

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих
Кафедра управлінських технологій

Михальська Марія Андріївна

Кваліфікаційна робота

На тему: «Оптимізація матеріальних ресурсів логістичної компанії»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

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

_____ М.А. Михальська
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Філатов Сергій Антонович,
кандидат технічних наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота спрямована на впровадження системного підходу до управління матеріальними потоками, що передбачає оптимізацію обсягів, строків, витрат і способів використання ресурсів.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління матеріальними ресурсами логістичної компанії з метою підвищення її ефективності.

Об'єктом дослідження є логістична компанія як суб'єкт господарювання, що здійснює операції з обробки, зберігання, транспортування та розподілу вантажів.

Предметом дослідження є процеси формування, використання та оптимізації матеріальних ресурсів у системі логістичного обслуговування.

Для досягнення мети в кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади управління матеріальними ресурсами в логістиці, проаналізовано стан системи управління ресурсами обраного підприємства, виявлено основні проблеми та неефективності. Обґрунтовано напрями оптимізації процесів закупівлі, зберігання та використання ресурсів, а також надано рекомендації щодо впровадження оптимізаційних рішень у діяльність логістичної компанії.

Кваліфікаційна робота складається вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Обсяг роботи складається із 74 сторінок, 4 таблиць, 5 рисунків, 70 використаних літературних.

Ключові слова: матеріальні ресурси, оптимізація, логістична компанія, управління, витрати, ефективність, конкурентоспроможність, обслуговування.

ABSTRACT

The qualification work is aimed at implementing a systematic approach to material flow management, which involves optimizing volumes, terms, costs and methods of resource use.

The purpose of the qualification work is to develop theoretical and methodological provisions and practical recommendations for improving the material resource management system of a logistics company in order to increase its efficiency.

The object of the study is a logistics company as a business entity that carries out operations for processing, storing, transporting and distributing cargo.

The subject of the study is the processes of formation, use and optimization of material resources in the logistics service system.

To achieve the goal, the qualification work investigated the theoretical principles of material resource management in logistics, analyzed the state of the resource management system of the selected enterprise, identified the main problems and inefficiencies. The directions for optimizing the processes of procurement, storage and use of resources were substantiated, and recommendations were given for implementing optimization solutions in the activities of a logistics company.

The qualification work consists of an introduction, three chapters, conclusions and appendices. The volume of the work consists of 74 pages, 4 tables, 5 figures, 70 used literature.

Keywords: material resources, optimization, logistics company, management, costs, efficiency, competitiveness, service.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ В ЛОГІСТИЦІ.....	7
1.1. Поняття, сутність і класифікація матеріальних ресурсів у логістичній діяльності	7
1.2. Роль матеріальних ресурсів у забезпеченні ефективності логістичних процесів	1
1.3. Теоретичні підходи до оптимізації управління матеріальними ресурсами	1
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ НА ЛОГІСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «НОВА ПОШТА»	19
2.1. Характеристика логістичної ТОВ «Нова Пошта» та її матеріально- ресурсного потенціалу	19
2.2. Оцінка використання матеріальних ресурсів: склад, структура, ефективність.....	38
2.3. Виявлення проблем і вузьких місць у системі управління ресурсами підприємства	41
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИКОРИСТАННЯ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ	45
3.1. Резерви та напрями підвищення ефективності використання ресурсів	45
3.2. Впровадження інформаційно-аналітичних технологій у процес управління матеріальними ресурсами.....	51
3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів щодо оптимізації ресурсного забезпечення	54
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку логістичних послуг ефективне управління матеріальними ресурсами є одним із головних чинників забезпечення стабільного функціонування та зростання компанії. Витрати на закупівлю, зберігання, облік, транспортування та використання матеріальних ресурсів безпосередньо впливають на собівартість логістичних операцій і рівень прибутковості підприємства. Раціональне використання матеріальних ресурсів дозволяє не лише зменшити витрати, але й підвищити якість обслуговування клієнтів, швидкість обробки замовлень, адаптивність до змін ринку.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю впровадження системного підходу до управління матеріальними потоками, що передбачає оптимізацію обсягів, строків, витрат і способів використання ресурсів. У логістичній сфері, де ключовими чинниками успіху є швидкість, точність і надійність, помилки в управлінні матеріальними ресурсами можуть призвести до серйозних фінансових втрат і зниження конкурентоспроможності компанії.

Об'єктом дослідження є логістична компанія як суб'єкт господарювання, що здійснює операції з обробки, зберігання, транспортування та розподілу вантажів.

Предметом дослідження є процеси формування, використання та оптимізації матеріальних ресурсів у системі логістичного обслуговування.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління матеріальними ресурсами логістичної компанії з метою підвищення її ефективності.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено виконання таких завдань:

- дослідити теоретичні основи управління матеріальними ресурсами в логістиці;
- проаналізувати сучасний стан управління матеріальними ресурсами обраної логістичної компанії;
- виявити основні проблеми та неефективності у використанні ресурсів;

- обґрунтувати напрями оптимізації процесів закупівлі, зберігання та використання матеріальних ресурсів;

- оцінити економічну ефективність запропонованих заходів;

- надати практичні рекомендації щодо впровадження оптимізаційних рішень.

Інформаційне забезпечення дослідження становлять нормативно-правові акти, внутрішня звітна документація підприємства, статистичні дані, аналітичні матеріали, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, присвячені проблемам логістики та управління ресурсами.

Практична значущість результатів дослідження полягає в тому, що розроблені в роботі рекомендації можуть бути використані для підвищення ефективності управління матеріальними ресурсами на логістичних підприємствах, покращення показників фінансово-господарської діяльності, зниження витрат та зміцнення ринкових позицій компанії.

Таким чином, обрана тема є важливою як у теоретичному, так і в прикладному аспектах, а результати дослідження мають потенціал практичного застосування в діяльності реальних логістичних структур.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ В ЛОГІСТИЦІ

1.1. Поняття, сутність і класифікація матеріальних ресурсів у логістичній діяльності

Управління матеріальними ресурсами є однією з найважливіших функцій логістики, оскільки саме матеріальні потоки становлять основу усіх операцій у постачальницько-збутовому ланцюгу [2, 35]. Раціональна організація цього процесу дозволяє досягти високої ефективності господарської діяльності, знизити витрати, скоротити час обробки замовлень, забезпечити безперервність виробництва та своєчасне задоволення потреб клієнтів [3, 13]. Теоретичні засади управління матеріальними ресурсами формуються на основі системного, процесного та інтеграційного підходів до логістики [4, 16].

Під матеріальними ресурсами в логістиці розуміють сукупність матеріальних елементів, які беруть участь у логістичних процесах: сировина, комплектуючі, напівфабрикати, готова продукція, тара, упаковка, запчастини, витратні матеріали тощо [3, 35]. Вони мають властивість переміщуватися, накопичуватися, споживатися, оброблятися та обліковуватися у межах логістичної системи [2]. Основною метою управління матеріальними ресурсами є забезпечення оптимального балансу між рівнем запасів, обсягами поставок, швидкістю обробки та витратами на логістику [9, 13].

Теоретична база управління матеріальними ресурсами ґрунтується на принципах логістики: системності, оптимальності, синергії, інтегрованості, гнучкості, адаптивності, орієнтації на споживача [4, 65]. Кожен із цих принципів відображає важливість узгодженості та координації всіх елементів логістичного ланцюга.

Системний підхід передбачає розгляд управління матеріальними ресурсами як частини єдиного логістичного комплексу, де кожен елемент пов'язаний із рештою, а ефективність залежить від злагодженої роботи всіх компонентів [1, 35]. У цьому

контексті управління матеріальними ресурсами охоплює планування потреб, організацію постачання, транспортування, зберігання, контроль запасів, облік витрат і вивільнення ресурсів [8, 12].

Процесний підхід до управління матеріальними ресурсами означає послідовну логіку дій, що охоплює увесь життєвий цикл матеріального потоку — від виявлення потреб до остаточного споживання [2, 17]. Основні процеси в межах цього підходу включають: прогнозування потреб, планування закупівель, вибір постачальників, укладання договорів, організацію транспортування, облік та контроль на всіх етапах [9]. Особливу роль відіграє система контролю та управління запасами — одна з найбільш затратних, але й критично важливих логістичних функцій [5, 36].

Інтеграційний підхід передбачає об'єднання функцій постачання, виробництва, складування, транспортування і збутзбуту в єдиний логістичний процес [4, 16]. В умовах високої конкуренції важливо, щоб управління матеріальними ресурсами було скоординованим із загальною стратегією підприємства, цілями маркетингу та фінансового планування [11, 39]. Інтеграція дозволяє зменшити дублювання функцій, оптимізувати витрати, забезпечити кращу прозорість процесів і підвищити швидкість реакції на зміни ринку [6, 21].

У логістиці важливим є також поняття логістичних потоків — сукупність спрямованих рухів матеріальних, інформаційних та фінансових ресурсів [2, 35]. Матеріальні потоки мають конкретні параметри: обсяг, час, швидкість, маршрут, які мають бути оптимізовані у межах логістичного планування [8]. При цьому інформаційні потоки — носії даних про матеріальні ресурси — є основою для управлінських рішень [15, 57].

Значну увагу в логістиці приділено моделюванню та оптимізації матеріальних потоків. Теоретичні засади цього процесу включають використання таких інструментів, як ABC/XYZ-аналіз, EOQ-моделі (економічний розмір замовлення), моделі з фіксованими інтервалами та кількостями замовлень, моделі управління страховими запасами, системи «точно вчасно» (Just-in-Time), канбан, Lean-логістика [2, 10, 33]. Ці моделі дозволяють уникати надлишкових запасів,

знижувати складські витрати, зменшувати обіг капіталу, а також запобігати дефіциту ресурсів [5, 9].

Окремо слід зазначити роль цифрових технологій у теорії управління матеріальними ресурсами. ERP-системи (Enterprise Resource Planning), WMS-системи (Warehouse Management Systems), SCM-рішення (Supply Chain Management) надають інструменти для інтегрованого управління ресурсами, моніторингу руху товарів, прогнозування попиту, аналізу закупівельної діяльності та автоматизації складу [7, 15, 57]. Вони є невід'ємною частиною сучасної логістики і значно змінюють підходи до прийняття рішень [41, 49].

Теоретичне обґрунтування ефективного управління матеріальними ресурсами також спирається на економічні категорії витрат, обіговості, рентабельності, оборотного капіталу [36, 38]. Завдання полягає у тому, щоб знайти баланс між мінімізацією витрат і забезпеченням належного рівня обслуговування споживача [13, 65]. При цьому важливо враховувати специфіку галузі, сезонність, динаміку попиту, характеристики продукції та можливості партнерської взаємодії з постачальниками і клієнтами [5, 8].

З огляду на сучасні виклики, особливо важливим стає орієнтир на сталий розвиток. Теоретичні засади управління матеріальними ресурсами все частіше включають екологічні критерії: зменшення відходів, повторне використання пакування, вибір екологічно відповідальних постачальників, оцінку вуглецевого сліду логістичних операцій [58]. Це не лише підвищує репутацію підприємства, а й відповідає новим очікуванням споживачів і міжнародним стандартам [29, 31].

Таким чином, управління матеріальними ресурсами в логістиці — це складна, багатофакторна система, яка базується на сукупності теоретичних концепцій, моделей та інструментів [4, 35]. Ефективне управління ресурсами вимагає інтеграції стратегічного бачення, оперативного планування, цифрових технологій, аналітики та гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища [7, 39]. Саме таке поєднання дозволяє перетворити логістику з витратної функції у потужний інструмент створення доданої вартості та конкурентної переваги на ринку [11, 31].

У сучасних умовах глобалізації економіки, розвитку цифрових технологій та підвищених вимог до ефективності бізнес-процесів матеріальні ресурси виступають основним елементом логістичної системи, навколо якого формуються всі ключові процеси постачання, зберігання, транспортування, переробки, реалізації продукції [1, 7]. У логістичній практиці поняття матеріальних ресурсів має дещо ширше значення, ніж у класичному економічному підході, оскільки охоплює не лише сировину та матеріали, а й готову продукцію, упаковку, супровідну тару, допоміжні засоби, які беруть участь у логістичних потоках [3, 35].

Поняття матеріальних ресурсів у логістиці трактується як сукупність фізичних об'єктів, які переміщуються у межах логістичного ланцюга і виконують функцію носіїв економічної вартості [2]. Це не лише проміжні чи готові товари, а й усі види запасів, комплектуючих, запасних частин, допоміжних матеріалів, які забезпечують процес функціонування підприємства [9]. До матеріальних ресурсів також відносяться транспортні ємності (контейнери, піддони), пакувальні матеріали, устаткування для перевезення, що використовуються в операційному циклі [8].

Сутність матеріальних ресурсів полягає в тому, що вони є об'єктом управління в логістичних процесах [4]. Вони створюють фізичну структуру ланцюга постачання і потребують координації, оптимізації та контролю [12]. Вартість, обсяги, строки обігу [35]. Через матеріальні ресурси реалізуються виробничі, комерційні та сервісні завдання компанії [11]. Вони забезпечують безперервність технологічних процесів, а також визначають потребу в інформаційних, фінансових та кадрових ресурсах [15, 57].

Класифікація матеріальних ресурсів у логістичній діяльності дозволяє систематизувати їх за різними ознаками, що є важливим для прийняття управлінських рішень, планування, обліку, зберігання, транспортування та контролю [2, 33]. У практиці управління матеріальними потоками найчастіше використовуються такі класифікаційні ознаки: [2]. Кожен із цих типів матеріальних ресурсів вимагає різного підходу до зберігання, транспортування,

маркування, обліку, що ускладнює логістичні процеси, але водночас відкриває можливості для їх оптимізації через класифікацію та уніфікацію [9].

Залежно від галузі, компанії застосовують і галузеву класифікацію матеріальних ресурсів [5]. Наприклад, у харчовій промисловості виділяють швидкопсувні продукти, у фармацевтиці — медичні препарати та компоненти з особливими умовами зберігання, у будівництві — масивні матеріали, що вимагають спеціального транспорту [5, 8].

У логістиці також активно використовується ABC/XYZ-аналіз матеріальних ресурсів [2, 10]. Він дозволяє класифікувати ресурси за рівнем значущості для компанії (А — найцінніші, С — найменш значущі) та за ступенем прогнозованості попиту (Х — стабільний, Z — нестабільний) [33]. Така класифікація дозволяє ефективно планувати закупівлі, оптимізувати запаси, запроваджувати диференційовану політику зберігання та забезпечення [9].

У сучасних умовах класифікація матеріальних ресурсів має важливе значення також з точки зору інформаційного супроводу [15]. Для цього застосовуються міжнародні системи ідентифікації — штрих-кодування, RFID-мітки, QR-коди, які дозволяють автоматизувати облік та переміщення вантажів [7, 57]. Саме класифікація є основою для створення номенклатурної бази в ERP-системах, що є серцевиною цифрової логістики [15, 49].

Отже, матеріальні ресурси у логістичній діяльності — це багатогранне явище, що має як економічний, так і операційний зміст [4]. Їх класифікація, управління та ефективне використання є запорукою стабільного функціонування логістичної системи, досягнення стратегічних цілей підприємства, оптимізації витрат та задоволення потреб клієнтів [13, 65]. Сучасна логістика вимагає системного, аналітичного та гнучкого підходу до роботи з матеріальними ресурсами, з урахуванням швидкості змін у глобальному середовищі, впровадження новітніх технологій та підвищення рівня обслуговування [7, 41].

1.2. Роль матеріальних ресурсів у забезпеченні ефективності логістичних процесів

Матеріальні ресурси відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності логістичних процесів, оскільки вони становлять фізичну основу всіх операцій, що відбуваються в ланцюгу постачання [2, 35]. Без наявності, доступності, належної якості та правильно організованого обігу матеріальних ресурсів неможливо реалізувати жоден логістичний процес — від закупівлі до доставки кінцевому споживачеві [3, 13]. Ефективне управління цими ресурсами є критичним чинником конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах динамічного ринку, глобалізації та цифрової трансформації економіки [6, 7, 11].

Під матеріальними ресурсами у логістичному контексті розуміється сукупність усіх фізичних об'єктів, які рухаються через логістичну систему підприємства: сировина, напівфабрикати, комплектуючі, готова продукція, тара, пакувальні матеріали, запасні частини тощо [3, 35]. Саме ці ресурси є предметом переміщення, зберігання, переробки, реалізації та споживання у межах логістичних ланцюгів [2]. Вони становлять основу матеріальних потоків — головного об'єкта логістики, навколо якого формується стратегія та тактика управління [4, 12].

Ефективність логістичних процесів тісно пов'язана з тим, наскільки вміло організовано управління матеріальними ресурсами [13]. Перш за все, це проявляється у здатності підприємства забезпечити безперервність постачання — регулярне надходження ресурсів у потрібних обсягах, у визначений час і в належній якості [8, 9]. Нестача або надлишок матеріалів може призвести до зривів виробництва, простоїв, зростання витрат на зберігання або обробку, втрати клієнтів та зниження прибутковості [5, 36]. Саме тому планування потреб у матеріалах, контроль залишків, своєчасне поповнення запасів є першочерговими завданнями логістичних менеджерів [17, 33].

Важливим аспектом є також оптимізація обсягів матеріальних запасів, що дозволяє зменшити витрати на зберігання, страхування, амортизацію складів, але водночас уникнути ситуацій дефіциту [9, 13]. Для цього у логістиці застосовуються різні аналітичні інструменти: ABC/XYZ-аналіз, моделі економічного розміру замовлення (EOQ), канбан-системи, методи управління «точно вчасно» (Just-in-Time), системи прогнозування попиту, автоматизовані системи управління складом (WMS) [2, 10, 33]. Всі вони дозволяють досягти балансу між рівнем запасів і потребами бізнесу, що безпосередньо впливає на ефективність логістичних процесів [5, 36].

Окрему увагу слід приділити якісним характеристикам матеріальних ресурсів, оскільки вони безпосередньо впливають на витрати на брак, повернення, рекламачії, додаткові перевірки та контроль [8]. Відповідність матеріалів стандартам, сертифікація, стійкість до зберігання і транспортування — все це критично важливо для досягнення високого рівня логістичного сервісу [9]. Якість матеріальних ресурсів — це не лише технічна характеристика, а й показник репутації компанії, її надійності в очах партнерів і клієнтів [31, 65].

Ще одним елементом, що визначає ефективність логістичних процесів, є терміни і швидкість обігу матеріальних ресурсів [36]. Чим коротший цикл постачання — від моменту замовлення до моменту використання або продажу — тим вищою є оборотність ресурсів, меншими — потреби у фінансуванні запасів [13]. Скорочення логістичних циклів дозволяє зменшити потребу в складських площах, уникнути залежності від довгострокового зберігання та підвищити адаптивність до коливань попиту [5, 8].

Матеріальні ресурси також мають вирішальне значення у формуванні логістичних витрат [36]. Транспортування, зберігання, навантаження-розвантаження, пакування, обробка — всі ці етапи безпосередньо пов'язані з фізичними об'єктами [8]. Від маси, габаритів, крихкості, специфіки матеріалів залежать вимоги до техніки, устаткування, персоналу, обсягу інвестицій у логістичну інфраструктуру [9]. Саме тому вибір постачальників, типу упаковки,

схеми маршрутизації, розміщення складів — усе це потребує глибокого аналізу властивостей матеріальних ресурсів [12, 17].

Не менш важливою є роль матеріальних ресурсів у забезпеченні гнучкості та адаптивності логістичної системи [4]. У випадку змін попиту, сезонних коливань, непередбачених перебоїв у постачанні — саме запаси матеріалів стають буфером, що дозволяє підприємству зберігати стабільність і безперервність діяльності [5]. В умовах криз, воєнного стану, обмежень імпорту або порушень логістичних ланцюгів саме наявність стратегічних запасів матеріалів стає фактором виживання для багатьох підприємств [14, 32].

У сучасній логістиці дедалі більшого значення набуває інформаційне забезпечення обліку та управління матеріальними ресурсами [15, 57]. Упровадження ERP, SCM, WMS, CRM-систем дозволяє в режимі реального часу контролювати рух матеріалів, формувати аналітику, автоматизувати замовлення, інтегрувати складські та транспортні функції, підвищити точність розрахунків [7, 49]. Ефективність логістики прямо залежить від прозорості та керованості матеріальних потоків, що забезпечується саме цифровими технологіями [41, 57].

Особливу увагу слід приділити екологічному аспекту використання матеріальних ресурсів [58]. В умовах посилення вимог до сталого розвитку важливо не лише ефективно використовувати ресурси, а й мінімізувати відходи, впроваджувати повторне використання упаковки, сортування, рециркуляцію, екологічне маркування [29]. Таким чином, ефективне управління матеріальними ресурсами стає також чинником корпоративної соціальної відповідальності та виконання міжнародних стандартів ESG [31].

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що матеріальні ресурси є не лише складовою логістичної системи, а її серцевиною, навколо якої формуються всі процеси [4, 35]. Від того, наскільки грамотно організовано управління матеріальними потоками, залежить продуктивність підприємства, стабільність постачання, конкурентоспроможність, репутація на ринку, а також фінансові результати [11, 13]. Успішні компанії вкладають значні зусилля у формування ефективної політики управління матеріальними ресурсами, оскільки розуміють,

що саме цей фактор є основою сталого розвитку в умовах динамічної економіки [39, 65].

Таким чином, роль матеріальних ресурсів у забезпеченні ефективності логістичних процесів є комплексною, багатовимірною і стратегічно важливою [4]. Їх планування, облік, оптимізація, контроль і використання вимагають системного підходу, високого рівня компетенції персоналу, застосування сучасних технологій і гнучкої логістичної інфраструктури, здатної адаптуватися до викликів і змін середовища [7, 41].

1.3. Теоретичні підходи до оптимізації управління матеріальними ресурсами

Управління матеріальними ресурсами є ключовим напрямом діяльності кожного підприємства, що пов'язаний із забезпеченням ефективного функціонування виробничих, логістичних і комерційних процесів [2, 35]. З огляду на зростаючу динаміку ринку, посилення конкуренції, нестабільність ланцюгів постачання та необхідність оптимізації витрат, проблема підвищення ефективності управління матеріальними ресурсами набуває особливої актуальності [6, 7, 14]. Теоретичні підходи до оптимізації цієї діяльності базуються на системному аналізі, математичних моделях, логістичних принципах, концепціях контролю та прогнозування потреб [4, 33].

Під оптимізацією управління матеріальними ресурсами слід розуміти процес удосконалення рішень і дій, спрямованих на забезпечення раціонального використання ресурсів у мінімально допустимих витратах і з максимальною ефективністю [13, 36]. Теоретичні підходи, що формуються у межах економічної науки, логістики, менеджменту та інформаційних технологій, дозволяють побудувати ефективну систему забезпечення підприємства всім необхідним — у потрібний час, у необхідній кількості, з належною якістю [9, 17].

Одним із найдавніших і водночас базових є економіко-математичний підхід до оптимізації, який передбачає використання формалізованих моделей, що враховують взаємозв'язок змінних параметрів [2]. Однією з найпоширеніших моделей у цій сфері є модель економічного розміру замовлення (EOQ), яка дозволяє визначити оптимальну партію закупівлі за мінімальних сумарних витрат на зберігання та поповнення запасів [10, 33]. Інші математичні моделі включають моделі Лотка-Вольтерри, стохастичні моделі прогнозування попиту, лінійне програмування для оптимізації розподілу ресурсів тощо [2, 18].

Логістичний підхід базується на принципах системного бачення потоків, взаємозв'язку між різними елементами постачання та використання ресурсів [4, 35]. Він передбачає побудову інтегрованої логістичної системи, у межах якої управління матеріальними ресурсами здійснюється як частина загального ланцюга створення цінності [12, 16]. Оптимізація в цьому випадку стосується не лише економії витрат, а й підвищення сервісного рівня, зменшення тривалості циклу поставок, інтеграції складських, виробничих та транспортних процесів [8, 13]. Основними елементами цього підходу є використання методів ABC/XYZ-аналізу, систем «точно вчасно» (Just-in-Time), концепцій канбан, Lean-логістики, крос-докінгу тощо [2, 5, 10].

Ще одним важливим є інформаційно-аналітичний підхід, який розглядає управління матеріальними ресурсами через призму обробки, систематизації та використання даних про запаси, рух ресурсів, попит, сезонність, коливання ринку [15, 57]. Основна ідея цього підходу полягає у використанні інформаційних систем ERP (Enterprise Resource Planning), WMS (Warehouse Management Systems), SCM (Supply Chain Management), які дозволяють в автоматизованому режимі здійснювати планування, облік, аналіз, прогнозування потреб, контроль залишків [7, 49]. Це дозволяє не лише оптимізувати запаси, а й запобігати втратам через надлишки або дефіцит, забезпечувати прозорість логістичних операцій, підвищувати адаптивність до ринкових змін [41, 57].

Функціональний підхід фокусується на розподілі функцій у системі управління матеріальними ресурсами, де кожен етап має власні цілі, інструменти і

зони відповідальності: планування потреб, закупівля, приймання, зберігання, передача у виробництво, списання або реалізація надлишкових ресурсів [9, 17]. Оптимізація в рамках цього підходу здійснюється через уніфікацію процедур, стандартизацію документації, впровадження норм і нормативів споживання матеріалів, використання класифікаційних довідників та кодів продукції [2, 33].

Особливої актуальності набуває інноваційно-стратегічний підхід, що передбачає впровадження інноваційних технологій, гнучких стратегій закупівель, використання альтернативних джерел постачання, застосування аутсорсингу логістичних функцій, розвитку партнерських відносин із постачальниками (Vendor Managed Inventory, Supplier Relationship Management), а також інтеграцію процесів постачання із стратегічними планами компанії [7, 10, 39]. Цей підхід дозволяє не лише оптимізувати витрати, а й підвищити стійкість логістичних процесів у нестабільних умовах [14, 52].

Також варто згадати про еколого-економічний підхід, який набуває актуальності в умовах глобальних викликів сталого розвитку [58]. Він полягає у врахуванні впливу матеріальних ресурсів на навколишнє середовище та запровадженні екологічних критеріїв у процесі закупівлі, зберігання, утилізації [29]. Оптимізація полягає не лише у зниженні витрат, а й у мінімізації відходів, повторному використанні ресурсів, виборі екологічно безпечних матеріалів, сертифікації постачальників за міжнародними стандартами ISO, ESG тощо [31].

Комплексне використання різних теоретичних підходів до оптимізації управління матеріальними ресурсами дозволяє досягти синергетичного ефекту: поєднуючи логістичну ефективність, економічну доцільність, екологічну безпеку та інноваційний розвиток [4, 11]. Важливо не лише обрати ефективну модель управління, а й адаптувати її до конкретних умов діяльності підприємства — галузевої специфіки, масштабів діяльності, структури виробництва, рівня технологічного розвитку та кадрового потенціалу [5, 8].

Таким чином, теоретичні підходи до оптимізації управління матеріальними ресурсами створюють науково-методичну базу для формування ефективної логістичної системи підприємства [4, 35]. Успішна реалізація цих підходів вимагає

аналітичного мислення, високого рівня організації, впровадження цифрових інструментів, навчання персоналу та постійного вдосконалення процедур [7, 41]. В умовах зростаючих вимог до оперативності, точності, гнучкості та сталого розвитку підприємств, роль ефективного управління матеріальними ресурсами стає визначальною не лише для збереження конкурентних позицій, а й для забезпечення довгострокової стабільності та прибутковості бізнесу [11, 13, 65].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ НА ЛОГІСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Характеристика логістичної ТОВ «Нова Пошта» та її матеріально-ресурсного потенціалу

Управління матеріальними ресурсами є основною складовою логістичної системи будь-якого підприємства, а для компаній, що спеціалізуються на експрес-доставці, таких як ТОВ «Нова Пошта», — критично важливим елементом ефективного функціонування. Матеріальні ресурси забезпечують безперервність операцій, формують основу логістичних процесів, впливають на швидкість, якість та собівартість наданих послуг. У сучасних ринкових умовах, коли обсяги перевезень зростають, вимоги до рівня сервісу посилюються, а клієнт очікує максимальної швидкості обслуговування, саме оптимальне управління матеріальними ресурсами стає одним із ключових факторів конкурентоспроможності.

Матеріальні ресурси, які використовуються у діяльності ТОВ «Нова Пошта», охоплюють широкий спектр елементів — пакувальні матеріали (картонні коробки, конверти, захисна плівка), обладнання для сортування та зважування (стрічкові конвеєри, ваги, сканери), засоби внутрішнього транспортування (візки, палети, навантажувачі), а також інфраструктурні елементи (стелажі, робочі поверхні, офісні меблі). Важливе значення мають і витратні матеріали для автопарку компанії — пальне, мастила, запасні частини. Усі ці ресурси забезпечують щоденну роботу понад 10 тисяч відділень по всій країні, логістичних хабів та кур'єрських служб.

Система управління матеріальними ресурсами на підприємстві побудована за принципом інтегрованої логістичної моделі: планування, закупівлі, облік, зберігання, переміщення та утилізація — всі ці процеси взаємопов'язані, координуються за допомогою сучасних цифрових платформ і спрямовані на досягнення максимального рівня операційної ефективності. Центральний офіс

відповідає за стратегічне планування потреб, укладання контрактів із постачальниками, координацію переміщень ресурсів по регіонах, а місцеві логістичні підрозділи — за реалізацію замовлень, контроль на місцях та звітність.

Планування потреб у матеріальних ресурсах здійснюється на основі аналітики споживання, сезонного навантаження, історичних даних, темпів відкриття нових відділень. Прогнозування базується на застосуванні ABC/XYZ-аналізу, що дозволяє класифікувати ресурси за обсягами споживання та стабільністю попиту. Найбільш затребувані ресурси (група А) контролюються щодня, менш значущі — відповідно до встановлених періодів. Це дозволяє мінімізувати надлишкові закупівлі та запобігти дефіциту.

Система закупівель реалізується через електронну платформу, де відбувається відбір постачальників, моніторинг якості продукції, визначення умов поставок. ТОВ «Нова Пошта» дотримується принципу багатоканального постачання, що дозволяє зменшити ризики перебоїв у забезпеченні. При цьому особливу увагу приділяють екологічності пакування — компанія впроваджує біорозкладні матеріали, оптимізує використання стрічок і плівок, а також розробляє програми повторного використання тари.

Зберігання матеріальних ресурсів організовано на основі зонального принципу із застосуванням сучасних WMS-систем. Кожен ресурс має індивідуальний QR-код або RFID-мітку, що дозволяє точно відстежувати його розміщення, рух, залишки. Склади обладнані системами відеонагляду, температурного контролю, автоматичного сповіщення про критичні значення. Оптимізація складських площ досягається шляхом динамічного розміщення та ротації запасів за принципом FIFO.

Розподіл матеріальних ресурсів між відділеннями компанії здійснюється за допомогою власного транспорту. Заявки на забезпечення формуються через внутрішню систему та передаються в логістичні центри, де здійснюється комплектування та відвантаження. Особливу увагу приділено швидкій доставці ресурсів у віддалені точки та у періоди пікового навантаження. У разі зміни

попиту система автоматично коригує обсяги поставок, дозволяючи оперативно реагувати на ситуацію.

Оптимізація запасів є одним із пріоритетних напрямів. В компанії діють нормативи мінімальних і максимальних залишків, система буферних запасів, алгоритми визначення точок замовлення. Щоденний моніторинг залишків дозволяє виявляти надлишки або дефіцит у реальному часі, а наявність систем аналітики — здійснювати план-фактний аналіз та виявляти відхилення.

Особливо варто відзначити високий рівень цифровізації управління матеріальними ресурсами. ТОВ «Нова Пошта» використовує комплекс ERP-рішень, які поєднують закупівлі, складський облік, переміщення, звітність, фінансове планування. В системі також інтегровані блоки електронного документообігу, автоматизованого формування заявок, інструменти контролю витрат. Це дозволяє досягати прозорості, уникати зловживань і прискорювати процеси узгодження.

Попри значні досягнення, аналіз показує, що система управління матеріальними ресурсами має потенціал до подальшого вдосконалення. Проблемами залишаються окремі випадки розбалансування залишків у пікові періоди, порушення правил списання ресурсів, недостатнє впровадження екологічних інновацій. Разом із тим компанія постійно модернізує свої процеси, проводить навчання персоналу, тестує нові рішення в рамках пілотних проєктів.

Отже, управління матеріальними ресурсами на підприємстві ТОВ «Нова Пошта» здійснюється на високому організаційному та технологічному рівні. Чітка система планування, надійні постачальники, автоматизовані склади, ефективна логістика та цифрові інструменти забезпечують безперебійність операцій та зниження витрат. Водночас стратегічний розвиток компанії передбачає подальшу екологізацію ресурсів, розширення аналітичного інструментарію, інновації у сфері повторного використання пакувальних матеріалів і формування замкнених ресурсних циклів. Таким чином, матеріальні ресурси в системі логістики ТОВ «Нова Пошта» не лише підтримують поточну діяльність, а й виступають основою для інноваційного зростання та лідерства на ринку.

ТОВ «Нова Пошта» — одна з провідних українських логістичних компаній, заснована у 2001 році. За понад два десятиліття діяльності вона стала невід'ємною частиною інфраструктури України, надаючи широкий спектр послуг з доставки вантажів та документів. З моменту свого заснування компанія постійно розвивається, впроваджуючи новітні технології та орієнтуючись на потреби своїх клієнтів.

«Нова Пошта» була заснована В'ячеславом Климовим та Володимиром Поперешнюком у 2001 році. З того часу компанія пройшла шлях від невеликої служби доставки до великого холдингу з численними підрозділами, такими як логістична компанія «Нова Пошта», ІТ-компанія Nova Digital, авіакомпанія SuperNova, енергетична компанія «Нова Енерджі» та фінансова компанія NovaPay. У 2023 році компанія досягла виторгу в 43,6 млрд грн та прибутку в 4,3 млрд грн, що свідчить про її стабільний розвиток та лідерські позиції на ринку логістики України.

Станом на 2023 рік, «Нова Пошта» має понад 38 тисяч працівників та обслуговує більше 10 тисяч населених пунктів України. Компанія володіє мережею з понад 12 тисяч відділень та 18 тисяч поштоматів, що забезпечує зручний доступ до послуг доставки для клієнтів по всій країні. Щорічно компанія доставляє сотні мільйонів посилок, підтримуючи високий рівень обслуговування та оперативності.

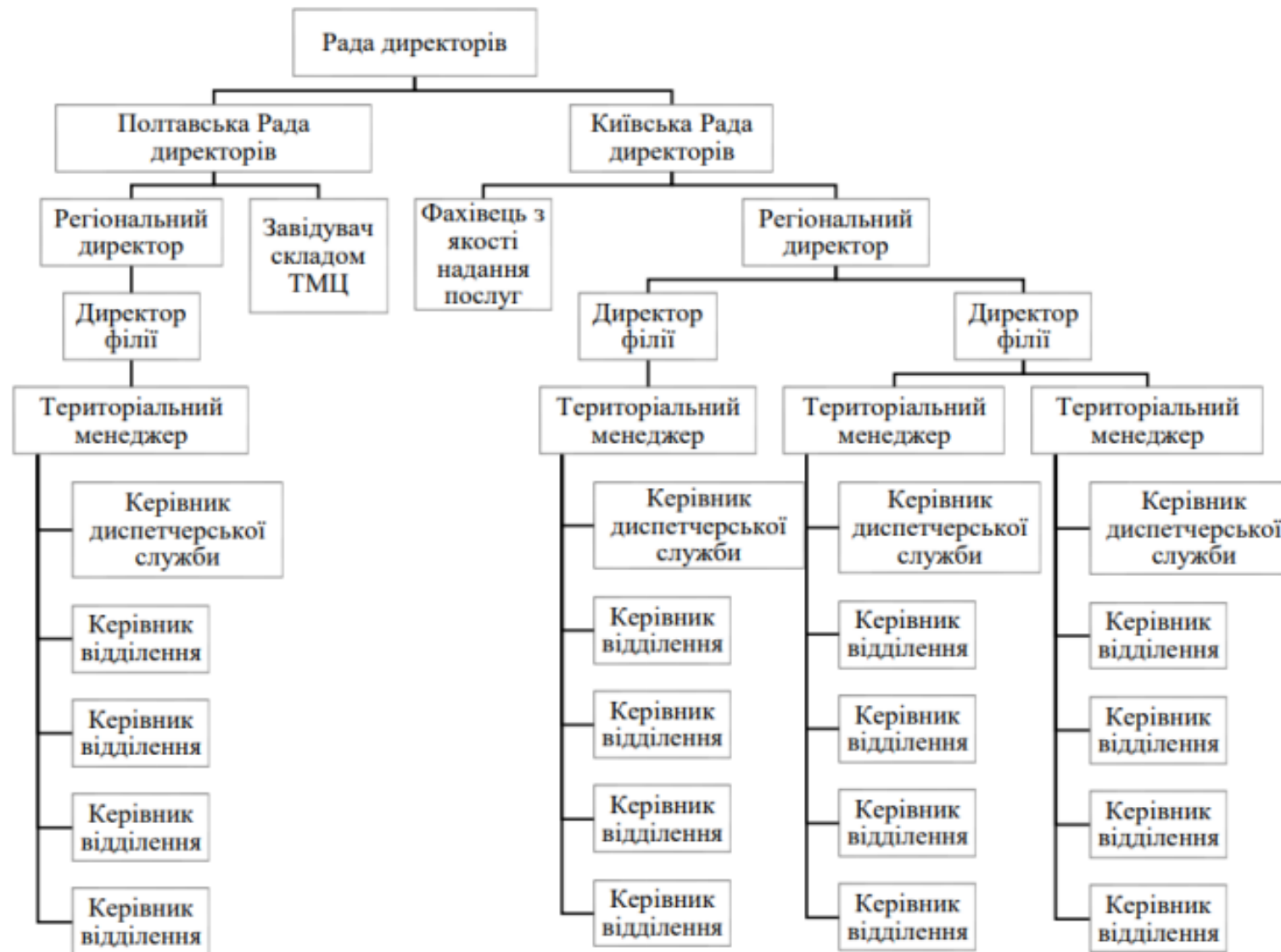


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта»

Джерело складено автором на основі даних підприємства

Компанія демонструє стабільний фінансовий розвиток, що супроводжується активними інвестиціями у стратегічні напрями модернізації. Зокрема, значні кошти спрямовуються на оновлення та розширення логістичної інфраструктури, автоматизацію внутрішніх процесів, цифровізацію сервісів, впровадження штучного інтелекту у сортувальні системи, а також на підтримку високих стандартів обслуговування клієнтів. Завдяки цьому ТОВ «Нова Пошта» не лише зміцнює свої позиції на внутрішньому ринку, а й активно виходить на міжнародний рівень.

Основними джерелами доходу компанії є плата за послуги експрес-доставки документів, посилок і вантажів, як у межах України, так і за кордон. До супутніх послуг, які також генерують значні надходження, належать страхування відправлень, платіжні та фінансові сервіси (перекази, післяплата), продаж пакувальних матеріалів, доставка у вихідні дні, послуги адресного забору та доставки, зберігання товарів, а також логістичні рішення для e-commerce. Окремим напрямом, що активно розвивається останніми роками, є міжнародні перевезення, включаючи доставку товарів із закордонних інтернет-магазинів та обслуговування експортно-орієнтованих клієнтів [17].

ТОВ «Нова Пошта» володіє однією з найрозвиненіших логістичних інфраструктур в Україні. Вона охоплює десятки сортувальних центрів, тисячі відділень, сотні мобільних кур'єрських бригад, потужний власний автопарк, який налічує понад 4 000 одиниць транспорту, а також мережу партнерських точок видачі у малих населених пунктах. Компанія активно впроваджує автоматизовані сортувальні комплекси нового покоління, які значно пришвидшують обробку посилок, зменшують вплив людського фактора та підвищують точність сортування. Завдяки цьому вдається оптимізувати логістичні маршрути, скоротити строки доставки, зменшити витрати та забезпечити стабільно високий рівень сервісу для клієнтів.

У сфері просування компанія дотримується сучасного підходу, заснованого на активному використанні цифрового маркетингу. Застосовуються SEO-оптимізація, таргетована реклама, email-розсилки, платформи ремаркетингу, а також рекламні кампанії в соціальних мережах, зокрема Facebook, Instagram, TikTok і YouTube. Завдяки цьому компанія охоплює як широку аудиторію побутових клієнтів, так і корпоративний сегмент, зокрема малий і середній бізнес. Контент-стратегії будуються навколо тем сервісної якості, технологічності, швидкості обслуговування, турботи про клієнтів і впізнаваного бренду [18].

Однією з ключових конкурентних переваг «Нової Пошти» є високий рівень брендової впізнаваності. Завдяки багаторічній стабільній роботі, активній рекламній кампанії та великій кількості контактів із клієнтами в усіх куточках країни, бренд сприймається як надійний, доступний і клієнтоорієнтований. Це дозволяє компанії ефективно запускати нові продукти, розширювати спектр послуг, формувати емоційний зв'язок із аудиторією та збільшувати частку лояльних користувачів.

Основою кадрової політики ТОВ «Нова Пошта» є чітка орієнтація на ключові корпоративні цінності: клієнт, технології, персонал і ефективність. Компанія послідовно формує внутрішнє середовище, де кожен співробітник усвідомлює власну цінність у ланцюгу сервісу. Потреби клієнтів завжди поставлені на перше місце: філософія «спочатку клієнт» закладена в усі процеси — від логістики до кол-центру. Застосування новітніх технологій допомагає усувати рутинні операції, знижувати навантаження на працівників та водночас підвищувати точність і швидкість виконання завдань.

Компанія також розуміє, що успіх бізнесу залежить насамперед від людей, які його щодня забезпечують. Саме тому значна увага приділяється навчанню персоналу, підвищенню кваліфікації, менторським програмам, мотивації працівників та створенню комфортних умов праці. У структурі функціонує корпоративна академія NOVA Education, що забезпечує навчання у форматах онлайн, офлайн, мікронавчання та змішаних моделей. Це

дозволяє формувати кадровий резерв, посилювати управлінські компетенції, розвивати лояльність і корпоративну ідентичність [19].

Завдяки поєднанню інвестицій у технології, розвиток персоналу, розширення сервісного портфелю, цифрові інновації та клієнтоорієнтованість, компанія забезпечує системну ефективність своєї діяльності. Синергія внутрішніх процесів та злагоджена робота кожного елемента організаційної структури дає змогу «Новій Пошті» не лише утримувати лідерські позиції, але й бути прикладом адаптивної, стійкої та інноваційної компанії, яка постійно вдосконалюється у відповідь на виклики часу.

Таблиця 2.1

**Основні фінансово-економічні показники ТОВ «Нова Пошта» за
2021–2024 роки**

Показники	2021	2022	2023	2024	Абсо лютне відхилення	Відн осне відхилення
Кількість персоналу	29 790	27 819	26 327	27 509	-2281	-7,66
Дохід	20 843 502	23 687 034	36 468 879	44 779 857	23936 355	114,8 4
Чистий прибуток	2 600 320	2 135 960	3 967 156	2 500 331	- 99989	-3,85
Активи	13 498 127	15 754 920	23 101 706	31 466 583	17968 456	133,1 2
Гроші та їх еквіваленти	827 839	673 522	1 079 267	2 659 570	18317 31	221,2 7
Догострокові зобов'язання	3 897 300	3 787 630	5 357 000	9 130 389	52330 89	134,2 7
Поточні зобов'язання	5 109 603	5 451 218	8 256 398	10 747 815	56382 12	110,3 5
Власний капітал	4 491 224	6 516 072	9 508 308	11 588 379	70971 55	158,0 2

Джерло складено автором на основі даних підприємства

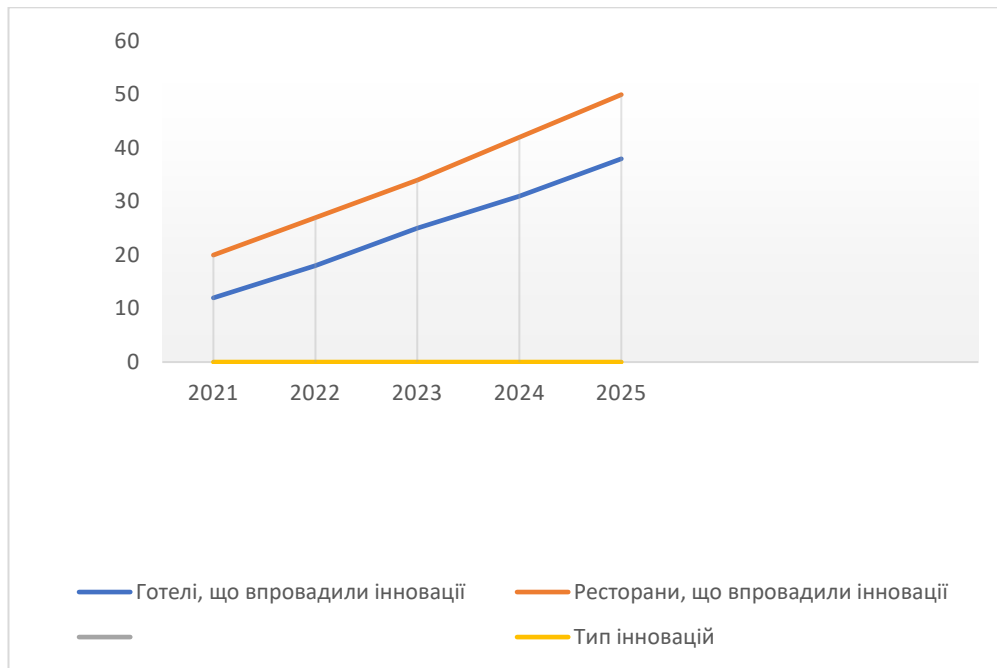


Рис. 2.2. Основні фінансово-економічні показники ТОВ «Нова Пошта» за 2021–2024 роки

Джерело складено автором самостійно

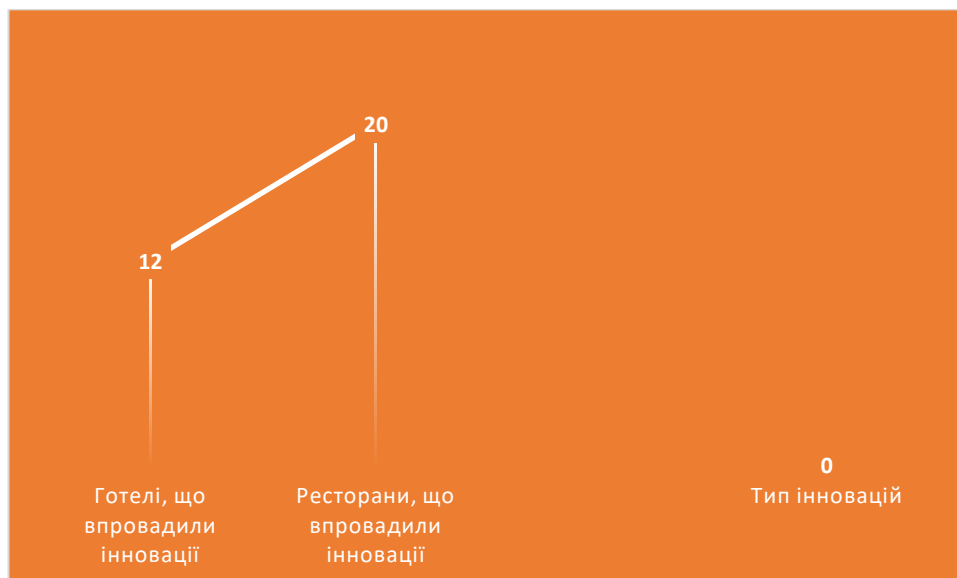


Рис. 2.3. Динаміка кількості персоналу ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2024 рр.

Джерело складено автором самостійно

ТОВ «Нова Пошта» приділяє значну увагу питанням управління персоналом, і зокрема — системі залучення нових співробітників. В умовах

високої динаміки ринку праці, розгалуженої мережі відділень по всій країні та постійного розширення логістичних потужностей компанія потребує великої кількості нових фахівців на різні посади: від кур'єрів та операторів до спеціалістів із логістики, IT-фахівців, менеджерів, аналітиків і керівників середньої ланки. Для цього «Нова Пошта» активно розвиває сучасну, багатоканальну стратегію рекрутингу, яка охоплює як традиційні, так і цифрові формати пошуку персоналу [20].

Компанія використовує широкий спектр онлайн-інструментів для залучення кадрів, включаючи популярні платформи з працевлаштування (Work.ua, Rabota.ua, Jooble тощо), власний розділ «Кар'єра» на офіційному сайті, а також активно розвиває присутність у соціальних мережах. Зокрема, у Facebook, Instagram, TikTok та LinkedIn публікуються оголошення про вакансії, відео з відгуками працівників, історії успіху та інформація про переваги роботи в компанії. Це дозволяє не тільки охопити широку аудиторію, а й формувати позитивний імідж роботодавця, що є важливим елементом HR-брендингу.

Особливу увагу компанія приділяє партнерству з навчальними закладами. «Нова Пошта» активно співпрацює з технікумами, вищими навчальними закладами та професійними центрами, де організовує практики, стажування, відкриті лекції та дні кар'єри. Для студентів створюються програми дуальної освіти, які поєднують теоретичне навчання із практичною роботою на об'єктах компанії. Це дозволяє не лише готувати потенційний кадровий резерв, а й залучати молодь, яка вже знайома зі специфікою діяльності компанії.

Крім того, «Нова Пошта» активно формує внутрішній кадровий резерв, відкриваючи можливості для кар'єрного росту всередині компанії. Такий підхід сприяє утриманню лояльного персоналу та підвищенню мотивації до розвитку. Нові вакансії в першу чергу пропонуються працівникам із відповідною кваліфікацією, що дозволяє їм реалізовувати кар'єрні амбіції без зміни роботодавця [21].

Особливо важливим етапом у процесі залучення нових працівників є система адаптації, яка в «Новій Пошті» реалізована як багаторівнева структура. Після прийняття на роботу новий співробітник проходить етап первинного інформування, де його знайомлять із місією, цінностями, історією компанії та її культурою. Далі йде професійне навчання, в якому надається інформація про посадові обов'язки, внутрішні стандарти обслуговування, правила техніки безпеки та роботи з ІТ-системами.

Важливою складовою адаптації є інститут наставництва. Кожному новачку на визначений період закріплюється ментор — досвідчений працівник, який допомагає зорієнтуватися у новому середовищі, відповідає на запитання, консулює щодо типових робочих ситуацій. Такий підхід не лише полегшує процес входження в колектив, але й мінімізує кількість помилок у перші тижні роботи, що є особливо важливим у логістиці, де швидкість та точність — ключові параметри ефективності.

Компанія також використовує цифрові інструменти для підтримки процесу адаптації: онлайн-платформи для навчання, тести, візуальні інструкції, відеоуроки та електронні довідники. Усі новачки мають доступ до особистого кабінету на платформі NOVA Education, де відображається програма адаптації, строки виконання завдань, прогрес і відгуки менторів. Це сприяє прозорості процесу та дає змогу контролювати рівень підготовки нового працівника [22].

Усі заходи із залучення, адаптації та підтримки нових кадрів спрямовані на скорочення часу виходу працівника на повну продуктивність, зменшення плинності кадрів і зміцнення корпоративної культури. Завдяки поєднанню цифрових технологій, людського підходу до взаємодії та чітко структурованої HR-стратегії, ТОВ «Нова Пошта» успішно підтримує динаміку зростання штату та забезпечує високу якість обслуговування клієнтів.

Таблиця 2.2.

**Показники фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності ТОВ
«Нова Пошта» за 2021–2024 роки**

Показники	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Коефіцієнт ліквідності поточної	1,63	3,03	2,47	65,48	-36,15	-35,57
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	6,2	3,7	3,12	27,84	11,64	71,85
Коефіцієнт ліквідності швидкої	9,69	5,28	7,46	61,77	-35,22	-36,31
Коефіцієнт автономії	3,27	4,36	4,16	38,83	5,56	16,71
Рентабельність активів	1,9,26	1,3,56	1,7,17	7,95	-11,31	-58,72
Рентабельність власного капіталу	7,88	3,8,81	4,9,51	23,7	-54,18	-69,57
Чиста маржа	1,2,48	9,02	1,0,88	5,58	-6,9	-55,29
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	5,4,08	5,2,89	5,0,66	47,44	-6,64	-12,28
Коефіцієнт заборгованості	3,7,85	3,4,6	3,5,74	34,16	-3,69	-9,75

Джерело складено автором на основі даних підприємства

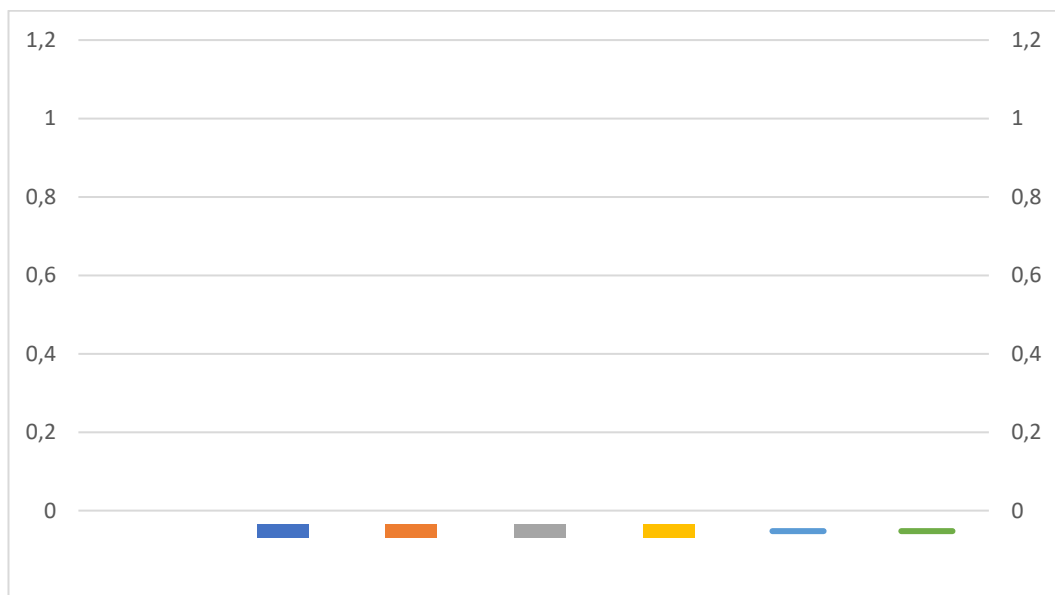


Рис. 2.3. Показники фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності ТОВ «Нова Пошта» за 2021–2024 роки

Джерело складено автором самостійно

Компанія приділяє велику увагу професійному розвитку своїх працівників, розглядаючи людський капітал як один із найцінніших ресурсів для забезпечення сталого зростання, впровадження інновацій та підтримки високих стандартів обслуговування. В умовах постійних змін на ринку, цифровізації процесів та зростаючої конкуренції «Нова Пошта» не лише забезпечує базовий рівень підготовки персоналу, а й створює умови для систематичного, безперервного розвитку кожного співробітника [23].

У межах корпоративної стратегії розвитку персоналу впроваджено багаторівневу систему навчання, яка включає адаптаційні курси для новачків, регулярне підвищення кваліфікації для діючих працівників, спеціалізовані тренінги за напрямками діяльності, а також програми професійного та особистісного зростання. Навчання здійснюється як у традиційному форматі (семінари, воркшопи, майстер-класи), так і за допомогою сучасних цифрових платформ, зокрема через корпоративну онлайн-систему NOVA Education.

Працівники мають доступ до внутрішнього навчального порталу, де можуть проходити курси у зручний для себе час, переглядати відеоуроки, проходити тести, отримувати сертифікати. Особливо актуальними є програми з цифрової грамотності, обслуговування клієнтів, логістичних процесів, стандартів комунікації та роботи з внутрішніми CRM-системами. Регулярне оновлення навчального контенту дозволяє персоналу бути в курсі всіх новацій компанії.

Окрему увагу компанія приділяє розвитку менеджерського складу, усвідомлюючи, що саме керівники середньої та вищої ланки задають тон організаційній культурі, впливають на ефективність команд і реалізують стратегії на місцях. Для управлінців діють спеціалізовані програми, які включають теми лідерства, управління змінами, делегування, постановки цілей, коучингу, управління конфліктами та стресом. Компанія впроваджує програми розвитку лідерського потенціалу, в яких керівники проходять навчання за сучасними методиками, виконують практичні завдання,

працюють над кейсами та отримують зворотний зв'язок від тренерів і HR-партнерів [24].

Для перспективних працівників, які проявляють ініціативу та лідерські якості, формуються індивідуальні плани розвитку (ІПР). Це дає змогу не лише адаптувати навчання до конкретних потреб, але й створити чіткий маршрут кар'єрного зростання — від спеціаліста до керівника підрозділу або навіть до рівня регіонального менеджера. Компанія активно практикує горизонтальні та вертикальні переміщення, що дозволяє талантам реалізовувати себе в нових напрямках діяльності.

Також розвивається система внутрішнього наставництва, де досвідчені фахівці допомагають молодшим колегам або новачкам оволодіти специфікою процесів, вивчити корпоративні стандарти, краще розуміти очікування компанії. Цей інструмент не лише сприяє швидкій адаптації та зниженню помилок у роботі, а й підвищує згуртованість колективу, довіру між поколіннями працівників і зміцнює корпоративну культуру взаємодопомоги [25].

Не менш важливою є мотиваційна складова навчання. За активну участь у програмах розвитку працівники можуть отримувати сертифікати, бонуси, відзнаки, рекомендації для кар'єрного просування. Кращі випускники навчальних програм публічно відзначаються на корпоративних платформах, запрошуються до участі в стратегічних проєктах або виступають у ролі внутрішніх тренерів.

У підсумку можна зазначити, що система професійного розвитку працівників у ТОВ «Нова Пошта» є цілісною, гнучкою та стратегічно спрямованою. Вона поєднує класичні форми навчання з інноваційними методами, орієнтується на потреби кожного співробітника та спрямована на досягнення спільної мети — забезпечення стабільного, ефективного та клієнтоорієнтованого розвитку компанії.

У таблиці 2.3. представлено динаміку операційних витрат ТОВ «Нова Пошта» за період з 2021 по 2024 рік. Проаналізовано шість основних статей

витрат: матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація, інші операційні витрати та загальна сума витрат (разом) [26].

За аналізований період спостерігається поступове зростання обсягів операційних витрат у всіх категоріях. Найбільше абсолютне зростання продемонстрували інші операційні витрати — на 14,47 млн грн, що відповідає зростанню на 161,82%, а також витрати на оплату праці — збільшення на 4,34 млн грн (+75,62%). Це свідчить як про інфляційні процеси в країні, так і про розширення масштабів діяльності компанії, підвищення зарплат, збільшення кількості персоналу та обсягів послуг.

Суттєве зростання також характерне для амортизаційних витрат, які збільшилися більш ніж удвічі (+112,17%), що вказує на активну модернізацію матеріально-технічної бази компанії та оновлення парку обладнання.

Загальний обсяг операційних витрат зріс із 19,4 млн грн у 2021 році до понад 41,1 млн грн у 2024 році, тобто на 21,7 млн грн або 111,77%, що підтверджує активний розвиток компанії та зростання її операційної активності [27].

Таблиця 2.3

Динаміка операційних витрат ТОВ «Нова Пошта»

за 2021–2024 роки

Показники	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Матеріальні витрати	2 133 966	3 790 551	3 522 561	2 647 315	513 349	24,0 6
Витрати на оплату праці	5 742 731	3 345 909	8 491 614	10 085 098	4 342 367	75,6 2
Відрахування на соціальні заходи	1 213 180	1 131 262	1 724 662	2 036 899	823 719	67,9 0
Амортизація	1 406 127	1 769 538	2 317 382	2 983 431	1 577 304	112, 17
Інші операційні	8 939 137	9 815 525	17 185 591	23 404 778	14 465 641	161, 82

витрати						
Разом	5141	785	810	7521	380	77
	1943	19852	33241	4115	21 722	111,

Джерело складено автором на основі даних підприємства

«Нова Пошта» активно підтримує своїх працівників у складних життєвих ситуаціях. На діаграмі візуалізовано зміни основних складових операційних витрат ТОВ «Нова Пошта» у 2021–2024 роках. Кожна категорія витрат представлена окремою лінією, що дозволяє легко простежити динаміку зростання та порівняти між собою ключові елементи витрат.

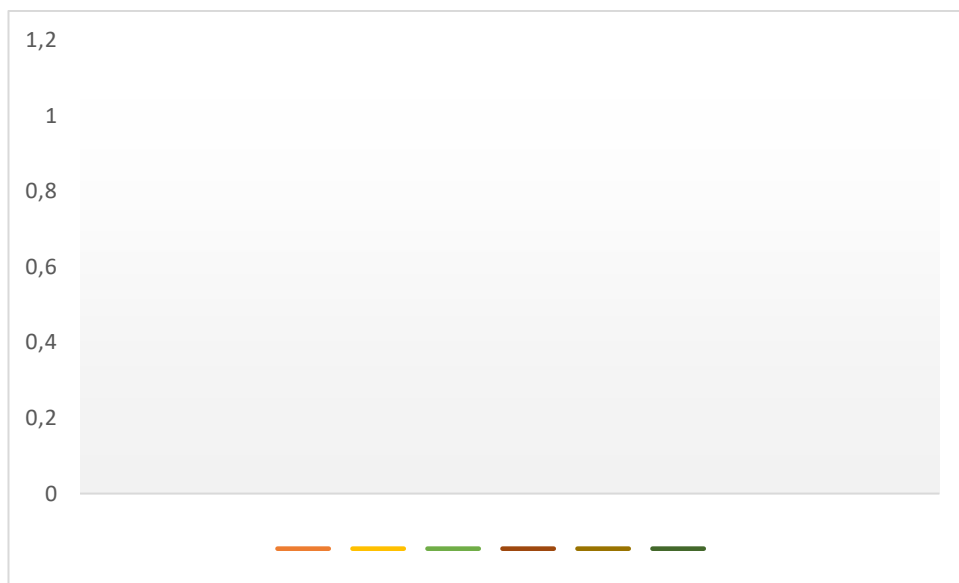


Рис. 2.4. Динаміка операційних витрат ТОВ «Нова Пошта» за 2021–2024 роки

Джерело складено автором самостійно

З графіка чітко простежується загальна динаміка зростання операційних витрат ТОВ «Нова Пошта» упродовж 2021–2024 років. Найстрімкіше зростання спостерігається в категорії інших операційних витрат, що може свідчити про активне розширення маркетингової діяльності компанії, збільшення витрат на підрядні організації, а також розвиток ІТ-сервісів та цифрових платформ. Значне підвищення цього показника вказує на прагнення компанії посилити сервісну частину своєї діяльності та підвищити якість обслуговування клієнтів.

Поряд із цим фіксується стабільне зростання витрат на оплату праці, що підтверджує ефективну кадрову політику компанії, спрямовану на підвищення конкурентоспроможності заробітної плати, утримання кваліфікованого персоналу та створення привабливих умов для нових працівників. Цей тренд також відображає зростання чисельності персоналу внаслідок розширення масштабів діяльності компанії [28].

Амортизаційні витрати демонструють поступове зростання, що є наслідком інвестицій у технічне оновлення логістичної інфраструктури, закупівлю сучасного обладнання, транспортних засобів, автоматизованих сортувальних ліній та цифрових рішень для обробки даних. Це дозволяє підвищити продуктивність праці, зменшити вплив людського фактора та пришвидшити логістичні процеси.

Матеріальні витрати та відрахування на соціальні заходи мають помірну позитивну динаміку, яка залишається стабільною і контрольованою. Їх зростання пов'язане з інфляційними процесами, підвищенням цін на ресурси та послуги, а також із соціальною відповідальністю компанії щодо забезпечення умов праці та виконання зобов'язань перед працівниками.

Загальні операційні витрати (Разом) демонструють плавне, але впевнене зростання, що узгоджується з поступовим розширенням обсягів діяльності компанії, розширенням мережі відділень, зростанням кількості відправлень та впровадженням інноваційних послуг.

Загалом, діаграма дозволяє побачити збалансовану витратну структуру компанії, наочно оцінити її інвестиційні та кадрові пріоритети, виявити ключові напрямки витрат і потенційні зони для оптимізації у подальшому стратегічному плануванні [29].

Особливо це проявляється у ставленні до ветеранів та їхніх родин. Компанія розробила спеціальні програми адаптації для демобілізованих працівників, надаючи їм можливість повернутися до роботи з урахуванням їхніх нових потреб та можливостей. Також передбачено надання фінансової

допомоги родинам загиблих працівників, що свідчить про високий рівень соціальної відповідальності компанії.

ТОВ «Нова Пошта» є прикладом успішної української компанії, яка змогла побудувати ефективну систему логістики та доставки, орієнтуючись на потреби своїх клієнтів та підтримуючи високий рівень обслуговування. Кадрова політика компанії спрямована на розвиток та підтримку своїх працівників, створення комфортних умов праці та забезпечення можливостей для професійного зростання. Завдяки цьому «Нова Пошта» залишається лідером на ринку логістичних послуг України та успішно адаптується до змінюваних умов зовнішнього середовища.

Таблиця 2.4.

SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта»

Силбні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Розвинена логістична мережа: ТОВ "Нова Пошта" має широку мережу відділень по всій Україні, що дає змогу швидко доставляти посилки у віддалені регіони.	1. Залежність від економічних умов: Вартість пального та інші економічні фактори можуть впливати на вартість доставки, що може знизити прибутковість компанії.
2. Сильний бренд: Висока впізнаваність бренду "Нова Пошта" на ринку, що створює довіру серед споживачів та бізнес-клієнтів.	2. Конкуренція: Присутність сильних конкурентів на ринку, таких як "Укрпошта", Meest Express, DHL та інші, створює високий рівень конкуренції.
3. Широкий асортимент послуг: Наявність різноманітних послуг, таких як доставка документів, товарів, посилок, грошові перекази, що задовольняють різні потреби клієнтів.	3. Перевантаженість мережі в пікові періоди: В періоди високих навантажень (свята, розпродажі) компанія може зіткнутися з проблемами щодо швидкості доставки та обслуговування.
4. Інноваційні технології: Впровадження новітніх технологій, таких як автоматизація складів, використання мобільних додатків для відстеження посилок.	4. Вартість послуг: Для деяких сегментів клієнтів ціни на послуги можуть бути високими, особливо при доставці посилок на великі відстані.
5. Високий рівень обслуговування: Високий рівень сервісу, включаючи зручні способи відстеження відправлень, зворотний зв'язок з клієнтами через мобільні додатки та онлайн-консультації.	5. Проблеми з інфраструктурою в деяких регіонах: У деяких віддалених або гірських районах може бути недостатньо розвинута інфраструктура для оптимальної доставки.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Розширення на міжнародні ринки: Вихід на міжнародні ринки та розвиток транскордонної доставки посилок для малого та середнього бізнесу.	1. Економічна нестабільність: Зміни в економіці країни, коливання валютних курсів, нестабільність на ринку можуть вплинути на витрати та прибутковість

	компанії.
2. Розвиток нових послуг та технологій: Впровадження інноваційних послуг, таких як автоматизовані пункти видачі посилок, мобільні пункти доставки, використання дронів для доставки в віддалені райони.	2. Правова регуляція та податкові зміни: Зміни в законодавстві, введення нових регуляцій, підвищення податків можуть ускладнити ведення бізнесу.
3. Збільшення попиту на електронну комерцію: Ріст онлайн-торгівлі в Україні стимулює попит на логістичні послуги, що може стати новими можливостями для "Нової Пошти".	3. Конкуренція з боку міжнародних гравців: Великі міжнародні компанії, такі як DHL, FedEx та інші, можуть посилити свою присутність в Україні, створюючи додаткову конкуренцію.
4. Інвестування в екологічні ініціативи: Використання електротранспорту та впровадження екологічно чистих технологій можуть покращити імідж компанії серед екологічно свідомих клієнтів.	4. Залежність від інфраструктури: Проблеми з інфраструктурою, включаючи транспортні затори або збої в роботі зв'язку, можуть негативно впливати на ефективність доставки.
5. Збільшення рівня задоволеності клієнтів: Подальший розвиток лояльності клієнтів за допомогою бонусних програм, персоналізації послуг та покращення умов доставки.	5. Зниження купівельної спроможності населення: Зниження доходів населення через економічну нестабільність може призвести до зменшення попиту на логістичні послуги.

Джерело складено автором самостійно

SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта» вказує на значну кількість внутрішніх сильних сторін, зокрема потужну логістичну мережу, інноваційні технології та сильний бренд. Однак компанія стикається з певними внутрішніми викликами, такими як залежність від економічної ситуації та конкуренція з боку інших гравців на ринку. Зовнішні можливості, зокрема розвиток міжнародних ринків та зростання онлайн-торгівлі, дають шанс для подальшого розширення та розвитку. Проте важливими загрозами залишаються економічна нестабільність, конкуренція з міжнародними компаніями та можливі правові зміни, які можуть ускладнити ведення бізнесу. Впровадження цих стратегій дозволить «Новій Пошті» зміцнити свої позиції на ринку, підвищити рівень довіри клієнтів та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі [30].

Система навчання персоналу є одним із головних елементів стратегічного управління людськими ресурсами в компанії. В умовах швидких змін, діджиталізації логістичних процесів та високої конкуренції на ринку, підприємства змушені інвестувати в розвиток працівників, аби зберегти свою ефективність та відповідати зростаючим очікуванням клієнтів. Одним із успішних прикладів побудови такої системи в Україні є досвід ТОВ «Нова Пошта». Компанія активно розвиває власну освітню екосистему, впроваджуючи сучасні технології, гнучкі формати навчання та індивідуальні підходи до розвитку кадрів.

ТОВ «Нова Пошта» — лідер українського ринку експрес-доставки, який обслуговує мільйони клієнтів щомісяця. Штат компанії налічує десятки тисяч працівників по всій території України, тому ефективна система навчання персоналу є життєво необхідною умовою підтримки стабільного рівня обслуговування. Саме тому компанія розглядає розвиток персоналу не як допоміжний, а як стратегічний напрям.

Навчання в ТОВ «Нова Пошта» охоплює всі рівні персоналу — від кур'єрів і операторів до керівників підрозділів та топ-менеджменту [31].

2.2. Оцінка використання матеріальних ресурсів: склад, структура, ефективність

Раціональне використання матеріальних ресурсів є однією з основних умов ефективної діяльності будь-якого підприємства, особливо у сфері логістики та транспортного обслуговування, де матеріальні витрати складають значну частку в загальній собівартості послуг. Для компанії ТОВ "Нова Пошта", яка є лідером у сфері експрес-доставки та логістичних рішень в Україні, оптимальне управління матеріальними ресурсами має стратегічне значення, оскільки напряму впливає на конкурентоспроможність, якість послуг і фінансові результати діяльності.

Матеріальні ресурси ТОВ "Нова Пошта" включають комплекс матеріально-технічних засобів, що використовуються у процесі надання логістичних послуг. До складу матеріальних ресурсів підприємства належать транспортні засоби (вантажні автомобілі, мікроавтобуси, електромобілі), обладнання складів (стрічкові транспортери, автоматизовані сортувальні лінії, підйомно-транспортне обладнання), пакувальні матеріали (коробки, стрейч-плівка, маркувальні засоби), офісне обладнання, меблі, паливно-мастильні матеріали та запасні частини для обслуговування автопарку.

Структура матеріальних ресурсів ТОВ "Нова Пошта" є різноманітною і відображає особливості основної діяльності компанії. Значну частку складають транспортні засоби, оскільки саме вони забезпечують доставку посилок між відділеннями та кінцевими споживачами. Іншу вагому частину формують ресурси складів і логістичних хабів, зокрема автоматизовані системи сортування, які дозволяють обробляти великі обсяги відправлень у найкоротші терміни. Також істотним є обсяг витрат на пакувальні матеріали, які забезпечують належний рівень безпеки перевезення вантажів.

Ефективність використання матеріальних ресурсів у ТОВ "Нова Пошта" можна оцінювати за кількома ключовими критеріями: рівень обіговості ресурсів, коефіцієнт використання виробничої потужності, показники витратності на одиницю послуги, рівень втрат і пошкодження матеріалів, інноваційність підходів до управління ресурсами.

Одним із основних показників ефективності є швидкість обігу матеріальних ресурсів. Для ТОВ "Нова Пошта" характерним є високий рівень обіговості завдяки використанню передових логістичних технологій та оптимізації маршрутів перевезень. Застосування систем управління автопарком (Fleet Management Systems) дозволяє оперативно відстежувати стан транспортних засобів, мінімізувати простой, оптимізувати витрати пального та скорочувати витрати на ремонт.

Ще одним важливим аспектом є ефективність використання складських ресурсів. Завдяки впровадженню автоматизованих систем обліку

вантажопотоку та застосуванню стрічкових конвеєрів та сортувальних машин на головних логістичних хабах компанії вдалося суттєво скоротити час обробки відправлень, що позитивно позначається на загальній швидкості надання послуг та знижує витрати на зберігання вантажів.

Особливу увагу ТОВ "Нова Пошта" приділяє контролю якості пакувальних матеріалів і зменшенню втрат у процесі перевезення. Використання стандартизованої упаковки, систем моніторингу температурного режиму для чутливих вантажів та спеціальних засобів кріплення значно знизило кількість пошкоджень товару в дорозі, що позитивно вплинуло на репутацію компанії серед клієнтів.

Інноваційність у сфері управління матеріальними ресурсами також є характерною рисою діяльності ТОВ "Нова Пошта". Компанія активно впроваджує альтернативні види транспорту, зокрема електромобілі для міської доставки, що дозволяє зменшити витрати на паливо та знизити екологічний слід діяльності. Розвиток ІТ-інфраструктури для прогнозування потреб у матеріальних ресурсах на основі аналізу великих даних (Big Data) також сприяє оптимізації запасів і мінімізації витрат.

У контексті фінансових показників ефективності використання матеріальних ресурсів ТОВ "Нова Пошта" демонструє позитивні результати. Частка витрат на утримання автопарку та складської інфраструктури в загальній собівартості послуг залишається контрольованою завдяки впровадженню програм енергоефективності, планового технічного обслуговування транспортних засобів та активному моніторингу витрат на кожному етапі логістичного процесу.

Проте існують і певні резерви для підвищення ефективності. Наприклад, оптимізація процесу закупівель запчастин та пакувальних матеріалів через впровадження тендерних систем могла б додатково знизити витрати. Також перспективним напрямом є подальша автоматизація облікових і логістичних операцій із використанням технологій штучного інтелекту та інтернету речей (IoT).

Таким чином, оцінка використання матеріальних ресурсів у ТОВ "Нова Пошта" свідчить про високий рівень організації та ефективності. Комплексний підхід до управління транспортними, складськими та пакувальними ресурсами, орієнтація на інновації, діджиталізація процесів та чітка система контролю за витратами дозволяють компанії забезпечувати високу якість логістичних послуг при оптимальних витратах. Подальший розвиток в напрямі автоматизації, екологізації та інтеграції новітніх технологій створює передумови для ще більш ефективного використання матеріальних ресурсів у майбутньому та забезпечення сталого зростання компанії на конкурентному ринку логістичних послуг.

2.3. Виявлення проблем і вузьких місць у системі управління ресурсами підприємства

Ефективне управління ресурсами є одним із ключових чинників забезпечення стабільного розвитку підприємства, особливо у такій динамічній галузі, як логістика та експрес-доставка. ТОВ "Нова Пошта" як лідер українського ринку логістичних послуг має потужну систему управління матеріальними, фінансовими та людськими ресурсами. Однак, незважаючи на високий рівень організації діяльності, в процесі функціонування компанії існують певні проблеми і "вузькі місця", що потребують постійного моніторингу та вдосконалення. Виявлення цих проблем є необхідним кроком для підвищення ефективності роботи підприємства, оптимізації витрат і забезпечення високої якості послуг.

Однією з ключових проблем у системі управління ресурсами ТОВ "Нова Пошта" є складність координації між численними підрозділами, розташованими по всій території України. Розгалужена мережа відділень і логістичних терміналів створює ризик неузгодженості дій між регіональними структурами, що може призводити до затримок у виконанні

замовлень, дублювання операцій або нераціонального використання ресурсів. Наявність різних локальних практик управління іноді ускладнює впровадження уніфікованих стандартів та процедур.

Другим суттєвим вузьким місцем є управління автопарком. Хоча ТОВ "Нова Пошта" активно впроваджує системи моніторингу стану транспорту та GPS-трекінгу, проблема зношеності частини автопарку та нерівномірного використання транспортних засобів у різних регіонах залишається актуальною. Це призводить до підвищення витрат на технічне обслуговування та ремонти, збільшення витрат на паливо через недостатню оптимізацію маршрутів, а також до ризику зниження якості обслуговування клієнтів через можливі затримки доставки.

Не менш важливою проблемою є управління запасами пакувальних матеріалів і комплектуючих. Хоча на головних логістичних хабах впроваджено системи автоматизованого обліку, у деяких регіональних відділеннях спостерігаються випадки недостач або надлишку пакувальних матеріалів. Це свідчить про недосконалість механізмів прогнозування потреб і планування поставань, що, у свою чергу, веде до нераціонального використання матеріальних ресурсів і зайвих витрат.

В системі управління людськими ресурсами також є ряд проблем. Швидке зростання компанії спричинило необхідність оперативного набору персоналу в різних регіонах, що не завжди дозволяло забезпечити належний рівень професійної підготовки нових працівників. Це призводить до нерівномірної якості обслуговування клієнтів у різних відділеннях, збільшення кількості помилок у роботі із замовленнями, затримок у логістичних процесах.

Крім того, існують певні труднощі у впровадженні цифрових технологій на всіх рівнях управління ресурсами. Хоча ТОВ "Нова Пошта" активно використовує ІТ-рішення, частина працівників, особливо в регіональних підрозділах, недостатньо підготовлена до роботи з новими цифровими платформами. Це уповільнює процеси обробки даних, ускладнює

впровадження нових програм обліку ресурсів та обмежує швидкість прийняття управлінських рішень на основі актуальної інформації.

Ще одним викликом для системи управління ресурсами є залежність від зовнішніх факторів, зокрема нестабільності економічної ситуації в країні, змін у законодавстві, перебоїв у постачанні матеріалів через логістичні труднощі, пов'язані із воєнними діями. Такі фактори змушують компанію регулярно переглядати плани закупівель, графіки постачань і адаптувати свої стратегії управління ресурсами до нових реалій.

Проблеми спостерігаються і в області енергоефективності. Незважаючи на впровадження енергоощадного освітлення та використання електротранспорту в окремих регіонах, значна частина логістичних об'єктів ще потребує модернізації з точки зору енергоспоживання. Це призводить до зайвих витрат на енергоносії і збільшує загальну собівартість логістичних послуг.

Особливої уваги потребує питання інформаційної безпеки у системі управління ресурсами. Зі збільшенням обсягів обробки даних та переходом багатьох процесів у цифрову площину зростають ризики витоку комерційної інформації або кіберзагроз. Система захисту даних потребує постійного оновлення, впровадження нових протоколів безпеки та регулярного навчання персоналу з питань інформаційної безпеки.

Виявлення зазначених проблем і вузьких місць дозволяє сформулювати рекомендації щодо їх подолання. Одним із пріоритетних напрямів є централізація системи управління ресурсами із запровадженням єдиної корпоративної платформи обліку та контролю ресурсів у реальному часі. Важливим також є посилення координації між регіональними підрозділами та головним офісом через впровадження уніфікованих стандартів роботи та систем автоматичного моніторингу виконання планів.

Для підвищення ефективності автопарку необхідно продовжити програму оновлення транспорту, оптимізувати маршрути на основі аналізу великих даних та активно розвивати використання екологічного транспорту

у містах. В галузі управління запасами варто запровадити інтегровану систему прогнозування потреб, яка базується на історичних даних і сучасних алгоритмах прогнозування.

У сфері роботи з персоналом потрібно приділяти більше уваги системі адаптації нових працівників, запровадити регулярні тренінги з підвищення кваліфікації, особливо у сфері цифрових технологій. Це дозволить швидше впроваджувати інноваційні рішення і підвищити загальну ефективність роботи працівників.

З метою підвищення енергоефективності необхідно провести енергоаудит логістичних об'єктів і розробити поетапний план модернізації технічної бази. В галузі інформаційної безпеки важливим завданням є впровадження комплексних систем захисту даних і регулярний моніторинг кіберзагроз.

Таким чином, виявлені проблеми і вузькі місця у системі управління ресурсами ТОВ "Нова Пошта" є природними викликами для великої динамічної компанії. Їх системне вирішення забезпечить не лише підвищення операційної ефективності підприємства, а й зміцнення його конкурентних позицій на ринку логістичних послуг в Україні та за її межами.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИКОРИСТАННЯ МАТЕРІАЛНИХ РЕСУРСІВ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ

3.1. Резерви та напрями підвищення ефективності використання ресурсів

Оптимізація використання матеріальних ресурсів є однією з головних умов підвищення ефективності діяльності логістичних компаній у сучасних умовах конкурентного ринку [6, 13]. Ефективне управління матеріальними ресурсами дозволяє не лише скоротити витрати, але й підвищити якість обслуговування клієнтів, забезпечити оперативність доставки, оптимізувати виробничі процеси та підвищити загальну рентабельність підприємства [11, 65]. У сфері логістики матеріальні ресурси охоплюють широкий спектр елементів: транспортні засоби, складське обладнання, пакувальні матеріали, запчастини, паливо та інші матеріальні цінності, необхідні для забезпечення безперервного процесу транспортування та обробки вантажів [2, 8].

Одним із першочергових шляхів оптимізації використання матеріальних ресурсів є впровадження системи обліку та моніторингу ресурсів у реальному часі [15, 57]. Завдяки сучасним інформаційним технологіям, зокрема системам управління складом (WMS), системам обліку автопарку (FMS) та ERP-рішенням, логістичні компанії можуть точно відслідковувати кількість і стан усіх матеріальних ресурсів [7, 49]. Це дозволяє мінімізувати втрати, уникати надлишкових запасів або нестач, своєчасно планувати поповнення складів і підтримувати оптимальний рівень ресурсного забезпечення [9, 33].

Другим важливим напрямом оптимізації є автоматизація процесів складської обробки вантажів [7]. Використання автоматизованих стрічкових конвеєрів, роботизованих сортувальних систем, механізованих стелажних конструкцій дозволяє значно знизити трудомісткість операцій, зменшити витрати часу на обробку вантажів та скоротити зношення обладнання за

рахунок рівномірного розподілу навантаження [10]. Автоматизація складів сприяє також зменшенню пошкоджень товарів і втрат пакувальних матеріалів, що позитивно впливає на загальну ефективність використання ресурсів [5].

Важливим засобом оптимізації є впровадження політики енергоефективності [58]. Рациональне використання електроенергії, використання енергоощадного обладнання, встановлення LED-освітлення на складах, впровадження програм моніторингу витрат енергії дозволяють логістичним компаніям зменшити експлуатаційні витрати на матеріальні ресурси [29]. Крім того, застосування екологічних технологій, таких як електротранспорт для міської доставки або використання сонячних панелей на дахах логістичних центрів, дозволяє не лише знизити витрати, а й підвищити екологічну репутацію компанії [31].

Ще одним вагомим напрямом оптимізації використання матеріальних ресурсів є покращення логістичного планування [8]. Ретельне планування маршрутів доставки, застосування алгоритмів оптимізації вантажних потоків, аналіз завантаженості транспортних засобів і складів дозволяють скоротити витрати пального, мінімізувати холості пробіги автомобілів, зменшити час обробки вантажів [9]. Використання сучасних програм для оптимізації маршрутів, що враховують дорожню ситуацію в реальному часі, дозволяє підвищити точність і швидкість доставки товарів [41].

Оптимізація закупівельної діяльності також є важливим шляхом підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів [12]. Запровадження систем централізованих закупівель, проведення тендерів на постачання матеріалів і запчастин, створення пулу перевірених постачальників дозволяє логістичним компаніям отримувати вигідніші умови постачання, знижувати закупівельні ціни та забезпечувати стабільну якість придбаних матеріалів [17]. Крім того, довгострокові контракти з постачальниками дають змогу уникати перебоїв у постачанні, що важливо для безперервності логістичних процесів [14].

Особливе місце в оптимізації матеріальних ресурсів займає правильна організація обслуговування автопарку [8]. Регулярне проведення технічного обслуговування, своєчасна заміна зношених деталей, впровадження профілактичних ремонтів дозволяють значно знизити ризик поломок у дорозі, подовжити термін експлуатації транспортних засобів і зменшити витрати на аварійні ремонти [9]. Використання сучасних діагностичних систем для відстеження стану автомобілів у реальному часі дозволяє завчасно виявляти потенційні проблеми та попереджати серйозні поломки [7].

Раціоналізація використання пакувальних матеріалів є ще одним важливим напрямом оптимізації [58]. Стандартизація розмірів упаковки, впровадження багаторазових пакувальних систем, оптимізація розташування вантажу в упаковці дозволяють зменшити витрати на матеріали, мінімізувати об'єм відправлень та скоротити витрати на транспортування [29]. Перехід на екологічні упаковки також може сприяти підвищенню лояльності клієнтів і зміцненню іміджу компанії [31].

Ще одним аспектом оптимізації використання матеріальних ресурсів є вдосконалення системи управління залишками [33]. Впровадження моделей прогнозування попиту на основі аналізу історичних даних, сезонності, ринкових трендів дозволяє уникнути як дефіциту, так і надлишкових запасів матеріалів, що зменшує витрати на їх зберігання і обслуговування [9].

Підвищення кваліфікації персоналу в питаннях раціонального використання ресурсів також має велике значення [7]. Проведення тренінгів, впровадження внутрішніх стандартів ощадливого використання матеріалів, мотивація працівників до економного ставлення до ресурсів сприяють формуванню культури ощадливості на підприємстві [39].

У сфері інформаційного забезпечення доцільним є впровадження інтегрованих інформаційних систем для обліку та управління матеріальними ресурсами, які об'єднують дані про запаси, рух ресурсів, стан обладнання та потреби підрозділів у єдиному інформаційному просторі [15, 57]. Це

дозволяє забезпечити прозорість процесів, підвищити оперативність прийняття рішень та знизити ризик помилок у плануванні ресурсного забезпечення [49].

Таким чином, оптимізація використання матеріальних ресурсів у логістичній компанії є багатокомпонентним процесом, що включає вдосконалення обліку, автоматизацію виробничих процесів, впровадження енергоефективних технологій, покращення логістичного планування, оптимізацію закупівельної діяльності, раціоналізацію роботи автопарку, стандартизацію пакування, управління залишками та підвищення кваліфікації персоналу [4, 13]. Комплексна реалізація цих заходів дозволяє не тільки скоротити витрати та підвищити прибутковість компанії, але й забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі, підвищуючи конкурентоспроможність на ринку логістичних послуг [11, 65].

Раціональне використання ресурсів є одним із основних завдань підприємств, що прагнуть забезпечити сталий розвиток та посилити свої конкурентні позиції на ринку [31]. ТОВ "Нова Пошта" — провідна логістична компанія України — має великий потенціал для вдосконалення механізмів управління ресурсами з метою підвищення ефективності своєї діяльності [30]. Виявлення внутрішніх резервів і формування чітких напрямів їх реалізації дозволяє зменшити витрати, оптимізувати операційні процеси, покращити якість обслуговування клієнтів та збільшити прибутковість бізнесу в цілому [47].

Одним із ключових резервів підвищення ефективності використання ресурсів у ТОВ "Нова Пошта" є вдосконалення управління автопарком [8]. Оскільки транспортні засоби складають значну частину матеріальних ресурсів компанії, ефективність їх експлуатації напряму впливає на витрати та якість послуг [9]. Резерви в цій сфері полягають у подальшій оптимізації маршрутів доставки за допомогою систем GPS-моніторингу, автоматизації планування маршрутів з урахуванням трафіку та завантаженості, зниженні

холостих пробігів і раціональному використанні електромобілів для доставки у міських умовах [41].

Не менш вагомим напрямом є модернізація складської інфраструктури [7]. Використання автоматизованих систем сортування вантажів, впровадження роботизованих підйомно-транспортних засобів та систем управління складом дозволить скоротити витрати часу на обробку посилок, зменшити частку ручної праці, оптимізувати витрати на енергоспоживання та підвищити точність обробки замовлень [10]. Важливим резервом є перехід до систем інтегрованого обліку запасів, які забезпечують єдину інформаційну базу для всіх логістичних центрів компанії [15, 57].

Управління пакувальними матеріалами також містить значний потенціал для підвищення ефективності [58]. Впровадження багаторазових пакувальних рішень для корпоративних клієнтів, стандартизація розмірів пакувальних матеріалів, автоматизація процесу пакування та використання екологічних упаковок дозволять зменшити витрати на матеріали та позитивно вплинуть на імідж компанії як екологічно відповідального перевізника [29, 31].

Серед внутрішніх резервів варто також відзначити підвищення рівня енергоефективності логістичних об'єктів [58]. Проведення енергоаудиту складів і терміналів, перехід на LED-освітлення, встановлення енергоощадного обладнання для сортування та обробки вантажів, впровадження систем автоматичного контролю за витратами енергоресурсів дозволять скоротити експлуатаційні витрати компанії [29].

У сфері людських ресурсів одним із важливих напрямів оптимізації є вдосконалення системи навчання та розвитку персоналу [7]. Регулярні тренінги з процесного мислення, використання сучасних ІТ-рішень у повсякденній роботі, формування корпоративної культури ощадливого ставлення до ресурсів сприятимуть зменшенню кількості помилок, підвищенню швидкості обслуговування та загальній ефективності праці [39]. Удосконалення мотиваційних програм на основі результативності дозволить

залучати персонал до активної участі в процесах підвищення ефективності використання ресурсів [39].

Оптимізація фінансових ресурсів також є одним із важливих напрямів [36]. Використання більш ефективних фінансових інструментів, зокрема лізингових схем для оновлення автопарку, оптимізація графіків платежів із постачальниками, підвищення ефективності використання внутрішніх фінансових потоків сприятимуть підвищенню ліквідності компанії та зменшенню вартості залученого капіталу [14].

Інформаційні технології відіграють важливу роль у підвищенні ефективності ресурсного забезпечення [15]. Розширення використання систем аналітики великих даних (Big Data) для прогнозування попиту, оптимізації запасів, визначення оптимальних маршрутів доставки, а також впровадження штучного інтелекту для автоматизації рутинних операцій відкривають нові можливості для підвищення ефективності роботи компанії [7, 41].

Ще одним напрямом оптимізації є розвиток сервісної інфраструктури для самостійного обслуговування клієнтів [30]. Установка поштоматів у житлових кварталах та торговельних центрах дозволяє зменшити навантаження на відділення, оптимізувати витрати на оренду приміщень та персонал, а також підвищити зручність для клієнтів, що позитивно впливає на репутацію компанії [47].

Необхідно також звернути увагу на управління ризиками, що стосуються постачання матеріальних ресурсів [14]. Диверсифікація постачальників, укладання довгострокових контрактів із виробниками пакувальних матеріалів та запчастин, формування резервних запасів на випадок перебоїв у постачанні сприятимуть стабільності роботи підприємства в умовах економічної нестабільності або надзвичайних ситуацій [32].

Одним із перспективних напрямів розвитку є екологізація логістичних процесів [58]. Впровадження програм вторинної переробки пакувальних

матеріалів, використання електротранспорту, встановлення станцій зарядки для електромобілів у логістичних центрах дозволять не тільки оптимізувати витрати, а й відповідати сучасним вимогам до сталого розвитку бізнесу [29, 31].

Таким чином, резерви підвищення ефективності використання ресурсів у ТОВ "Нова Пошта" охоплюють усі сфери діяльності компанії: транспортну, складську, пакувальну, енергетичну, фінансову та кадрову [30, 47]. Реалізація системного підходу до виявлення резервів і їх ефективне використання дозволить компанії зміцнити свої ринкові позиції, забезпечити високу якість обслуговування клієнтів, зменшити операційні витрати та створити надійну основу для сталого розвитку в умовах мінливого економічного середовища [11, 65]. Комплексна робота над оптимізацією ресурсів відкриває перед ТОВ "Нова Пошта" нові можливості для підвищення ефективності бізнесу і закріплення лідерських позицій на логістичному ринку України [30].

3.2. Впровадження інформаційно-аналітичних технологій у процес управління матеріальними ресурсами

У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій ефективність управління матеріальними ресурсами на підприємствах напряму залежить від рівня впровадження інформаційно-аналітичних систем [7, 15]. ТОВ "Нова Пошта" як лідер у сфері логістичних послуг в Україні демонструє активний розвиток у напрямку цифровізації бізнес-процесів [30]. Одним із найважливіших векторів цього розвитку є впровадження інформаційно-аналітичних технологій для удосконалення процесу управління матеріальними ресурсами [41]. Використання сучасних цифрових рішень дозволяє підвищити прозорість, оперативність і точність управління, оптимізувати витрати, знизити рівень втрат ресурсів та забезпечити гнучкість у прийнятті рішень [49, 57].

Матеріальні ресурси ТОВ "Нова Пошта" включають транспортні засоби, складське обладнання, пакувальні матеріали, паливно-мастильні матеріали, запасні частини, офісне оснащення та багато інших елементів, які щоденно використовуються для забезпечення безперервності логістичних процесів [2, 8]. Без системного управління цими ресурсами підприємство не змогло б досягти високої якості обслуговування клієнтів і оперативності доставки [11, 65]. Саме тому інтеграція інформаційно-аналітичних технологій у цю сферу є стратегічною необхідністю [7, 30].

Одним із основних напрямів цифровізації управління матеріальними ресурсами у ТОВ "Нова Пошта" є впровадження систем ERP (Enterprise Resource Planning) [15]. Ці системи дозволяють об'єднати в єдиний інформаційний простір дані про запаси на складах, рух матеріалів, закупівлі, витрати та обслуговування ресурсів [49]. ERP-платформи забезпечують автоматизований облік ресурсів у режимі реального часу, полегшують планування потреб у матеріалах, дозволяють оперативно реагувати на зміни попиту та запобігати надлишковим або дефіцитним запасам [9, 33].

Для управління автопарком компанія активно використовує системи Fleet Management, які дозволяють відстежувати місцезнаходження транспортних засобів, аналізувати їх завантаження, розраховувати оптимальні маршрути, контролювати витрати пального і стан технічного обслуговування [8, 41]. Використання таких систем значно підвищує ефективність використання транспортних ресурсів, знижує витрати на експлуатацію автомобілів і підвищує рівень безпеки перевезень [9].

Важливою складовою інформаційного забезпечення управління матеріальними ресурсами є впровадження систем управління складом (WMS – Warehouse Management System) [7, 10]. Ці рішення дозволяють автоматизувати всі складські операції – від прийому вантажу до його видачі, оптимізувати розміщення товарів на складі, мінімізувати час обробки замовлень і скоротити кількість помилок під час комплектації відправлень

[57]. Застосування штрихкодування та RFID-технологій дозволяє забезпечити швидке і точне відстеження руху товарів у межах складів [15].

Особливу увагу ТОВ "Нова Пошта" приділяє використанню аналітичних платформ для обробки великих обсягів даних (Big Data) [7, 41]. Збирання та аналіз інформації про рух вантажів, споживання пакувальних матеріалів, витрати на обслуговування автопарку дозволяє будувати точні прогнози потреб у матеріальних ресурсах, виявляти неефективні ділянки витрат, розробляти програми оптимізації [33]. Застосування аналітики також дає змогу приймати обґрунтовані рішення щодо закупівель, логістичного планування та технічного обслуговування [17].

Управління інформаційними потоками в ТОВ "Нова Пошта" активно підтримується за допомогою інтегрованих CRM-систем [42]. Хоча основною функцією CRM є управління взаємовідносинами з клієнтами, накопичена інформація про обсяги і частоту замовлень також використовується для планування потреб у ресурсах [65]. Зокрема, на основі аналізу клієнтських замовлень можна прогнозувати потребу у пакувальних матеріалах, підготовку автотранспорту та завчасне поповнення запасів [47].

Ще одним перспективним напрямом впровадження інформаційних технологій у процес управління ресурсами є використання хмарних сервісів [15]. Завдяки хмарним рішенням забезпечується доступ до інформації з будь-якої точки країни, що особливо актуально для компанії з великою кількістю відділень і логістичних центрів [30]. Хмарні платформи дозволяють синхронізувати дані про запаси, рух вантажів, технічне обслуговування транспорту та інші аспекти діяльності в єдиній базі даних, що забезпечує оперативність та актуальність інформації для всіх підрозділів [49].

Управління ризиками у сфері матеріальних ресурсів також потребує застосування аналітичних технологій [14]. ТОВ "Нова Пошта" використовує системи прогнозування ризиків, які дозволяють виявляти можливі збої в постачанні матеріалів, планувати резервні запаси, мінімізувати залежність

від окремих постачальників і знижувати ризики перерв у логістичних процесах [32].

Інформаційно-аналітичні технології також відкривають можливості для підвищення екологічної ефективності управління ресурсами [58]. Застосування аналітики дозволяє виявляти напрями, де можливо скоротити споживання пакувальних матеріалів, мінімізувати викиди від автотранспорту, впроваджувати багаторазові рішення для зберігання і транспортування вантажів [29, 31].

Окремим завданням є інтеграція інформаційних технологій у систему навчання і розвитку персоналу [7]. ТОВ "Нова Пошта" використовує електронні платформи для дистанційного навчання співробітників, що дозволяє швидко і ефективно підвищувати кваліфікацію персоналу у сфері цифрового обліку ресурсів, нових стандартів управління складською логістикою, сервісного обслуговування та оптимізації витрат [39].

Таким чином, впровадження інформаційно-аналітичних технологій у процес управління матеріальними ресурсами в ТОВ "Нова Пошта" є комплексним багаторівневим процесом, що охоплює автоматизацію обліку, аналітику великих даних, оптимізацію логістичних і складських процесів, покращення управління автопарком, підвищення рівня безпеки даних і розвиток систем управління ризиками [7, 30]. Завдяки цим заходам компанія зміцнює свої конкурентні позиції на ринку, підвищує ефективність операційної діяльності, оптимізує витрати та створює основу для сталого розвитку в умовах цифрової трансформації економіки [11, 65].

3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів щодо оптимізації ресурсного забезпечення

Рациональне використання ресурсів є однією з основних умов підвищення економічної ефективності діяльності підприємства [13, 36]. У

сфері логістичних послуг, де витрати на матеріальні, транспортні, енергетичні та кадрові ресурси складають значну частку собівартості послуг, особливо важливим стає питання оптимізації ресурсного забезпечення [6, 11]. ТОВ "Нова Пошта", як лідер українського ринку експрес-доставки, активно впроваджує заходи, спрямовані на удосконалення управління ресурсами з метою підвищення ефективності роботи та забезпечення сталого розвитку [30]. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів дозволяє визначити їх реальний вплив на фінансові результати компанії, операційну діяльність та конкурентні позиції [47].

Одним із ключових заходів є оптимізація управління автопарком через впровадження систем Fleet Management і автоматизацію планування маршрутів доставки [8, 41]. Економічний ефект від такого заходу проявляється у зменшенні витрат на паливо на 10–15% завдяки скороченню холостих пробігів, підвищенню завантаження автомобілів і оптимізації маршрутної мережі [9]. Додатково, своєчасний контроль за технічним станом транспорту дозволяє знизити витрати на ремонт на 7–10% і продовжити термін служби техніки [8]. За підрахунками, реалізація цих заходів лише у транспортному сегменті дозволяє ТОВ "Нова Пошта" щорічно економити до 50–70 млн грн [30].

Ще одним важливим заходом стало впровадження сучасних WMS-систем на складах та логістичних хабах компанії [7, 10]. Автоматизація обробки вантажів сприяла скороченню часу комплектації замовлень на 20–25%, зниженню кількості помилок на етапі сортування на 30%, а також зменшенню витрат на обслуговування складів за рахунок оптимізації розміщення вантажів і зниження енерговитрат [57]. Завдяки впровадженню нових систем управління складом компанія отримала змогу збільшити пропускну здатність своїх хабів без суттєвого розширення складських площ, що дозволило заощадити на будівництві нових об'єктів десятки мільйонів гривень [47].

Важливий внесок у підвищення економічної ефективності має стандартизація пакувальних матеріалів і впровадження багаторазових пакувальних рішень для корпоративних клієнтів [58]. За рахунок переходу на стандартизовану упаковку зменшено витрати на закупівлю пакувальних матеріалів приблизно на 12–15%, оптимізовано простір під час транспортування вантажів, що дозволило підвищити ефективність використання об'ємів транспортних засобів на 5–7% [29]. Реалізація програми повторного використання пакувальної тари для B2B-клієнтів зменшила витрати на упаковку ще на 8–10% для відповідних категорій відправлень [31].

Запровадження програм енергоефективності, таких як перехід на LED-освітлення складів, модернізація систем опалення та вентиляції, встановлення систем автоматичного контролю енергоспоживання, дозволили скоротити витрати на електроенергію в середньому на 18–20% [58]. У грошовому вираженні це дало змогу економити понад 25 млн грн щорічно на рівні основних логістичних об'єктів [29].

Суттєвий економічний ефект принесло і вдосконалення системи управління запасами [33]. Використання аналітики великих даних (Big Data) для прогнозування потреб у пакувальних матеріалах, запасних частинах, паливі дозволило зменшити обсяг «мертвих» запасів на складах на 10–12% [7, 41]. Це знизило витрати на зберігання, оренду додаткових площ, обслуговування надлишкових матеріалів, а також мінімізувало ризики списання застарілих товарів [9].

Покращення процесів управління людськими ресурсами також дало позитивний економічний ефект [7]. Системне навчання персоналу з питань ефективного використання ресурсів, впровадження програм внутрішньої мотивації за результатами економії ресурсів і підвищення продуктивності дозволили збільшити ефективність праці на складах і у відділеннях на 10–15% [39]. Зниження плинності кадрів у сервісних центрах також сприяло зменшенню витрат на пошук, найм і адаптацію нових працівників [30].

Щодо інформаційних технологій, впровадження хмарних сервісів для управління матеріальними ресурсами, інтеграція ERP-систем для централізованого обліку і аналітики дозволили скоротити витрати на підтримку IT-інфраструктури на 8–10%, знизити витрати часу на обробку даних та пришвидшити ухвалення управлінських рішень [15, 49].

Особливу увагу ТОВ "Нова Пошта" приділила розвитку екологічних програм [58]. Використання електротранспорту для міської доставки не тільки скоротило витрати на паливе, але й відкрило доступ до участі у програмах зеленого фінансування, що дозволило залучити додаткові інвестиції на вигідних умовах для оновлення автопарку [31].

Таким чином, запропоновані заходи щодо оптимізації ресурсного забезпечення дозволили ТОВ "Нова Пошта" отримати сукупний економічний ефект, що оцінюється в сотні мільйонів гривень щорічно [30, 47]. Впровадження комплексної стратегії управління ресурсами сприяло скороченню витрат, підвищенню ефективності операційних процесів, покращенню якості обслуговування клієнтів і зміцненню конкурентних позицій компанії на ринку логістичних послуг України [11, 65].

Перспективи подальшого підвищення економічної ефективності полягають у глибшій автоматизації логістичних процесів, розширенні використання аналітики великих даних і штучного інтелекту для прогнозування ресурсних потреб, активнішому переході на екологічні технології, а також в інвестуванні в розвиток цифрової інфраструктури управління матеріальними ресурсами [7, 41]. Такий підхід забезпечить ТОВ "Нова Пошта" стійкий розвиток і стабільне підвищення вартості бізнесу в довгостроковій перспективі [30].

ВИСНОВКИ

Оптимізація використання матеріальних ресурсів є однією з ключових передумов підвищення ефективності діяльності будь-якої логістичної компанії, і ТОВ «Нова Пошта» не є винятком. В умовах високої конкуренції на ринку поштово-логістичних послуг ефективне управління ресурсами стає критичним чинником збереження лідерських позицій, забезпечення стійкого розвитку та формування конкурентних переваг.

Проведений аналіз процесів управління матеріальними ресурсами в ТОВ «Нова Пошта» дозволяє зробити висновок, що компанія демонструє високий рівень організації логістичних процесів, проте одночасно існують певні внутрішні резерви для подальшого вдосконалення. Основними проблемними аспектами, які потребують уваги, є підвищення точності планування потреби у ресурсах, оптимізація складських запасів, скорочення витрат на транспортування та зменшення витрат, пов'язаних з утриманням інфраструктури.

У процесі оптимізації важливо враховувати не лише кількісні, а й якісні характеристики матеріальних ресурсів. Для ТОВ «Нова Пошта» це означає необхідність акценту на впровадженні сучасних інформаційно-аналітичних систем обліку, планування та контролю за рухом ресурсів, що забезпечить прозорість процесів та дозволить оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Одним із дієвих заходів щодо оптимізації ресурсного забезпечення є активне впровадження технологій автоматизації та цифровізації процесів управління матеріальними потоками. Використання спеціалізованих програмних рішень для обліку руху товарно-матеріальних цінностей, запровадження електронних систем відстеження вантажів, автоматизованих систем управління складами (WMS) сприятиме зниженню ризику втрат, підвищенню точності обліку та скороченню часу на обробку операцій.

Особливу увагу слід приділити оптимізації складської логістики. Зменшення надлишкових запасів при одночасному забезпеченні безперебійного виконання замовлень клієнтів дозволить скоротити витрати на утримання складських приміщень і мінімізувати втрати від псування або застарівання матеріалів. Для цього необхідно впроваджувати методи точного планування запасів, наприклад, моделі управління запасами типу Just-in-Time або використання прогнозування попиту на основі аналітики великих даних.

Ще одним важливим напрямом оптимізації є вдосконалення процесів закупівель. Раціоналізація закупівельної діяльності через укладення прямих контрактів із виробниками, проведення тендерних процедур, використання систем електронних закупівель дозволяє зменшити вартість ресурсів, що закуповуються, та підвищити їхню якість. Наявність ефективної системи моніторингу постачальників і оцінювання якості їхніх послуг сприяє мінімізації ризиків та забезпечує стабільність поставок.

Важливо також приділяти увагу оптимізації використання транспортних засобів і паливно-енергетичних ресурсів. Для ТОВ «Нова Пошта» актуальним є впровадження систем моніторингу маршрутів доставки, аналіз ефективності завантаження транспортних засобів, застосування алгоритмів оптимізації маршрутів із урахуванням трафіку та інших зовнішніх факторів. Використання енергоефективного транспорту, включно з електричними автомобілями, сприятиме зменшенню експлуатаційних витрат і забезпеченню екологічної відповідальності бізнесу.

Необхідно також відзначити, що успішна оптимізація матеріальних ресурсів неможлива без залучення персоналу. Формування у співробітників розуміння важливості раціонального використання ресурсів, впровадження програм внутрішнього навчання та мотивації щодо ініціювання поліпшень у власній сфері діяльності відіграють ключову роль у досягненні цілей оптимізації.

Окремо слід наголосити на важливості постійного моніторингу результатів реалізації заходів оптимізації. Відстеження ключових показників ефективності (KPI), таких як коефіцієнт обіговості запасів, рівень витрат на транспортування, показник браку чи втрат матеріалів, дозволяє оперативно виявляти відхилення та коригувати стратегію управління ресурсами.

Таким чином, оптимізація використання матеріальних ресурсів у ТОВ «Нова Пошта» має базуватися на комплексному підході, що передбачає впровадження сучасних технологій, вдосконалення процесів планування і закупівель, підвищення відповідальності персоналу та систематичне оцінювання досягнутих результатів. Реалізація запропонованих заходів дозволить компанії не лише підвищити власну економічну ефективність, але й зміцнити конкурентні позиції на ринку логістичних послуг України та за її межами.

У сучасних умовах стрімкого розвитку технологій та зростання вимог споживачів до швидкості та якості обслуговування, здатність ефективно управляти матеріальними ресурсами стає важливою конкурентною перевагою. ТОВ «Нова Пошта», завдяки своєчасній оптимізації ресурсних процесів, має всі передумови для подальшого зміцнення своєї позиції на ринку, забезпечення сталого розвитку та досягнення високих фінансово-економічних результатів у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антипенко Н.В., Турова Л.Л., Литвишко Л.О., Пальчик І.М. Організаційно-економічний механізм управління безпековим потенціалом інноваційно-орієнтованого підприємства в контексті забезпечення ефективності бізнес-процесів // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. 2023. № 2(261). С. 72–79. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7895628>
2. Ачкасова Л. М. Модель управління матеріальними потоками в логістичних системах. Економіка транспортного комплексу. 2021. Вип. 37. С. 36-48.
3. Безугла Л., Юрченко Н. Логістика: навч. посіб. Дніпро, 2021. 252 с. URL: <http://surl.li/extta>
4. Водолажська Т. О. Логістична стратегія підприємства: сутність поняття. Економіка транспортного комплексу. 2021. Вип. 37. С. 48-60.
5. Воркут Т.А., Гришук А.О., Сопоцько О.Ю., Халацька І.І. Управління ефективністю систем ланцюгів постачань швидкопсувних продуктів харчування із урахуванням мінливості логістичного циклу. Вісник Національного транспортного університету. 2020. № 2. С. 47-58.
6. Герасимова Л.М., Зеленіна О.А. Логістика та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 6(2). С.14-20.
7. Гоменюк М.О. Розвиток логістики на основі впровадження процесів діджиталізації. Ефективна економіка. 2020. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_2_17.
8. Гурнак В.М., Волинець Л.М., Лісняк О.Л. Актуальні проблеми перспектив логістичного забезпечення транспортування продукції. Вісник Національного транспортного університету. 2020. № 2. С. 90-99

9. Догадайло Я.В., Левченко О.П., Бодра Ю.А. Діагностика економічної результативності логістичної діяльності організації. Економіка транспортного комплексу. 2021. Вип. 37. С. 76-94.

10. Каламан О. Б. Напрями впровадження інновацій у логістиці. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2020. Вип. 4. С. 72-79.

11. Пальчик І. М. Операційний менеджмент як основа формування конкурентоспроможності підприємства / І. М. Пальчик, М. О. Кужелев, М. В. Желіховська // Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Т.7, №2. С. 246-252. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8013>

12. Пальчик І.М., Білоус В.В., Мельник Д.П.. Удосконалення стратегії та управління логістичною діяльністю підприємства. /І.М. Пальчик, В.В. Білоус, Д.П. Мельник//Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики Матеріали VIII Міжнародної наук.-практ. конф.: Полтава, 16.05.2024: тези доповідей. Полтава, 2024. С.24-26.

13. Пальчик, І. М. Логістичне управління ресурсами: вплив на зменшення витрат та підвищення продуктивності //Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023. № 37. С. 225-229. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/805>

14. Христенко Л.М., Ткаченко М.В. Питання організації повоєнного відновлення й розвитку агробізнесу на територіях зі спеціальним режимом господарювання. Економічний вісник Донбасу. 2023. № 1 (71). С. 47 – 54. URL: <https://bitly.ws/32ejj>

15. Implementation of cloud computing in the digital accounting system of logistics companies / M. Ahmad Alnaimat et al. Acta logistica. 2024. Vol. 11, no. 1. P. 99–109. URL: <https://doi.org/10.22306/al.v11i1.461>

16. ACHKASOVA, L., & VODOLAZHSKA, T. (2023). JUSTIFICATION OF COMPONENTS IN THE ENTERPRISE'S TRANSPORT AND LOGISTICS SYSTEM. Economics of the transport complex, (42), 155. <https://doi.org/10.30977/etk.2225-2304.2023.42.155>

17. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., & Фалько, К. С. (2021). Практичні засади підвищення ефективності логістичної діяльності сучасного підприємства. Вісник Сумського державного університету., (3), 127–136.
18. Колодізева, Т. О. (2020). Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств: Монографія
19. Дем`ян, А., & Жалдак, Г. (2020). Шляхи удосконалення логістичної діяльності підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: Матеріали I міжнародної науково–практичної конференції.
20. Ляліна, Н., Матвієнко-Біляєва, Г., & Панчук, А. (2020). Впровадження сучасних методів логістики в підприємницькій діяльності. Приазовський економічний вісник., (2 (19)), 118–124.
21. Kuznetsova, I., Karpenko, Y., & Repin, A. (2020). Decisionmaking management for improvement of the logistics system. Socio-Economic Research Bulletin, (2(73)), 136– 149. [https://doi.org/10.33987/vsed.2\(73\).2020.136-149](https://doi.org/10.33987/vsed.2(73).2020.136-149)
22. Марченко, В. (2022). Логістика : Підручник. 2–ге вид., доповн. Київ : НУХТ.
23. Гридін, В. О. 2021. Ефективність логістичної системи підприємств Поштових послуг. Економіка та управління підприємствами, 2021. С. 45-56.
24. Сенишин О.С., Кривешко О.В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
25. Зайцева, С. В. Оцінка ефективності діяльності підприємств Поштових послуг. Логістика: теорія та практика, 2020. С. 67-79.
26. Мартинюк, А. В. Вплив інноваційних технологій на ефективність Поштових послуг. Наукові праці ОНАХТ, 2020. С. 123-132.
27. Коваленко, І. М. Оптимізація логістичних процесів на підприємствах Поштових послуг. Вісник економічної науки України, 2021. С. 89-100.

28. Abugre J. B., Anlesinya A. Corporate social responsibility strategy and economic business value of multinational companies in emerging economies:
29. The mediating role of corporate reputation. *Business Strategy and Development*. 2020. Vol. 3, Issue 1. P. 4–15. URL: <https://doi.org/10.1002/BSD2.70>
30. Стратегічний план розвитку Українського підприємства поштового зв'язку «Нова Пошта» до 2020 р.: URL : <http://mtu.gov.ua/>
31. Голда Н. Конкурентоспроможність підприємств у контексті сталого розвитку. *Соціально-економічні проблеми і держава*. Вип. 2 (25). 2021. С. 602 URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21gnmksr.pdf>
32. Голобородько Я. Війна в Україні: економіка, бізнес, логістика, допомога. 2022. URL: <https://trans.info/ru/viyna-v-ukrayini-ekonomikabizneslogistika-dopomoga-279148>
33. Колодізева Т. О. Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств: монографія / Колодізева Т. О. Харків, 2020. 292 с.
34. Лінькова О. Ю. Менеджмент організацій / Лінькова О.Ю. Харків, 2020. 463 с.
35. Пономаренко В. С. Логістичний менеджмент: Підручник/В. С. Пономаренко, К. М. Таньков, Т. І. Лепейко. Харків, 2020. 440 с.
36. Решетник М. Оцінка витрат та ефективності функціонування логістичної системи підприємства / Решетник М. Харків, 2021. 34 с.
37. Солодка О. В. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів як спосіб їх удосконалення / Солодка О. В. Львів, 2020. 23 с.
38. Шкарлет С. М. Економічна безпека підприємства / Шкарлет С. М. Київ, 2020. 435 с.
39. Биба В.В., Пінчук Н.М., Марченко В.О. Управління розробленням логістичної стратегії як складової загальної стратегії розвитку підприємства. *Efektivna ekonomika*. 2023. № 10. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.10.36>

40. Вацьківська А. В. Стратегічне маркетингове управління в умовах кризи. Спеціальність 075 Маркетинг, Освітня програма «Маркетинг». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2022. 83 с.
41. Вінцевська А. Логістика у 2024 році: тренди та виклики. 19.04.2024. URL: <https://www.searates.com/ua/blog/post/logstika-u-2024-roc-trendi-ta-vikliki>
42. Войтович С., Букало Н., Жуков І. Особливості застосування CRM-систем у маркетинговому та логістичному управлінні закладами послуг. Економічний форум 1. 2023. С. 31-37. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-1-5>
43. Голод О. Управління взаєминами із клієнтами в системі маркетингу підприємства. Спеціальність 075 Маркетинг та бізнес-аналітика. Освітня програма «Маркетинг». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2023. 73 с.
44. Дан М.М. Управління маркетингової діяльністю охоронного підприємства. Спеціальність 075 Маркетинг. Освітня програма «Маркетинг». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2021. 90 с.
45. Дергоусова А., Токарева В., & Панасюк, І. Клієнтоорієнтований маркетинг в умовах цифровізації економіки. Економіка та суспільство, (62). 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-11>
46. Державний комітет статистики України (2024). URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
47. Євтушенко В., Шуба Т., Цвятко Л., Попкова Д. Стан та перспективи розвитку ринку логістичних послуг в Україні. Вісник Хмельницького національного університету 2023, № 2. С. 117 – 120. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-17>
48. Іваненко Л.М. Програмне забезпечення в плануванні маркетингової діяльності підприємства. Moderní aspekty vědy: IX. Díl

mezinárodní kolektivní monografie / Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2021. Str. 92–105. URL : <http://perspectives.pp.ua/public/site/mono/monography-9-2021.pdf>

49. Іваненко Л.М., Коляда О.О. Формування клієнтоорієнтованої стратегії в логістичній компанії: дослідження чинників впливу на рішення клієнтів. XXII МНПК 18 жовтня 2024 р. Збірник доповідей. К.: НАУ, 2024. С. 211-216.

50. Іваненко Л.М., Смерічевська С.В., Смерічевський С.Ф. Поведінка споживачів: навчальний посібник. Суми : Університетська книга, 2024. 306 с.

51. Каличева Н.Є., Масан В.В. Теоретичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 35, 2021. С. 38-41. URL: http://www.visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/35_2021ua/9.pdf

52. Ковалишин С.В. Стратегії розвитку логістичних компаній в умовах глобалізації. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. 2023. Випуск 37. С. 96-104. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7974502>

53. Комчатних О.В. Особливості функціонування українських транспортнологістичних підприємств. Підприємництво і торгівля. № 30, 2021. С. 38-43. URL: 10.36477/2522-1256-2021-30-06

54. Кордяк М.О., Романенко Д.О., Смерічевська С.В. Аналіз логістичної ефективності України за міжнародним індексом LPI. Polit. Challenges of science today, 5-9 april 2021. URL: <http://surl.li/oqgjgp>

55. Мельніченко О. Клієнтоорієнтованість: її суть та головні принципи. 04.10.2021. URL: <https://helpcrunch.com/blog/uk/kliientoorientovanist/>

56. Перерва І.М. Сутність клієнтоорієнтованості та клієнтоорієнтований підхід до розвитку організації. Сучасні проблеми

- управління підприємствами: теорія та практика. 3 – 4 березня 2020 року.
URL: <http://surl.li/iaafya>
57. Почтовюк А.Б., Хоменко М.М., Семеніхіна В.В., Заїко К.О. Функціонування логістичних інформаційних систем в умовах діджиталізації. Ефективна економіка. № 11. 2022. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.2>
58. Резнік Н. П., Мариніна О. Л. «Зелена» логістика у бізнесі логістичних перевезень: перспективи та особливості розвитку «зеленої» логістики у бізнесі для України. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 1. С. 62 – 66. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-10>
59. Савицький Е.Е. Вплив оптимізації логістичних процесів на ефективність комерційної діяльності підприємства. Економіка та суспільство. Випуск 52. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-47>
60. Савран Н.В. CRM-система: етапи розвитку та класифікація видів. Економічний простір. № 168, 2021. С. 72-77. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/168-12>
61. Ситник Н.І. Управління клієнтським досвідом як стратегія розвитку бізнесу. Бізнес Інформ. № 9, 2021. С. 216-229. URL: https://www.businessinform.net/export_pdf/business-inform-2021-9_0-pages-216_224.pdf
62. Смерічевська С.В. Текст лекції з навчальної дисципліни «Управління логістичними проєктами» вибіркового компоненту освітньо-професійної програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти «Логістика» за темою: Обґрунтування доцільності логістичного проєкту. Харків, 2020. 15 с.
63. Ткачук Н. Ефективність управління логістичними ланцюгами м'ясопродуктів у торговельних мережах. Логістика майбутнього: ефективні рішення для торгівлі тези доп. II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Київ, 18 квіт. 2024 р. С. 187-189.

64. Транспорт України 2022 за редакцією Ірини Петренко. Держсат України, 2023. 98 с. URL: <http://surl.li/hctglq>
65. Трушкіна Н.В. Клієнтоорієнтований підхід до логістичного сервісу в умовах інформаційної економіки. БІЗНЕС-ІНФОРМ, 2020, №6. С. 196-204. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-196-204>
66. Халіна В., Васильєва Т. Клієнтоорієнтована стратегія розвитку підприємства: формування на засадах соціальної відповідальності у сфері надання послуг. Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University. 2020. Т. 1, № 21. С. 98–107. URL: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-01-98-107>.
67. Цимбалістова О.А. Текст лекції навчальної дисципліни «Логістичне обслуговування» обов'язкових компонент освітньо-професійної програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за темою - Маркетинговологістичні концепції обслуговування споживачів. Харків, 2022. 16 с.
68. Шмиглюк Є.Г., Григорова З.В. Проблеми та перспективи розвитку транспортної логістики підприємств в сучасних умовах. IV Міжнародна науковопрактична конференція "БІЗНЕС, ІННОВАЦІЇ, МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ". Київ, 2023. С. 180-181. URL: <https://confmanagementproc.kpi.ua/article/view/279798>
69. Brooke C. 6 Steps to Create an Effective Business Strategy in 2024. URL: <https://www.business2community.com/strategy/6-steps-create-effectivebusiness-strategy-01391113>
70. Stetsiv I. S., Diachuk I.V., Vdovichena O.G., Heidor A.P., Chervinchuk A.V. Formation of development strategies of transport and logistics companies under current conditions. International Journal of Management, 11 (5), 2020, pp. 1103-1114. URL: <http://www.iaeme.com/IJM/issues.asp?JType=IJM&VType=11&IType=5>
71. Юхимчук А.О., Пазєєва Г.М. Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку 2025: тези доповідей V Міжнародної

наукової конференції (17 квітня 2025 року). - Київ: Університет "КРОК", 2025. URL: <https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2025/paper/view/2843>

72. Ватуня О.І., Лукутін О.В. Використання Гнучких технологій управління проектами в будівельному секторі Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку 2025: тези доповідей V Міжнародної наукової конференції (17 квітня 2025 року). - Київ: Університет "КРОК", 2025. URL: <https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2025/paper/view/2809>

73. Ковальчук О.В. Цифрова трансформація в управлінських організаціях: виклики та перспективи. Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку 2025: тези доповідей V Міжнародної наукової конференції (17 квітня 2025 року). - Київ: Університет "КРОК", 2025. URL: <https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2025/paper/view/2831>

74. Петренко Л.М., Сидоренко В.К. Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах глобалізації. Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку 2025: тези доповідей V Міжнародної наукової конференції (17 квітня 2025 року). - Київ: Університет "КРОК", 2025. URL: <https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2025/paper/view/2825>

75. Гнатів Н.В. Інноваційні підходи до мотивації персоналу в сучасних організаціях. Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку 2025: тези доповідей V Міжнародної наукової конференції (17 квітня 2025 року). - Київ: Університет "КРОК", 2025. URL: <https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2025/paper/view/2817>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта» за 2024 рік



Додаток 1

до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1
"Загальні вимоги до фінансової звітності"

Дата (рік, місяць, число)	Коди		
	2025	01	01
Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"	31316718		
Територія: Київська	8036100000		
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю	240		
Вид економічної діяльності: інша допоміжна діяльність у галузі транспорту	52.29		

Середня кількість працівників: 27 509

Адреса, телефон: 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9., (0532) 69-62-24

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати
(Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з
копійками).

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського
обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2024 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	16	1000	63 849	78 381
первісна вартість		1001	235 471	274 050
накопичена амортизація		1002	(171 622)	(195 669)
Незавершені капітальні інвестиції	17	1005	2 765 733	2 230 261
Основні засоби	15	1010	9 327 238	14 269 099
первісна вартість		1011	13 852 844	20 300 793
знос		1012	(4 525 606)	(6 031 694)
Інвестиційна нерухомість		1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості		1017	-	-
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
інші фінансові інвестиції	18	1035	6 297 444	7 445 582
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	19	1045	157 041	224 993
Гудвіл		1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати		1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		1065	-	-
Інші необоротні активи	20	1090	157 949	299 960
Усього за розділом I		1095	18 769 254	24 548 276



II. Оборотні активи				
Запаси	21	1100	413 811	398 124
Виробничі запаси		1101	391 015	374 606
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	22 796	23 518
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Депозити перестрахування		1115	-	-
Векселі одержані		1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22	1125	1 138 305	1 640 041
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	23	1130	160 436	191 580
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	25	1135	53 902	54 495
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	1 302 772	1 679 191
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	24	1155	155 631	10 615
Поточні фінансові інвестиції	27	1160	3 784	90 032
Гроші та їх еквіваленти	26	1165	1 079 267	2 902 009
Готівка		1166	-	-
Рахунки в банках		1167	714 068	2 774 315
Витрати майбутніх періодів	23	1170	24 544	71 430
Частка перестраховика у страхових резервах		1180	-	-
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань		1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат		1182	-	-
резервах незароблених премій		1183	-	-
інших страхових резервах		1184	-	-
Інші оборотні активи		1190	-	-
Усього за розділом II		1195	4 332 452	7 037 517
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200	-	-
Баланс		1300	23 101 706	31 585 793

Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	28	1400	4 654	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу		1401	-	-
Капітал у дооцінках		1405	-	-
Додатковий капітал	29	1410	27 301	27 301
Емісійний дохід		1411	-	-
Накопичені курсові різниці		1412	-	-
Резервний капітал		1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	9 476 353	11 556 424
Неоплачений капітал		1425	-	-
Вилучений капітал		1430	-	-
Інші резерви		1435	-	-
Усього за розділом I		1495	9 508 308	11 588 379
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Довгострокові кредити банків	30	1510	1 912 643	5 074 709
Інші довгострокові зобов'язання	30	1515	3 424 357	4 151 093
Довгострокові забезпечення		1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу		1521	-	-
Цільове фінансування		1525	-	-
Благодійна допомога		1526	-	-
Страхові резерви		1530	-	-
у тому числі:		1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань		1532	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат		1533	-	-
резерв незароблених премій		1534	-	-
інші страхові резерви		1535	-	-
Інвестиційні контракти		1540	-	-
Призовий фонд		1545	-	-
Резерв на виплату джек-поту		1545	-	-
Усього за розділом II		1595	5 337 000	9 225 802
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	30	1600	-	20 000
Векселі видані		1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	30	1610	3 393 971	5 179 333
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	31	1615	1 857 488	2 019 060
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	32	1620	655 332	1 004 547
у тому числі з податку на прибуток	32	1621	113 522	256 879
розрахунками зі страхування		1625	85 122	121 389
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці		1630	595 758	728 202
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	64 885	111 013
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	34	1640	883 928	896 791



Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків		1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю		1650	-	-
Поточні забезпечення	33	1660	695 705	682 720
Доходи майбутніх періодів		1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків		1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	35	1690	24 209	8 557
Усього за розділом III		1695	8 256 398	10 771 612
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та и вибуття		1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду		1800	-	-
Баланс		1900	23 101 706	31 585 793

Підписано і затверджено до випуску від імені ТОВ Нова Пошта 27 березня 2025 року.

Булба Олександр Миколайович
Директор

Шевченко Аліна Іванівна
Головний бухгалтер

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною окремої фінансової звітності.



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
 Підприємство "НОВА ПОШТА" _____ Дата (рік, місяць, число)
 (найменування) _____ за ЄДРПОУ

Коди		
2025	01	01
31316718		

Окремий звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
 За 2024 рік

I. Фінансові результати

Форма N2 Код за ДКУД

1801003

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5	2000	44 779 857	36 468 879
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>		2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>		2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>		2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>		2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>		2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6	2050	(35 284 709)	(28 625 037)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>		2070	-	-
Валовий:				
прибуток		2090	9 495 148	7 843 842
збиток		2095	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>		2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>		2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>		2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>		2112	-	-
Інші операційні доходи	7	2120	785 654	581 274
<i>у тому числі:</i>				
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2121	-	-
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>		2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>		2123	-	-
Адміністративні витрати	8	2130	(4 209 338)	(2 985 829)
Витрати на збут	9	2150	(908 227)	(856 282)
Інші операційні витрати	10	2180	(755 247)	(774 662)
<i>у тому числі:</i>				
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2181	-	-
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>		2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток		2190	4 407 990	3 808 343



Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
збиток		2195	-	-
Дохід від участі в капіталі		2200	-	-
Інші фінансові доходи	11	2220	2 953 039	2 706 514
Інші доходи		2240	-	29 003
у тому числі:				
дохід від благодійної допомоги		2241	-	-
Фінансові витрати	12	2250	(2 034 444)	(1 248 217)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	13	2270	(2 489 948)	(857 468)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті		2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток		2290	2 836 637	4 438 175
збиток		2295	-	-
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	14	2300	(336 306)	(471 019)
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток		2350	2 500 331	3 967 156
збиток		2355	-	-

II. Сукупний дохід

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дооцінка/(уцінка) необоротних активів		2400	-	-
Дооцінка/(уцінка) фінансових інструментів		2405	-	-
Накопичені курсові різниці		2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств		2415	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	2 500 331	3 967 156



III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати		2500	2 647 314	3 522 561
Витрати на оплату праці		2505	10 085 098	8 491 614
Відрахування на соціальні заходи		2510	2 036 899	1 724 662
Амортизація		2515	2 983 431	2 317 382
Інші операційні витрати		2520	23 404 779	17 185 591
Разом		2550	41 157 521	33 241 810

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій		2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій		2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію		2650	-	-

Бульба Олександр Миколайович
Директор



Шевченко Аліна Іванівна
Головний бухгалтер





ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Підприємство "НОВА ПОШТА"
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

Коди		
2025	01	01
31316718		

Окремий звіт про рух грошових коштів (за непрямим методом)
За 2024 рік

Форма N3-н Код за ДКУД

1801006

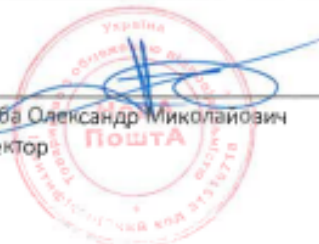
Стаття	Код рядка	За звітний період		За аналогічний період попереднього року	
		надходження	видаток	надходження	видаток
1	2	3	4	5	6
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності					
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	3500	2 836 637	-	4 438 175	-
Коригування на:					
амортизацію необоротних активів	3505	2 983 431	-	2 317 382	-
збільшення (зменшення) забезпечень	3510	-	12 961	260 417	-
збиток (прибуток) від нереалізованих курсових різниць	3515	-	18 249	-	17 524
збиток (прибуток) від неопераційної діяльності та інших негрошових операцій	3520	1 571 353	-	-	629 832
Прибуток (збиток) від участі в капіталі	3521	-	-	-	-
Зміна вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю, та дохід (витрати) від первісного визнання	3522	-	-	-	-
Збиток (прибуток) від реалізації необоротних активів, утримуваних для продажу та груп вибуття	3523	-	-	-	-
Збиток (прибуток) від реалізації фінансових інвестицій	3524	6 561	-	946	-
Зменшення (відновлення) корисності необоротних активів	3526	2 785	-	27 664	-
Фінансові витрати	3540	-	-	-	-
Зменшення (збільшення) оборотних активів:	3550	-	1 748 027	-	967 126
Збільшення (зменшення) запасів	3551	16 100	-	10 008	-
Збільшення (зменшення) поточних біологічних активів	3552	-	-	-	-
Збільшення (зменшення) дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги	3553	-	504 740	-	161 658
Зменшення (збільшення) іншої поточної дебіторської заборгованості	3554	-	1 259 387	-	815 476
Зменшення (збільшення) витрат майбутніх періодів	3556	-	-	-	-



Стаття	Код рядка	За звітний період		За аналогічний період попереднього року	
		надходження	видаток	надходження	видаток
Зменшення (збільшення) інших оборотних активів	3557	-	-	-	-
Збільшення (зменшення) поточних зобов'язань:	3560	496 968	-	770 940	-
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги	3561	91 770	-	489 418	-
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом	3562	205 858	-	63 021	-
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками зі страхування	3563	36 267	-	7 478	-
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з оплати праці	3564	132 444	-	176 539	-
Збільшення (зменшення) доходів майбутніх періодів	3566	-	-	-	-
Збільшення (зменшення) інших поточних зобов'язань	3567	30 629	-	34 484	-
Грошові кошти від операційної діяльності	3570	6 109 152		6 172 432	
Сплачений податок на прибуток	3580	-	260 901	-	478 429
Сплачені відсотки	3585	-	-	-	-
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	5 848 251		5 694 003	
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності					
Надходження від реалізації:					
фінансових інвестицій	3200	436 381	-	1 215 443	-
необоротних активів	3205	21 288	-	26 465	-
Надходження від отриманих:					
відсотків	3215	108 374	-	102 968	-
дивідендів	3220	2 470 569	-	1 875 637	-
Надходження від деривативів	3225	-	-	-	-
Надходження від погашення позик	3230	562 400	-	1 669 657	-
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-	-	-
Інші надходження	3250	-	-	-	-
Витрачання на придбання:					
фінансових інвестицій	3255	-	3 093 986	-	3 851 718
необоротних активів	3260	-	4 692 059	-	3 673 254
Виплати за деривативами	3270	-	-	-	-
Витрачання на надання позик	3275	-	396 533	-	1 339 404
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	-	-	-	-
Інші платежі	3290	-	272 935	-	140 682
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295		4 856 501		4 114 888



Стаття	Код рядка	За звітний період		За аналогічний період попереднього року	
		надходження	видаток	надходження	видаток
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності					
Надходження від:					
Власного капіталу	3300	-	-	-	-
Отримання позик	3305	8 824 687	-	4 101 241	-
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-	-	-
Інші надходження	3340	-	-	-	-
Витрачання на:	3345	-	-	-	-
Викуп власних акцій					
Погашення позик	3350	-	4 198 770	-	2 725 790
Сплату дивідендів	3355	-	407 397	-	97 492
Витрачання на сплату відсотків	3360	-	1 327 977	-	756 400
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	-	2 084 645	-	1 701 786
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	-	-	-	-
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	-	-	-	-
Інші платежі	3390	-	-	-	-
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	805 898	-	-	1 180 227
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	1 797 648	-	398 888	-
Залишок коштів на початок року	3405	1 079 267	-	673 522	-
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	25 094	-	6 857	-
Залишок коштів на кінець року	3415	2 902 009		1 079 267	-


 Бульба Олександр Миколайович
 Директор


 Шевченко Алла Іванівна
 Головний бухгалтер