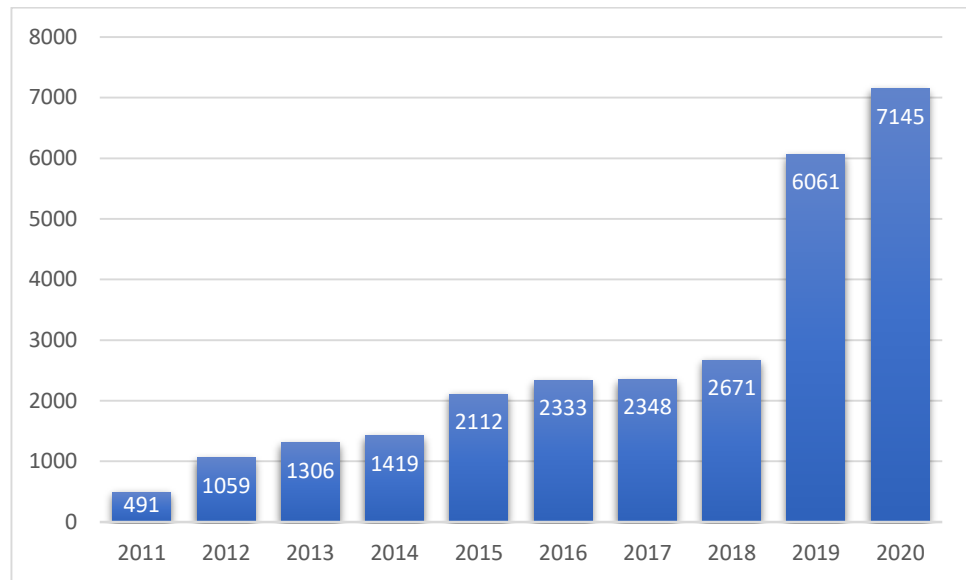


Рис. 2.5. Динаміка відкриття нових філіалів ТОВ «Нова Пошта» по Україні протягом 2013 – 2022 рр.

Джерело: дані підприємства

ТОВ "Нова Пошта" спеціалізується на транспортній логістиці. Для доставки вантажів використовуються досвідчені водії-експедитори, які мають великий досвід у цій справі. Компанія має в наявності сучасні вантажівки різного тоннажу (від 1,5 до 20 тонн). Особливо популярними є автомобілі Газель та Івесо, які дозволяють забезпечити оперативні, мобільні та якісні вантажні перевезення. Для організації вантажних перевезень використовуються найсучасніші вантажні автомобілі, такі як MAN, Mercedes, DAF, та VOLVO.

Досвід організації міжнародних транспортно-експедиційних справ можна успішно використати для подальшого розвитку вітчизняної транспортної експедиції. Особливо це стосується розширення мережі госпрозрахункових

транспортно-експедиційних підрозділів та збільшення кількості диспетчерських пунктів, які організуються на великих підприємствах міст.

При організації автомобільної транспортної експедиції, зарубіжний досвід пропонує наступні можливості:

- наявність широкої мережі диспетчерських пунктів, розташованих не тільки у всіх районах, але й у великих клієнтів, що гарантує обслуговування за обсягами і термінами доставки вантажів;

- можливість виконання вантажно-розвантажувальних і складських робіт для клієнтів;

- застосування автоматизованих систем збору і обробки даних про розташування вантажів та місцезнаходження транспортних засобів;

- надання послуг з вибору оптимального виду транспорту та схеми доставки вантажів;

- перехід на тарифи, що стимулюють перевезення великих партій вантажів та дозволяють отримувати прибуток за рахунок оптимізації транспортування вантажів;

- можливість доставки вантажів через розподільні центри (термінали), включаючи їх функції розподілу вантажів та встановлення оптимальних розмірів партій.

Транспортно-експедиційне обслуговування (ТЕО) в різних умовах його здійснення спеціалізованими підприємствами загального користування має різноманітність і багатоваріантність. Це пояснюється кількома причинами, серед яких основними є:

- різний обсяг перероблюваних вантажів на транспортних вузлах, що призводить до відмінностей у технології перевезення та різною періодичністю ТЕО для конкретних випадків;

- різна технічна оснащеність підприємств, що впливає на комплекс виконуваних операцій та послуг навіть у разі переробки одного виду вантажу.

Технологія ТЕО включає виконання транспортно-експедиційних послуг та функцій всередині підприємства з метою забезпечення якісного

обслуговування вантажовласників. Особливості цієї технології проявляються у взаємозв'язку технологічного процесу, оперативного планування обслуговування та інформаційного забезпечення діяльності транспортно-експедиційних підприємств.

Умовно приймається, що служба техніко-експлуатаційного обслуговування транспортно-експедиційного підприємства включає такі підрозділи (групи):

- оперативного планування;
- розрахунків та розкредитування;
- планування та укладання договорів;
- диспетчерського керівництва (центральна диспетчерська);
- інформування (диспетчер-інформатор);
- виробничо-диспетчерські ділянки.

Також варто звернути увагу на досвід роботи зарубіжних транспортно-експедиційних компаній, які розширюють свої традиційні функції шляхом виконання специфічних операцій. Ці операції гарантують замовнику найбільш економічний варіант доставки вантажів, наприклад, доставку вантажів споживачам оптимальними партіями і в гарантовані строки.

Розвиток термінально-розподільчої системи та єдиного контейнерного парку, а також створення більш гнучкої диференційованої мережі тарифних плат за перевезення та надання експедиційних послуг дозволяє задовольняти потреби клієнтів у комплексному транспортно-експедиційному обслуговуванні більш повно.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИЦІЙНОЇ КОМПАНІЇ

3.1. Стратегічні напрями удосконалення організації транспортно-експедиційної діяльності підприємства

Завдання відділу логістики на підприємстві полягає у керуванні матеріальними потоками через склад, а не у керуванні персоналом. Під час координації логістичного процесу служба логістики співпрацює з іншими службами організації, такими як відділи виробництва, продажів, закупівель і маркетингу, для аналізу та визначення оптимальних умов роботи складу. Надмірні запаси можуть призвести до збільшення витрат на зберігання та оборотний капітал, що може негативно вплинути на ефективність підприємства. Деякі товари потребують особливих умов зберігання і можуть втратити свої властивості при тривалому зберіганні, що призведе до економічних втрат для компанії. В цілому, система заходів спрямована на організацію складського господарства з мінімальними затратами та засобами для якісного виконання складських робіт у визначені терміни. [12, с. 87]

При прагненні до підвищення ефективності складської діяльності виникають проблеми, які можна класифікувати на чотири групи:

1. Організаційна, що включає в себе розподіл різних функцій, повноважень, зон відповідальності складських працівників.
2. Технологічний складається з послідовності операцій і способів їх виконання.
3. Інформаційна система містить інформаційну систему для запису і обробки даних, засоби зв'язку.
4. Технічні, являє доступність і ступінь зносу технічних ресурсів. В першу чергу слід приділити належну увагу розробці рішень в області вдосконалення організації складських процесів і технологій виконання робіт. Швидке

виконання роботи і отримання результатів цієї роботи, робить організаційні рішення «локомотивом оптимізації» [5].

Розглянемо основні напрями вдосконалення та оптимізації складських технологій і операцій:

- виявлення і розподіл проблем, що негативно впливають на продуктивність, витрати і якість;
- розробка ефективних алгоритмів руху товарів на складі;
- підвищення ефективності використання складських площ;
- оптимізація розстановки стелажів;
- організація розміщення, укладання і зберігання товарів;
- зменшення обсягу зберігання складських логістичних запасів;
- організація розвантаження і транспортування товарів до місця прийому;
- організація прийому;
- грамотний комплектування замовлень комплексним методом;
- зміни технологічного та управлінського процесу, пов'язані зі скороченням витрат і підвищенням якості складського комплексу;
- правильні коригування організаційної та управлінської структури складу;
- постановка завдань в інформаційній системі;
- розробка системи мотивації персоналу;
- впровадження нових технологій, навчання персоналу;
- навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- використання адресного сховища;
- впровадження систем автоматизації складських операцій.

Аналіз попиту і пропозиції на ринку складського управління дозволяє зробити наступні висновки, які допоможуть стати певними орієнтирами в процесі прийняття рішення про необхідність використання WMS:

- з усіх потенційних клієнтів тільки близько 30% здатні самостійно чітко сформулювати свої вимоги і сформулювати уявлення про результати, які

досягаються при впровадженні системи. Іншим, ймовірно, будуть корисні послуги консалтингових компаній в області IT;

- оскільки вартість самих систем і послуг з їх впровадження досить висока, слід уважно підходити до питання вибору постачальника рішення. Укладення договору з високопрофесійної консалтинговою компанією дозволить уникнути критичних простоїв бізнесу через впровадження і застрахувати себе від серйозних фінансових втрат;

- використання WMS спільно з обладнанням для роботи зі штрих-кодами і RFID значно підсилює загальний ефект від його використання на підприємстві;

- використання WMS, інтегрованої в ERP-систему, дозволяє кардинально підвищити ефективність корпоративної інформаційної системи в цілому;

- купується система повинна бути масштабованою і гнучкою.

Масштабованість означає можливість використовувати системи при багаторазово зростаючих обсягах бізнес-операцій. Гнучкість, в свою чергу, визначається збільшенням функціональності системи при використанні модулів, пов'язаних з WMS (управління поставками, фінанси, бюджетування) і можливість вести власні розробки в системі алгоритмів розрахунку і форм звітності [4].

Аналіз діяльності компанії ТОВ «Нова» показав, що компанія не в повній мірі використовує свій потенціал. Також в ході аналізу були виявлені основні проблеми, які безпосередньо стосуються роботи складу в цілому. Це такі проблеми, як:

- висока завантаженість;
- розміщення товарів не по адресній системі зберігання;
- невисока продуктивність зони комплектації.

Основою для подальшої успішної діяльності повинен стати упор на впровадження систем автоматизації складу і підвищення кваліфікації співробітників компанії.

Виходячи з цього, ми можемо запропонувати ряд заходів щодо підвищення ефективності діяльності компанії:

1. Заходи щодо впровадження WMS-системи, системи автоматизації складських операцій.

2. Оптимізація розміщення товарів за рахунок ABC і X-аналізу.

3. Заходи щодо вдосконалення системи мотивації персоналу: розвиток системи морального і матеріального стимулювання персоналу.

4. Заходи з навчання та підвищення кваліфікації персоналу, а також повчальні курси по навчанню нового співробітника на підприємстві.

Показники, що характеризують завантаженість складу:

- загальний матеріальний потік композиції максимальний – це показник, що характеризує продуктивність складу, відповідає кількості тонн, що проходять через всі ділянки композиції і між їх за аналізований період часу;

- максимальний вантажообіг після прибуття, тобто це максимальна кількість тонн аналізується вантаж, який прибуває за певний період часу;

- середній складської оборот – середня кількість тонн прибулих вантажів за період часу;

- загальна площа складу;

- вантажний відсік обладнання – сюди входить складська площа, яку займає безпосередньо під що зберігаються товари;

- питома матеріальний потік композиції – це матеріальний потік композиції, що припадає на 1 м².

- генеральна складська площа;

- коефіцієнт нерівномірності завантаження складу – характеризує співвідношення оборотності найбільш напруженого періоду в середньодобової оборотності складу.

Показники, що характеризують ефективність використання складських приміщень:

- коефіцієнт використання вантажної площі складу – коефіцієнт використання вантажної площі обладнання на склад;

- кількість зазначених логістичних запасів на складі - характеризується кількістю вантажу в тонн, м³ або піддони для одночасного зберігання;

- коефіцієнт використання складських потужностей – кількість вантажу в тоннах, палетах або м³ на місткість в тоннах, піддонах або м³ ;

- щільність завантаження поїзда – місткість складу в піддонах на 1 м² зона зберігання склад.

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

- клас "А" складів представляє собою одноповерхові будівлі, які споруджені відповідно до сучасних технологічних стандартів. Вони мають стелі висотою від 10 метрів, що дозволяє встановлювати новітнє обладнання для зберігання товарів. Також вони оснащені центральною системою кондиціонування або вентиляції, охоронною сигналізацією, організованою охороною та офісними приміщеннями. На складі також є відстійник і маневрування для автопоїздів, а також волоконно-оптичні телефонні лінії.

- клас "В" включає капітальні одно- або багатоповерхові будівлі з висотою стель від 4,5 до 8 метрів. Підлога в таких будівлях може бути зроблена з бетону або асфальту. Також вони мають систему пожежної сигналізації і гідратного пожежогасіння, вантажно-розвантажувальні конструкції, офісні приміщення на складі, телефонні лінії та охорону периметру території.

- клас "С" включає в себе капітальне виробниче приміщення та (або) теплий ангар з різною висотою стель, залежно від конструкції. Підлога з асфальту або бетонної плити. Автомобілі розвантажуються всередині будівлі.

- клас "D" включає в себе підвали, виробничі приміщення і ангари, які не мають систем опалення, а також гаражі та інші приміщення. Ці приміщення використовуються як складські приміщення. Загальна площа таких приміщень для професійних команд, які мають якісне обладнання та професійне управління, становить близько 130 тисяч квадратних метрів. [12, с. 85]

3.2. Шляхи вдосконалення транспортно-експедиторської діяльності

З метою підвищення якості логістики на підприємстві пропонується поліпшити роботу відділу логістики «Нова пошта». Для цього необхідна повна реструктуризація функціонального підрозділу логістики. Оскільки питання принципу і управління є важливими при визначенні підходів до реорганізації логістики на підприємстві, рекомендується впровадити централізовану систему управління.

Централізація управління логістичною діяльністю передбачає, що логістична служба підпорядковується безпосередньо вищому керівництву компанії. Однією з переваг такого підходу є можливість використання універсальних інформаційних систем, які дозволяють ефективно координувати взаємодію між функціональними підрозділами підприємства і досягати високих результатів в управлінні ланцюжком поставок. З метою реалізації логістичної стратегії, ми рекомендуємо введення посад менеджера по збутовій логістиці та менеджера складу, які будуть включені до структури відділів логістики:

- група, що працює з клієнтами;
- складські приміщення.

Впровадження WMS-системи для автоматизації складських операцій. Практика впровадження та експлуатації WMS-системи показує, що термін окупності таких вкладень не перевищує 1,5-2 роки.

На сьогоднішній день існують і використовуються на підприємствах наступні WMS-системи:

- Народний проект EME.WMS;
- ASTOR: WMS; - LM7 logistic MANAGER 7 та Radio Beacon WMS;
- Система управління складом с. ІСТЕМА;
- 1С-Логістика:Управління складом ред. 2.0; - Vector 11.WMS БУХта: складський Комплекс;
- Distribution Center Solution for Microsoft Dynamics;
- Система управління складом с. ІСТЕМА;

- Aldata Warehouse Management;
- AVARDA.WMS та SV: Склад (WMS);
- КОМПАС;
- Astro WMS та Core IMS;
- 1С: Підприємство 8.1 конфігурація Кортес.

Кожна з систем має свої особливості, оскільки вони поділяються на 4 основні групи за масштабом складського комплексу. Перша група - WMS початкового рівня, призначена для управління складами невеликих фірм і магазинів з обмеженим асортиментом товарів. Друга група - "коробчасті" майданчики для управління складами середньої і великої площі з різною номенклатурою, але з невисокою динамікою оборотності. Третя група - "адаптовані" платформи, які використовуються великими логістичними підприємствами і розподільними центрами. Четверта група - "настроюються" платформи для управління складами з великою площею, різноманітним асортиментом і високою динамікою товарообігу. Далі ми розглянемо рейтинг WMS-систем і проведемо порівняльний аналіз найбільш підходящих для нашого підприємства. (рис. 3.1).

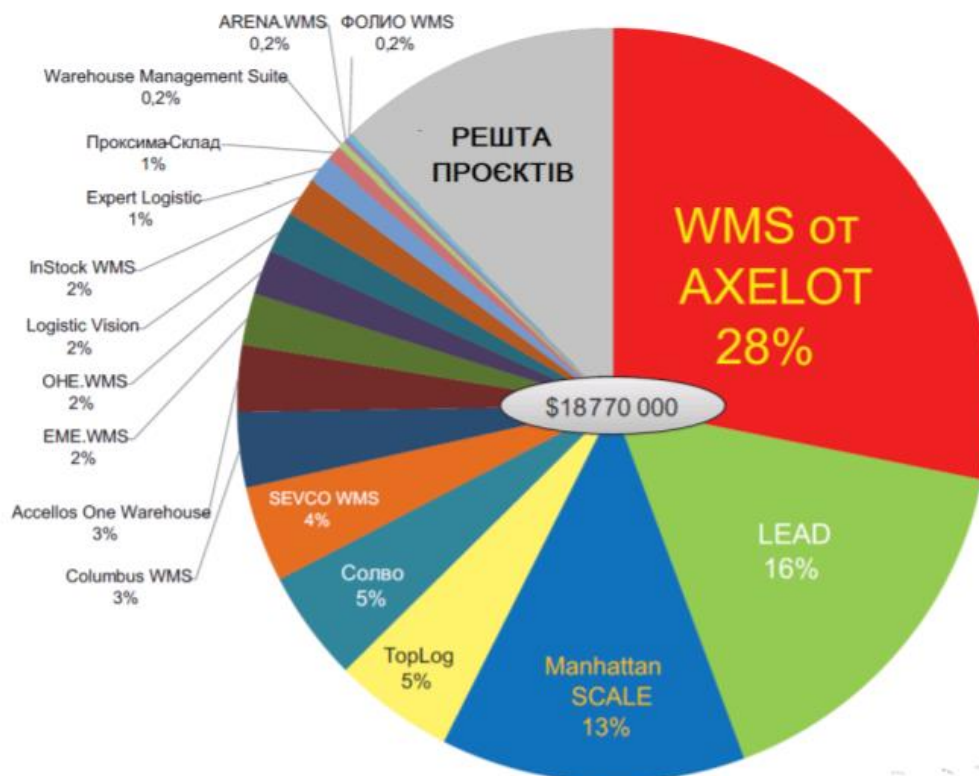


Рис. 3.1 Рейтинг WMS-систем

Джерело: [5]

Дотримуючись рейтинговими показниками і практикам підприємств компаній, ми виділили 3 WMS-системи, які найбільше підходять для характеристик нашої компанії.

Це такі системи, як:

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

Будь-яка WMS-система має певний алгоритм впровадження в складський комплекс. Це досить складний процес, оскільки у кожній компанії є свої особливості і особливості. Таким чином, процедура реалізації носить індивідуальний характер (таб. 3.1).

Таблиця 3.1

Етапи впровадження WMS-системи

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

Джерело: [14]

За даними таблиці, середній термін впровадження системи становить від 2 до 4 місяців. Однак, часто виникають непередбачені ситуації, що можуть затягнути термін реалізації до 1 року.

Далі потрібно обрати WMS-систему, яка підходить для нашої компанії. Площа складу складає 1,2 км², а кількість зберігальних одиниць становить близько 30 тисяч.

При виборі системи ми будемо враховувати такі критерії:

- надійність систем управління складом і терміни гарантійного обслуговування;
- професіоналізм фахівців постачальника систем управління складом;
- широкий функціонал WMS-рішень. Ми зробимо порівняльний опис потенціалу кожної системи і відобразимо дані у вигляді таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Порівняльний аналіз потенційних можливостей систем автоматизації

№ з/п	Операції	Cortex, бал	1С: WMS Логістика. Управління складом 4, бали	Buhta, WMS, бал
1	Оформлення і розрахунок первинних документів	0,1	0,2	0,3
2	Облік додаткових затрат	0,1	0,1	0,1
3	Облік товарів за індивідуальними кодами	0,1	0,3	0,4
4	Адресне зберігання	4	3	3
5	Можливість інтеграції в управлінську систему	3	3	1
6	Управління персоналом	3	3	3
7	Моделювання схеми руху товару	0	0	3
8	Інвентаризація	4	3	4
9	Оптимізація розміщення	3	4	2
10	Всього	17,3	16,6	16,8

Джерело: сформоване автором

З даних таблиці ми бачимо, що найвищий бал за виділеними нами критеріями отримала WMS-система «Cortex». Але для нас не менш важливою є

і економічна сторона даних систем автоматизації. Адже для остаточного прийняття рішення дуже важливо оволодіти всією необхідною інформацією, яка якимось чином може вплинути на вибір керівника підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Порівняння економічних витрат по кожній системі

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

Джерело: сформоване автором

Розглядаючи рейтинг ПО і витрати на їх впровадження, можна зробити висновок, що оптимальним варіантом впровадження WMS-системи є ПО Cortex. Компанія також забезпечує після продажне обслуговування програмного забезпечення. Завдяки програмному забезпеченню можна реалізувати систему голосового управління вибором по голосу, що може стати одним з варіантів в майбутньому. Слід зазначити, що використання системи автоматизації дозволить нам забезпечити застосування другої заходи, яку ми запропонували – оптимізації розміщення товарів за рахунок використання ABC і XYZ аналізу. Адже дана WMS-система має можливість проводити такі розрахунки, і це посприє грамотному розміщення товарів на полицях.

Крім того, ми зможемо повністю використовувати метод адресного зберігання, що скоротить час, що витрачається на розміщення і збір збережених товарів. Наступний етап нашої роботи – рішення проблем, пов'язаних з продуктивністю робітників і зниженням плинності кадрів. Для вирішення цих проблем ми пропонуємо наступні заходи:

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

- проведення курсів наставництва для досвідчених співробітників з метою прискорення періоду адаптації для нових співробітників. Підвищення кваліфікації співробітників за рахунок цілеспрямованих заходів з використанням інструментів управління.

Для реалізації призначимо відповідальна особа, у виконанні менеджера складу. У його завдання входять:

- розробка і проведення семінарів;
- впровадження, підтримка і контроль системи. Ми плануємо проводити тематичні семінари кожні півроку, а також прагнемо зацікавити кожного співробітника, взяти участь і внести свій вклад в успішний і динамічний розвиток складського комплексу.

Наступний елемент – впровадження системи наставництва, яка забезпечить підприємству:

- зниження плинності кадрів, за рахунок послідовної адаптації співробітника;

- прискорити освоєння посадових обов'язків;
- покращить продуктивність праці;
- забезпечення лояльності;
- поліпшення взаємодії співробітників;
- скоротить час на адаптацію і придбання необхідних навичок. Щоб використовувати цю систему, нам необхідно провести курси наставництва для 2-х найдосвідченіших співробітників. Для цього керівництво порекомендувало двох кандидатів, що володіють необхідним досвідом і здатністю ділитися своїми знаннями та навичками. Також слід враховувати, що для ефективності цієї системи необхідно підвищити рівень заробітної плати або ввести систему преміювання наставників.

3.3 Ефективність впровадження пропозицій по вдосконаленню управління якістю послуг

Сучасна система WMS має не тільки відповідати поточним вимогам складської логістики, а й підтримувати його подальший розвиток за рахунок автоматизації складу. Головне завдання впровадження системи WMS - підвищення ефективності складських процесів і, як результат, підвищення ефективності всього бізнесу за рахунок автоматизації складу.

На відміну від програм, що дають змогу враховувати рух товарно-матеріальних цінностей, WMS система дає змогу керувати товарними потоками, що проходять через склад, тобто виконується автоматизація складу.

Саме WMS системи допомагають приймати рішення (формулювати завдання) у процесі функціонування складу, коли складність і швидкість операцій перевищує можливості людського розуму. WMS система дає змогу:

- керувати товаром і схемами його пакування (фізичні та логістичні параметри WMS системи);
- керувати складськими операціями (приймання, оприбуткування, розміщення, інвентаризація, внутрішні переміщення, добірка та комплектація, відвантаження підібраних замовлень і т.п. операції, що підлягають автоматизації складу);
- управляти документообігом складу (внутрішній складський документообіг і синхронізація із зовнішніми документами за допомогою WMS системи);
- керувати співробітниками складу (ефективний розподіл трудових ресурсів при автоматизації складу);
- керувати складським обладнанням (ефективний розподіл обладнання використовуючи систему WMS).

Автоматизація управління складом дає змогу підвищити ефективність управління процесами, які попередньо визначено й оптимізовано щодо конкретних товарних категорій у ланцюзі товарних потоків для конкретної схеми

бізнесу. Якщо визначити, як має працювати склад, можна правильно вибрати систему управління.

Ефект від впровадження WMS системи для автоперевезень можна визначити таким чином:

- клієнт задоволений і готовий скористатися послугами компанії ще не один раз - кількість угод та їхній фінансовий еквівалент збільшуються;
- задоволений клієнт неодмінно поділиться інформацією про якісну угоду з партнерами, що дасть змогу просувати компанію без реклами;
- зникає потреба виділяти час на клієнта, який зафіксовано в системі як неблагонадійний або з поганою історією взаємовідносин. Це дасть змогу розподілити заощаджений час на розвиток контакту з лояльними або постійними клієнтами;
- підвищується конкурентоспроможність, збільшується частка ринку.

Розрахуємо екомічний ефект від впровадження WMS системи.

Отже, на мій погляд, за оптимістичними прогнозами зниження витрат компанії може скласти до 2,5%, а за песимістичними прогнозами – 1,5%, тому ми використовували середнє значення 2,0%.

$$\Delta Q_{\text{реал}} = Q_{\text{реал}} * 0,02 = 16483,00 * 0,02 = 329,66 \quad (3.1)$$

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

Таблиця 3.4

Капітальні витрати на впровадження заходу

№ з/п	Витрати	Сума витрат, грн
1	Витрати на технічне обслуговування	5 000,00
2	Витрати на програмне забезпечення	900,00
3	Організаційні витрати	1 000,00
4	Витрати на офісну мебель	1 200,00
5	Всього	8 100,00

Джерело: сформоване автором

Поточні витрати пов'язанні з функціонуванням заходу наведені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Поточні витрати на впровадження заходу

№ з/п	Витрати	Сума витрат, грн
1	Витрати на оплату праці	63 590,40
2	Витрати на електроенергію	150,00
3	Канцелярські витрати	100,00
4	Всього	63 804,40

Джерело: сформоване автором

Щомісячні витрати на оплату праці наведені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунок щомісячних витрат на оплату праці

№ з/п	Витрати	Сума витрат, грн
1	Посадковий оклад	3 200,00
2	Витрати на премії та доплати	640,0
3	Нарахування на заробітну плату	1 459,20
4	Всього	5 299,20

Джерело: сформоване автором

Таким чином, економічний ефект складатиме:

$$E_f = (329,66 * 0,25 - 63,84) - (10,18 * 0,15) = 17,048 \text{ тис. грн. в рік.}$$

Впровадження даної позиції дозволить оптимізувати операційну діяльність на складах і збільшити прибуток компанії. Також пропонуємо створити ще один склад в Києві, щоб знизити транспортні витрати, де можна було б зберігати запасні частини. При створенні власного складу слід розрахувати, склад якої площі підходить для зберігання продукції ТОВ «Нова пошта». Візьмемо найбільш затребувані товари. Розрахуємо складу якої площі потрібно при поточній виробничій потужності і ступеня ринковий попит за умови, що за даними підлогового покриття потрібно 1447,2 тонн, і за умови щомісячного поповнення. Для розрахунку площ складів загального призначення і на першому етапі проектування складу використовується метод завантаження.

Отже, визначимо розмір складської площі методом завантаження при наступних умовах:

- річний обсяг надходять на склад товарів – 1447,2 тонн;
- максимальний запас 30 днів;
- середня розрахункова навантаження – 8 тонн/м² ;
- коефіцієнт використання складської площі – 0,5;
- коефіцієнт нерівномірності надходження товару на склад – 1,4

$$1. Z_{\max} = 1447.2/360*30=120.6\text{т}$$

$$2. Z_{\text{заг}}=120,3*1,4/8*0,5=42,21 \text{ м}$$

Отже, для зберігання необхідна складська площа розміром 42,21 м² . Тепер порахуємо ефект від змісту власного товарного складу, знаючи, що щорічно на складі буде зберігатися 4824 видів продукції. Прибуток від продажу покриття – 169 600 грн.

$$\text{Отже, ефективність} = \text{Прибуток/Витрати} = 169\,600 \text{ грн}/97\,326 \text{ грн} = 1,72.$$

Можна зробити висновок, що створення власного складу дуже позитивно вплине на збільшення прибутку компанії. Отже, були визначені напрямки підвищення якості логістичних процесів, охарактеризовано види робіт, які входять в складські процеси, і вдосконалена організаційна складова управління складськими процесами.

ВИСНОВКИ

Провівши дослідження, можна зробити наступні висновки Розв'язання завдань транспортного обслуговування торговельних підприємств ускладнюється динамічними умовами зовнішнього середовища, в яких реалізується планування поставок продукції, недостатнім рівнем надійності функціонування постачальників, значним інтервалом надійності функціонування постачальників, значним інтервалом часу між початком планування поставок часу між початком планування поставок та їх здійсненням, а також у зв'язку з подальшим розвитком також у зв'язку з подальшим розвитком мережі транспортних організацій.

Ефективне виконання своїх функцій перевізників щодо транспортного обслуговування досягається на основі більш тісної взаємодії партнерів.

1. Однією з основоположних тенденцій розвитку сучасного світового господарства є глобалізація економічних відносин, що проявляється у високих темпах зростання міжнародної торгівлі, мобільності факторів виробництва, міграції капіталів і фінансових потоків.

Транспорт, будучи матеріальною базою та інструментом товарообміну між окремими регіонами, водночас виступає як чинник, що створює й організовує єдиний світовий економічний простір, сприяє подальшому розвитку територіального поділу праці та реалізації порівняльних регіональних переваг.

Загальноприйнято, що нині близько 80 % відправок генеральних і контейнерних зовнішньоторговельних вантажів оформляються транспортно-експедиторськими та агентськими фірмами. Реорганізується постачальницько-збутова структура промислових і торговельних фірм у формі ліквідації їхніх транспортних підрозділів з передачею своїх функцій і персоналу в експедиторські компанії (аутсорсинг).

Поряд із цим формальні моделі функціонування транспортно-експедиторської компанії, що враховують специфіку цілеспрямованої активної

поведінки людини-учасника процесу організації та управління перевезенням вантажів, на сьогодні, практично, відсутні.

2. ТОВ "Нова пошта" пропонує широкий спектр послуг і товарів, який постійно оновлюється з урахуванням ринкових новинок. Ціни на продукцію встановлюються з урахуванням особливостей ринку, асортименту послуг і рівня конкуренції. Основні ризики, з якими зіштовхується компанія, є економічними і політичними, оскільки вони створюють невизначеність у бізнес-середовищі. Однак, залучення нових технологій, розширення асортименту послуг і продуктів, а також мотивація трудової активності в суспільстві позитивно впливають на розвиток компанії.

3. Логістична система компанії "Нова пошта" поєднує в собі логістичну мережу та корпоративну систему управління, яку створено для реалізації логістичної стратегії підприємства. Організаційна структура логістичної служби "Нова пошта" є лінійною і функціональною. Ефективність логістичних процесів у компанії "Нова пошта" становить 91,59% з 100%.

Серед загальних недоліків системи управління логістичними процесами ТОВ «Нова пошта» можна виділити такі:

- недостатня активність компанії в області сегментації ринку і позиціонування товару;
- недостатньо уваги приділяється використанню інформаційних технологій;
- відсутність налагодженої системи міжособистісного спілкування.

У системі управління логістичними процесами ТОВ «Нова пошта» можна відзначити такі переваги:

- наявність єдиного методологічного підходу до логістичної концепції компанії;
- курс керівництва компанії на впровадження новітніх логістичних концепцій;
- наявність чітко визначених стратегічних цілей і планів компанії та лінійних підрозділів.

4. Управління логістичними процесами в компанії "Нова пошта" на сьогодні має обмежену увагу через фінансові труднощі та нестачу кваліфікованих спеціалістів. Проте була розроблена логістична стратегія, яка може бути застосована на будь-якому підприємстві. До заходів з підвищення рівня логістичних послуг входить оптимізація управління підприємством через централізацію логістики, реструктуризацію відділу логістики та скорочення термінів доставки за рахунок відкриття регіонального складу.

5. Збільшення продуктивності призводить до створення великих логістичних запасів, що вимагає більше співробітників для задоволення потреб. Однак, збільшення кількості співробітників ускладнює контроль за їх діяльністю.

У зв'язку з цим у майбутньому буде потрібно автоматизувати складські процеси і функції. Для ефективнішого використання складських площ необхідно впроваджувати нові технології, такі як використання терміналів збору даних (ТСД), впровадження WMS-системи, використання технології RFID та впровадження системи ERP. Аналіз складської логістики показав, що для успішного розвитку підприємства необхідно удосконалювати логістичні операції та звертати увагу на підбір фахівців у галузі заготівельної логістики. Також потрібно розробити заходи щодо вдосконалення складської логістики та підвищення кваліфікації фахівців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баранець Г. В. Управління матеріальними та фінансовими потоками підприємства на основі логістичного підходу / Баранець Г. В. – НАН України, Інститут економіки промисловості. – Донецьк, 2007. – 195 с.
2. Березін О. В. Управління потенціалом підприємства: Навчальний посібник / Березін О. В., Дуда С. Т., Міценко Н. Г. – Львів, 2006, 2011. – 6 с.
3. Білик І. І. Оцінка рентабельності клієнтів в системі дистрибуції товарів. Вісник НУ водного господарства та природокористування. Збірник наукових праць. Економіка. Частина 4. Використання виробничих ресурсів підприємств і регіонів України / Білик І. І. – Рівне, 2006. – 122 с.
4. Глогусь О. Логістика: навч. посібник / Глогусь О. – Тернопіль, 1998. – 166 с.
5. Григорак М. Ю. Логістичне управління зворотними матеріальними потоками виробничого підприємства Григорак М. Ю. – Київ, 2017. – 236 с.
6. Дудар Т. Г. Основи логістики: навч. посіб. / Дудар Т. Г. – Тернопіль, 2006. – 163 с.
7. Іваницька Т. Є. Методичний підхід до оцінки ефективності управління будівельним підприємством на основі логістичних критеріїв. Економіка. Управління. Інновації. / Іваницька Т. Є. – Київ, 2013. – 45 с. 62
8. Кальченко А. / Основи логістики / Кальченко А. – Київ, 1999. – 136 с.
9. Касьянова Н. В. Потенціал підприємства: формування та використання / Касьянова Н. В. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 248 с.
10. Колодізева Т. О. Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств: монографія / Колодізева Т. О. – Харків, 2012. – 292 с.
11. Короленко Н. В. Управління якістю логістичних процесів на підприємствах: інтегральна парадигма. Ефективна економіка / Короленко Н. В. – Харків, 2013. – 14 с.

12. Косарева Т. В. Логістична система: сутність дефініцій / Косарева Т. В. – Економіка АПК, 2008. – 34 с.
13. Крамарева О. М. Зовнішньоекономічна діяльність в Україні: аналіз та стратегія розвитку. Теорія та практика державного управління / Крамарева О.М. – Рівне, 2011. – 407 с.
14. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії / Крикавський Є. В. – Львів, 2004. – 416 с.
15. Крикавський Є. Логістика. Для економістів. Крикавський Є. В. – Львів, 2004. – 440 с.
16. Крикавський Є. Логістичне управління / Крикавський Є. В. – Львів, 2005. – 684 с.
17. Крикавський Є. Промисловий маркетинг / Крикавський Є. В. – Львів, 2004. – 472 с.
18. Кузьмін О. Є. Планування, організування та мотивування зовнішньоекономічної діяльності / О.Є. Кузьмін, А.О. Босак, Р.З. Дарміць. – Львів, 2009. – 324 с.
19. Курант Т. І. Трансформація взаємовідносин споживача та виробника у глобальних логістичних мережах: автореферат дисертації на здобуття наук / Курант Т. І. - Тернопіль, 2015. – 20 с.
20. Лінькова О. Ю. Менеджмент організацій / Лінькова О.Ю. – Харків, 2012. – 463 с.
21. Ліпич Л. Г. Стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки / Ліпич Л. Г. Харків – 2010. – № 102. – 151 с.
22. Оптимізування логістичних витрат у сфері управління хімічним підприємством. [Електронний ресурс]. – URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/2762/1/40.pdf>.
23. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи. Галицький економічний вісник / Паласюк Б. – 2012. – 170 с.
24. Пономаренко В. С. Логістичний менеджмент: Підручник / В. С. Пономаренко, К. М. Таньков, Т. І. Лепейко. – Харків, 2010. – 440 с.

25. Руденко Г. Р. Аналіз логістичних послуг в Україні / Руденко Г. Р. – Київ, 2011. – 65 с.
26. Соціальний звіт. http://svb.ua/sites/default/files/social_report_0.pdf
27. Седікова І. О. Дослідження логістичного потенціалу підприємств. Економічний аналіз / Седікова І. О. – Харків, 2015. – 135 с. 64
28. Смиричинський В. В. Логістика / Смиричинський В. В. - Тернопіль, 2009. – 264 с.
29. Солодка О. В. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів як спосіб їх вдосконалення / Солодка О. В. – Львів, 2010. – 23 с.