МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ
«ІНСТИТУТ ІННОВАЦІЙНОЇ ОСВІТИ
КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
БУДІВНИЦТВА ТА АРХІТЕКТУРИ»

Кафедра девелопменту та просторового планування
(повна назва кафедри)

Допустити до захисту
Завідувач кафедри_____
(підпис)
_____
(прізвище та ініціали)
“___” _____ 2026 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: Удосконалення системи операційного менеджменту підприємства сфери логістичних послуг (на прикладі ТОВ «Нова пошта»)
(українською)
Improving the operational management system of a logistics services company (using the example of Nova Poshta LLC)
(англійською)

Виконав: студент 4 курсу, групи МО-23-1Лд
спеціальності
073 Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)
Полуситок Марко Андрійович
(прізвище та ініціали українською)

Polusytok Marko
(прізвище та ім’я англійською)
Керівник к.ю.н, Б.П.Козьмук
(прізвище та ініціали)
Рецензент _Шегинська Н.З.
(прізвище та ініціали)

Київ 2026

Відокремлений структурний підрозділ
«Інститут інноваційної освіти КНУБА»

Кафедра девелопменту та просторового планування

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри_____
(підпис)

_____
(прізвище та ініціали)

“____” _____20___року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА СТУДЕНТУ

Полуситку Маркові Андрійовичу

1. Тема роботи Удосконалення системи операційного менеджменту підприємства сфери логістичних послуг (на прикладі ТОВ «Нова пошта»)

керівник роботи к.ю.н., Козьмук Богдан Петрович
(прізвище, ім’я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 30.03.2026 р. № 04-04/83.

2. Строк подання студентом роботи 05.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити: Теоретичні основи операційного менеджменту підприємств сфери логістичних послуг; Сутність, зміст та функції операційного менеджменту підприємства; Особливості операційного менеджменту в логістичній сфері; Сучасні підходи та моделі управління операційними процесами; аналіз системи операційного менеджменту тов «нова пошта»; Загальна характеристика підприємства та середовища його діяльності; Аналіз основних операційних процесів логістичних послуг; Оцінка показників ефективності операційної діяльності; напрями удосконалення системи операційного менеджменту тов «нова пошта»; Обґрунтування напрямів оптимізації операційних процесів; Пропозиції щодо підвищення ефективності логістичних операцій.

5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень) : Структурна схема операційного менеджменту; Визначення категорії «операційний менеджмент»; Перелік переваг процесної орієнтації в операційному менеджменті; Стандартизація в операційному менеджменті; Поєднання матеріальних та сервісних

операцій в операційному менеджменті, із зазначенням сутності, прикладів та особливостей; Основні елементи концепції бережливого виробництва; Узагальнена таблиця основних процесно-орієнтованих моделей управління, які застосовуються в сучасній практиці підприємств, зокрема у сфері логістики.

6. Консультанти розділів роботи (проекту)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	ВСТУП	01.04.26-05.04.26	
2	**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ**	06.04.26-19.04.26	
3	1.1. Сутність, зміст та функції операційного менеджменту підприємства	06.04-09.04.26	
4	1.2. Особливості операційного менеджменту в логістичній сфері	10.04-15.04.26	
5	1.3. Сучасні підходи та моделі управління операційними процесами	16.04-19.04.26	
6	**РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «НОВА ПОШТА»**	20.04.26-04.05.26	
7	2.1. Загальна характеристика підприємства та середовища його діяльності	20.04-23.04.26	
8	2.2. Аналіз основних операційних процесів логістичних послуг	24.04-30.04.26	
9	2.3. Оцінка показників ефективності операційної діяльності	01.05-04.05.26	
10	**РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «НОВА ПОШТА»**	05.05.26-19.05.26	
11	3.1. Обґрунтування напрямів оптимізації операційних процесів	05.05-09.05.26	
12	3.2. Пропозиції щодо підвищення ефективності логістичних операцій	10.05-14.05.26	
13	**ВИСНОВКИ**	15.05-19.05.26	
14	**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**	20.05-24.05.26	

Студент _____ Полуситок М.А,
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи_____ Козьмук Б.П.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рішення комісії про попередній захист кваліфікаційної роботи

від «___» _____ 2026 року

Склад комісії:

_____
(посада, звання, підпис)

_____
(посада, звання, підпис)

_____
(посада, звання, підпис)

АНОТАЦІЯ

Об’єктом дослідження є операційна діяльність підприємства сфери логістичних послуг.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування й удосконалення системи операційного менеджменту ТОВ «Нова пошта».

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних і практичних засад операційного менеджменту підприємства сфери логістичних послуг та розробка обґрунтованих пропозицій щодо вдосконалення операційної системи ТОВ «Нова пошта».

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено виконання таких завдань:

- розкрити сутність та зміст операційного менеджменту підприємства;
- визначити особливості операційного менеджменту у сфері логістичних послуг;
- узагальнити сучасні підходи та методи управління операційними процесами;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Нова пошта»;
- проаналізувати систему операційного менеджменту підприємства та основні операційні процеси;
- оцінити показники ефективності операційної діяльності компанії;
- виявити проблемні аспекти та вузькі місця в організації операцій;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи операційного менеджменту;
- обґрунтувати очікувану ефективність запропонованих заходів.

Одержані результати можуть бути використані в роботі підприємств і формування їх операційної діяльності.

Рік виконання кваліфікаційної роботи 2026 рік

Рік захисту роботи 2026 рік

Ключові слова: управління діяльністю підприємства, операційна діяльність, операційне управління, логістичні послуги, показники ефективності.

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 87 сторінок, список літератури з 46 найменувань.

ЗМІСТ

ВСТУП……8

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ……..11

1.1. Сутність, зміст та функції операційного менеджменту підприємства……11

1.2. Особливості операційного менеджменту в логістичній сфері…….19

1.3. Сучасні підходи та моделі управління операційними процесами……28

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «НОВА ПОШТА»……36

2.1. Загальна характеристика підприємства та середовища його діяльності… 36

2.2. Аналіз основних операційних процесів логістичних послуг……...……..38

2.3. Оцінка показників ефективності операційної діяльності……...…49

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «НОВА ПОШТА»…….57

3.1. Обґрунтування напрямів оптимізації операційних процесів…….57

3.2. Пропозиції щодо підвищення ефективності логістичних операцій……..69

ВИСНОВКИ……..76

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……78

ДОДАТКИ……82

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки сфера логістичних послуг відіграє ключову роль у забезпеченні безперервності товарних потоків, стабільності бізнес-процесів та задоволенні потреб споживачів. Зростання обсягів електронної комерції, цифровізація сервісів, підвищення вимог до швидкості та якості доставки, а також вплив кризових і воєнних чинників суттєво підвищують вимоги до ефективності операційної діяльності логістичних підприємств. За таких умов особливого значення набуває формування та постійне вдосконалення системи операційного менеджменту як інструменту забезпечення продуктивності, гнучкості та конкурентоспроможності компанії.

Актуальність теми полягає в тому, що операційний менеджмент у логістичних компаніях безпосередньо визначає якість обслуговування клієнтів, швидкість виконання замовлень, рівень витрат і здатність підприємства масштабувати діяльність. Зростання навантаження на логістичні мережі, ускладнення маршрутів, потреба в оптимізації складських і транспортних процесів вимагають впровадження сучасних управлінських підходів, процесних моделей, цифрових інструментів контролю та методів безперервного вдосконалення операцій. Тому дослідження напрямів удосконалення системи операційного менеджменту на прикладі провідного логістичного оператора є практично значущим і своєчасним.

Ступінь наукового опрацювання проблематики операційного менеджменту є достатньо високим. Теоретичні та прикладні аспекти операційного управління розкриті у працях зарубіжних і вітчизняних науковців у галузі менеджменту, логістики та управління процесами. У наукових дослідженнях розглянуто питання процесного підходу, управління якістю, ощадливого виробництва (Lean), управління ланцюгами постачання, цифровізації операцій. Водночас особливості вдосконалення операційного менеджменту саме у сфері логістичних послуг з урахуванням сучасних українських умов господарювання потребують подальшого прикладного аналізу на базі діючих підприємств.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних і практичних засад операційного менеджменту підприємства сфери логістичних послуг та розробка обґрунтованих пропозицій щодо вдосконалення операційної системи ТОВ «Нова пошта».

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено виконання таких завдань:

- розкрити сутність та зміст операційного менеджменту підприємства;
- визначити особливості операційного менеджменту у сфері логістичних послуг;
- узагальнити сучасні підходи та методи управління операційними процесами;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Нова пошта»;
- проаналізувати систему операційного менеджменту підприємства та основні операційні процеси;
- оцінити показники ефективності операційної діяльності компанії;
- виявити проблемні аспекти та вузькі місця в організації операцій;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи операційного менеджменту;
- обґрунтувати очікувану ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є операційна діяльність підприємства сфери логістичних послуг.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування й удосконалення системи операційного менеджменту ТОВ «Нова пошта».

У процесі дослідження використано такі методи: аналіз і синтез - для узагальнення теоретичних підходів до операційного менеджменту; системний підхід - для розгляду операційної системи підприємства як цілісного комплексу процесів; порівняльний аналіз - для оцінки показників діяльності; статистичні та аналітичні методи - для обробки операційних даних; графічні методи - для візуалізації процесів і результатів; процесний та структурний аналіз - для дослідження операційних потоків; метод узагальнення - для формування практичних рекомендацій.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці з менеджменту й логістики, аналітичні матеріали, відкриті дані підприємства, галузеві звіти та публічні джерела. Результати роботи можуть бути використані для підвищення ефективності операційного управління логістичних підприємств.

Структура роботи. Атестаційна робота складається з вступу, трьох розділів, підпунктів до них, висновків та списку використаних джерел. Загальних обсяг роботи 87 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ

1.1. Сутність, зміст та функції операційного менеджменту підприємства

Операційний менеджмент є однією з ключових складових системи управління підприємством, оскільки охоплює процеси створення товарів і надання послуг, трансформацію ресурсів у кінцевий результат діяльності та забезпечує досягнення операційної ефективності. В сучасних умовах зростання конкуренції, нестабільності ринкового середовища та підвищення вимог до якості й швидкості обслуговування роль операційного менеджменту істотно зростає, оскільки саме він формує основу конкурентоспроможності організації через оптимізацію процесів, витрат і результатів діяльності [1].

У науковій літературі операційний менеджмент розглядається як напрям менеджменту, що забезпечує планування, організацію, мотивацію та контроль операційної діяльності підприємства. Під операціями при цьому розуміють сукупність взаємопов’язаних дій і процесів, у ході яких ресурси (матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні) перетворюються у готову продукцію або послуги. Операційний менеджмент (рис. 1.1) охоплює як виробничу сферу, так і сферу послуг, логістики, транспорту, торгівлі та сервісу [2].



Рис.1.1 Структурна схема операційного менеджменту

Джерело: власна розробка автора

Ширший перелік визначень операційного менеджменту наводимо в таблиці 1.1.

Табл. 1.1.

Визначення категорії «операційний менеджмент»

Джерело: укладено автором за [2,3,6,8]

№	Визначення	Автор	Джерело
1	Операційний менеджмент — це діяльність з проєктування, управління та вдосконалення процесів створення товарів і послуг	Н. Слак, С. Чеймберс, Р. Джонстон	Slack N., Chambers S., Johnston R. Operations Management
2	Операційний менеджмент — це управління системою, яка трансформує ресурси у готову продукцію або послуги	Дж. Хейзер, Б. Рендер	Heizer J., Render B. Operations Management
3	Операційний менеджмент — це напрям менеджменту, що забезпечує планування, організацію та контроль виробничих і сервісних процесів	В. М. Гриньова	Гриньова В. М. Операційний менеджмент
4	Операційний менеджмент — це управління операційною діяльністю підприємства з метою досягнення ефективності процесів	О. Є. Кузьмін	Кузьмін О. Є. Менеджмент організацій

№	Визначення	Автор	Джерело
5	Операційний менеджмент — це система методів і рішень щодо формування та функціонування операційної системи	А. В. Шегда	Шегда А. В. Менеджмент
6	Операційний менеджмент — це управління виробничими ресурсами та технологічними процесами перетворення	І. Н. Герчикова	Герчикова И. Н. Менеджмент
7	Операційний менеджмент — це функція управління, що відповідає за випуск продукції та надання послуг	Р. Чейз, Ф. Джейкобс	Chase R., Jacobs F. Operations and Supply Chain Management
8	Операційний менеджмент — це прийняття рішень щодо операційної потужності, процесів, запасів та якості	Л. Крайєвський, М. Рітцман	Krajewski L., Ritzman M. Operations Management
9	Операційний менеджмент — це управління процесами створення цінності через операційні системи	М. Хаммер	Hammer M. Reengineering the Corporation
10	Операційний менеджмент — це координація ресурсів, процесів і технологій для ефективного виробництва товарів і послуг	Д. Уотерс	Waters D. Operations Management

Таким чином, сутність операційного менеджменту полягає в цілеспрямованому впливі на операційну систему підприємства з метою забезпечення її результативності, гнучкості та економічності. Операційна система включає вхідні ресурси, процес трансформації та вихід у вигляді продукту або послуги, що має цінність для споживача. Ефективність операційної системи визначається здатністю забезпечувати необхідну якість результату при мінімально можливих витратах часу і ресурсів [3].

Зміст операційного менеджменту розкривається через сукупність управлінських рішень щодо проєктування операційних процесів, управління потужностями, запасами, якістю, персоналом операційних підрозділів, логістикою та постачанням. До його змісту також входять питання вибору технологій, організації виробничих і сервісних процесів, стандартизації операцій, впровадження інновацій та цифрових рішень. Отже, операційний менеджмент має як стратегічний, так і тактичний та оперативний виміри [4].

У стратегічному аспекті операційний менеджмент пов’язаний із формуванням довгострокових рішень щодо конфігурації операційної системи, розміщення потужностей, рівня автоматизації, аутсорсингу, вибору постачальників і

партнерів. Тактичний рівень передбачає середньострокове планування ресурсів, обсягів виробництва чи обслуговування, графіків завантаження. Оперативний рівень охоплює щоденне управління процесами, диспетчеризацію, контроль виконання операцій і регулювання відхилень [5].

Важливою характеристикою операційного менеджменту є його процесна орієнтація. Сучасні підходи базуються на управлінні бізнес-процесами, що дозволяє розглядати діяльність підприємства як систему взаємопов'язаних процесів, кожен з яких створює додану цінність. Процесний підхід забезпечує прозорість операцій, можливість їх вимірювання, аналізу та безперервного вдосконалення [6].

Процесна орієнтація операційного менеджменту є сучасною управлінською парадигмою, що передбачає розгляд діяльності підприємства як системи взаємопов'язаних бізнес-процесів, спрямованих на створення цінності для споживача. На відміну від традиційного функціонального підходу, який фокусується на окремих підрозділах (виробництво, маркетинг, фінанси, логістика), процесна орієнтація акцентує увагу на наскрізних потоках робіт – від формування замовлення до його повного виконання та післяпродажного обслуговування.

Теоретичні засади процесного підходу були сформовані в межах концепції реінжинірингу бізнес-процесів, запропонованої Майкл Хаммер та Джеймс Чампі. У праці Reengineering the Corporation автори обґрунтували необхідність радикального перепроєктування бізнес-процесів задля досягнення суттєвого підвищення ефективності, якості, швидкості та сервісу. Подальший розвиток процесної орієнтації пов'язаний із концепціями тотального управління якістю (TQM), ощадливого виробництва (Lean), а також стандартами управління якістю серії International Organization for Standardization (ISO), зокрема ISO 9001, які закріпили процесний підхід як основу побудови систем менеджменту якості.

Сутність процесної орієнтації в операційному менеджменті полягає у виокремленні, описі, регламентації та постійному вдосконаленні ключових, допоміжних і управлінських процесів підприємства. Ключові (основні) процеси

безпосередньо створюють цінність для клієнта (виробництво продукції, надання послуг, логістичне обслуговування), допоміжні – забезпечують їх ресурсами (кадрове забезпечення, IT-підтримка, матеріально-технічне постачання), а управлінські – визначають стратегічні та тактичні орієнтири розвитку.

Основними характеристиками процесно орієнтованого операційного менеджменту є:

1. Орієнтація на споживача. Кожен процес оцінюється з позиції створення доданої вартості для кінцевого користувача. Показники ефективності визначаються через якість, швидкість, гнучкість і надійність виконання замовлень.
2. Наявність «власника процесу». За кожним процесом закріплюється відповідальна особа, яка координує діяльність усіх учасників процесу незалежно від їх функціональної належності.
3. Чітке визначення входів і виходів процесу. Процес розглядається як трансформація ресурсів (матеріальних, інформаційних, трудових) у кінцевий результат.
4. Вимірюваність і контроль. Для кожного процесу встановлюються показники ефективності (KPI): тривалість циклу, рівень дефектності, витрати, продуктивність, рівень задоволеності клієнтів.
5. Безперервне вдосконалення. Процеси регулярно аналізуються та оптимізуються на основі даних, аудиту та зворотного зв’язку.

Процесна орієнтація в операційному менеджменті передбачає використання таких інструментів, як картування бізнес-процесів (BPMN-нотація), побудова матриці відповідальності (RACI), аналіз вузьких місць, методи «шести сигм», управління за циклом PDCA (Plan–Do–Check–Act). Важливою складовою є цифровізація процесів через ERP-, CRM- та WMS-системи, що забезпечують інтеграцію інформаційних потоків і підвищують прозорість операцій.

У логістичних компаніях, зокрема в діяльності ТОВ «Нова пошта» (що є актуальним у контексті вашої дипломної роботи з удосконалення операційного менеджменту), процесна орієнтація проявляється у формуванні наскрізного

логістичного процесу: приймання відправлення – сортування – транспортування – доставка – післясервісне обслуговування. Кожен етап має чітко визначені регламенти, часові нормативи та цифрову підтримку. Оптимізація окремих операцій без урахування їх впливу на весь процес може призвести до локального покращення, але системного погіршення результатів, тому процесний підхід дозволяє уникнути так званої «субоптимізації».

Переваги процесної орієнтації в операційному менеджменті полягають у (рис. 1.2) :

- скороченні тривалості операційного циклу;
- зменшенні витрат за рахунок усунення дублювання функцій;
- підвищенні якості та стандартизації операцій;
- покращенні координації між підрозділами;
- підвищенні гнучкості та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.



Рис. 1.2 Перелік переваг процесної орієнтації в операційному менеджменті

Джерело: укладено автором за [18,21,25]

Водночас впровадження процесної орієнтації потребує трансформації організаційної культури, зміни системи мотивації персоналу, впровадження інформаційних систем і навчання працівників. Опір змінам, складність формалізації процесів та необхідність інтеграції різних функціональних інтересів є основними викликами.

Таким чином, процесна орієнтація операційного менеджменту є інструментом системного підвищення ефективності діяльності підприємства. Вона забезпечує цілісність управління операційною діяльністю, узгодженість дій структурних підрозділів і стратегічну спрямованість на створення цінності для клієнта. Для підприємств сфери логістичних послуг процесний підхід є ключовою передумовою конкурентоспроможності, особливо в умовах динамічного ринку та зростання вимог до швидкості й якості обслуговування.

Зміст операційного менеджменту також тісно пов’язаний з управлінням якістю. Концепції тотального управління якістю, бережливого виробництва, шести сигм, agile- та lean-підходів стали невід’ємною частиною сучасної операційної практики. Вони орієнтують підприємства на мінімізацію втрат, усунення непродуктивних операцій, підвищення стабільності процесів і фокус на потребах клієнта [7].

Функції операційного менеджменту відображають основні напрями управлінського впливу на операційну діяльність. До базових функцій належать планування, організація, мотивація та контроль операційних процесів. Функція планування передбачає визначення обсягів операційної діяльності, потреб у ресурсах, графіків виконання робіт, показників ефективності. Планування здійснюється на різних горизонтах — від стратегічного до оперативного — та охоплює виробничі, сервісні й логістичні операції [1].

Функція організації полягає у формуванні структури операційної системи, розподілі завдань, відповідальності та повноважень, встановленні взаємозв’язків між підрозділами. Вона включає проєктування робочих місць, нормування праці, побудову операційних потоків, розміщення обладнання та ресурсів. Раціональна організація операцій забезпечує безперервність і узгодженість процесів [3].

Функція мотивації в операційному менеджменті спрямована на стимулювання персоналу до досягнення операційних цілей, підвищення продуктивності та якості роботи. Вона охоплює матеріальні й нематеріальні стимули, системи оплати праці, показники результативності, розвиток компетентностей працівників. Особливе значення має формування культури безперервного вдосконалення процесів [4].

Функція контролю передбачає вимірювання фактичних результатів операційної діяльності, їх порівняння з плановими показниками та коригування відхилень. Контроль здійснюється за параметрами якості, витрат, термінів виконання, рівня завантаження потужностей, обсягу запасів та рівня сервісу. На основі контрольної інформації приймаються управлінські рішення щодо оптимізації процесів [2].

Окрім загальних управлінських функцій, виділяють спеціальні функції операційного менеджменту: управління виробничими та сервісними процесами, управління запасами, управління якістю, управління потужностями, управління ланцюгами постачання, управління проєктами. Кожна з цих функцій має власні методи та інструменти, що формують прикладний інструментарій операційного менеджменту [5,6].

Таким чином, операційний менеджмент є комплексною управлінською підсистемою, що забезпечує створення цінності через ефективну організацію та вдосконалення операційних процесів. Його сутність розкривається через управління трансформацією ресурсів у результати, зміст - через систему рішень щодо процесів і ресурсів, а функції - через сукупність управлінських дій із планування, організації, мотивації та контролю операційної діяльності підприємства. Саме ефективний операційний менеджмент формує основу стабільності, адаптивності та конкурентоспроможності сучасного підприємства.

1.2. Особливості операційного менеджменту в логістичній сфері

Операційний менеджмент у логістичній сфері має специфічні риси, зумовлені характером логістичних процесів, високим рівнем динамічності середовища, значною залежністю від інфраструктури, інформаційних потоків і вимог до швидкості обслуговування. Якщо у виробничих системах основна увага зосереджена на трансформації сировини у готовий продукт, то в логістиці ключовим об’єктом управління виступають матеріальні, інформаційні та супутні сервісні потоки, що потребують синхронізації в просторі й часі [7].

Суттєвою особливістю операційного менеджменту в логістичній діяльності є процесна інтегрованість. Логістичні операції зазвичай охоплюють транспортування, складування, обробку замовлень, управління запасами, сортування, пакування, митне оформлення та доставку кінцевому споживачу. Ефективність операційного менеджменту визначається не окремими операціями, а узгодженістю всього логістичного ланцюга. Тому управління здійснюється на засадах наскрізного процесного підходу та міжфункціональної координації [8].

У логістичній сфері операційний менеджмент тісно пов’язаний з управлінням ланцюгами постачання. Це означає, що операційні рішення приймаються з урахуванням взаємодії з постачальниками, перевізниками, складськими операторами, посередниками та клієнтами. Значна частина операційних процесів реалізується за участю партнерських організацій, що підвищує роль контрактного управління, стандартизації процедур і цифрової інтеграції інформаційних систем [9].

Ще однією важливою особливістю є високий рівень варіативності попиту та навантаження на логістичні потужності. Потоки відправлень можуть мати сезонний, хвильовий або нерівномірний характер, що потребує гнучкого управління операційними ресурсами. У зв’язку з цим операційний менеджмент у логістиці широко використовує інструменти прогнозування, динамічного планування, управління чергами, балансування потужностей і адаптивного розподілу ресурсів [10].

Операційні процеси у сфері логістичних послуг характеризуються високими вимогами до швидкості виконання операцій та рівня сервісу. Час доставки, точність виконання замовлення, збереженість вантажу та прозорість відстеження є ключовими показниками результативності. Тому операційний менеджмент орієнтується на мінімізацію циклу виконання замовлення, скорочення простоїв, оптимізацію маршрутів і підвищення пропускної спроможності логістичних вузлів [11].

Значну роль у сучасному операційному менеджменті логістичних підприємств відіграють інформаційні технології. Цифрові системи управління складом (WMS), транспортом (TMS), ресурсами підприємства (ERP), системи відстеження відправлень і автоматизованого сортування формують технологічну основу операційної діяльності. Управлінські рішення дедалі більше базуються на даних у реальному часі, аналітиці та алгоритмах оптимізації, що підвищує точність і швидкість операційного управління [12].

У сучасному операційному менеджменті логістичних підприємств інформаційні технології відіграють системоутворюючу роль, забезпечуючи інтеграцію матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у єдину керовану систему. Якщо раніше IT виконували допоміжну функцію обліку та звітності, то нині вони є стратегічним інструментом управління операційною ефективністю, сервісною якістю та конкурентоспроможністю.

Цифрова трансформація логістики ґрунтується на переході від фрагментарної автоматизації окремих операцій до комплексного управління наскрізними бізнес-процесами. У межах процесного підходу інформаційні технології забезпечують прозорість кожного етапу логістичного ланцюга – від приймання замовлення до доставки та післяпродажного сервісу. Саме завдяки IT можливе управління в режимі реального часу, прогнозування навантаження та оперативне реагування на відхилення.

Одним із ключових елементів цифрової інфраструктури логістичних підприємств є ERP-системи (Enterprise Resource Planning), які інтегрують управління ресурсами підприємства: складом, транспортом, фінансами,

персоналом, закупівлями. ERP дозволяє синхронізувати виробничі та логістичні процеси, мінімізувати запаси, оптимізувати маршрути та контролювати витрати. Інтеграція ERP із CRM-системами (Customer Relationship Management) забезпечує персоналізацію сервісу та формування клієнтоорієнтованої моделі управління.

У складській логістиці важливу роль відіграють WMS-системи (Warehouse Management System), що автоматизують операції приймання, розміщення, комплектації та відвантаження товарів. Використання штрихкодування, RFID-міток, мобільних терміналів збору даних та автоматизованих сортувальних ліній значно підвищує точність обробки замовлень і скорочує час операційного циклу.

У сфері транспортної логістики застосовуються TMS-системи (Transportation Management System), які дозволяють оптимізувати маршрути, планувати графіки перевезень, контролювати витрати пального та відстежувати рух транспорту за допомогою GPS-моніторингу. Аналітичні модулі TMS забезпечують моделювання транспортних потоків і вибір найбільш економічно ефективних рішень.

Особливого значення набувають технології Big Data та штучного інтелекту, що дозволяють прогнозувати попит, аналізувати сезонність, визначати «вузькі місця» операційного процесу та формувати сценарії розвитку. На основі масивів даних здійснюється оптимізація запасів, балансування навантаження між логістичними центрами та підвищення точності планування.

Важливою складовою сучасного операційного менеджменту є використання хмарних технологій, які забезпечують масштабованість, гнучкість і доступність інформації для всіх учасників логістичного процесу. Хмарні рішення дозволяють інтегрувати партнерів, підрядників і клієнтів у єдину інформаційну екосистему.

На практиці українські логістичні компанії активно впроваджують цифрові рішення. Зокрема, ТОВ «Нова пошта», що входить до групи Nova Group, використовує автоматизовані сортувальні термінали, мобільні застосунки для клієнтів і кур’єрів, систему трекінгу відправлень у режимі реального часу, а також власні IT-платформи управління логістичними потоками. Компанія Нова

пошта інтегрує цифрові інструменти з операційною діяльністю, що дозволяє скорочувати терміни доставки, зменшувати кількість помилок та підвищувати рівень клієнтського сервісу [12].

Крім операційної ефективності, інформаційні технології виконують функцію стратегічного аналізу. BI-системи (Business Intelligence) формують інтерактивні панелі управління (dashboard), що відображають ключові показники ефективності: час доставки, рівень виконання замовлень, коефіцієнт використання транспорту, витрати на одиницю обробки. Це дозволяє керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі даних (data-driven management) [12].

У контексті кризових умов та воєнної економіки IT-технології забезпечують гнучкість і стійкість логістичних систем. Можливість оперативного перепланування маршрутів, релокації складів, дистанційного управління процесами та швидкого масштабування потужностей є критично важливою для підтримання безперервності бізнесу.

Водночас впровадження інформаційних технологій потребує значних інвестицій, кіберзахисту, навчання персоналу та адаптації організаційної структури. Без зміни управлінської культури й інтеграції IT у систему стратегічного планування цифровізація може залишитися лише формальним оновленням інструментів[12].

Отже, у сучасному операційному менеджменті логістичних підприємств інформаційні технології виступають не просто допоміжним ресурсом, а ключовим фактором формування ефективної, гнучкої та клієнтоорієнтованої системи управління. Вони забезпечують інтеграцію процесів, підвищення продуктивності, скорочення витрат і створення довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Особливістю є також висока частка стандартизованих і регламентованих операцій. Логістичні компанії впроваджують операційні регламенти, процедури та технологічні карти процесів для забезпечення стабільної якості та масштабованості послуг. Стандартизація операцій дає змогу скоротити помилки,

підвищити продуктивність праці та спростити навчання персоналу. Водночас зберігається потреба у гнучкості — можливості швидко перебудовувати процеси під зміну маршрутів, обсягів і типів відправлень [13].

Висока частка стандартизованих і регламентованих операцій є однією з ключових характеристик сучасного операційного менеджменту, особливо у сфері логістичних послуг. Стандартизація забезпечує стабільність результатів, передбачуваність процесів, контроль якості та масштабованість діяльності підприємства.

У логістичних компаніях більшість операцій мають повторюваний характер: приймання відправлень, маркування, сортування, транспортування, видача клієнту, оформлення документації. Саме тому вони підлягають детальному регламентуванню через інструкції, технологічні карти, чек-листи, нормативи часу та показники ефективності. Чітке визначення алгоритму виконання кожної операції дозволяє мінімізувати людський фактор і знизити ймовірність помилок.

Стандартизація в операційному менеджменті означає (рис. 1.3) :

- встановлення єдиних правил виконання операцій;
- уніфікацію документів та інформаційних потоків;
- визначення нормативів часу та ресурсів;
- закріплення зон відповідальності персоналу;
- застосування єдиних критеріїв оцінювання якості.



Рис. 1.3. Стандартизація в операційному менеджменті

Джерело: власна розробка автора

Регламентованість операцій тісно пов'язана з впровадженням систем управління якістю відповідно до вимог International Organization for Standardization (ISO), зокрема стандарту ISO 9001, який базується на процесному підході та документуванні процедур. Наявність формалізованих регламентів дозволяє забезпечити контрольованість процесів і проходження внутрішніх та зовнішніх аудитів.

У логістичних підприємствах висока частка стандартизованих операцій пояснюється необхідністю обробки великого обсягу відправлень за обмежений час. Наприклад, у діяльності Нова пошта стандартизовані процедури застосовуються на всіх етапах: від приймання посилки оператором до автоматизованого сортування на терміналах. Чіткі часові нормативи, алгоритми сканування, правила пакування та вимоги до транспортування забезпечують однаковий рівень сервісу незалежно від регіону.

Перевагами високого рівня стандартизації є:

1. Підвищення якості обслуговування за рахунок однакових стандартів виконання операцій.
2. Скорочення витрат через усунення зайвих дій та дублювання функцій.
3. Полегшення навчання персоналу та швидка адаптація нових працівників.

4. Можливість масштабування бізнесу без втрати керованості.
5. Підвищення рівня контролю та аналітики операційних показників.

Водночас надмірна регламентація може знижувати гнучкість підприємства та ускладнювати адаптацію до нестандартних ситуацій. Тому сучасний операційний менеджмент поєднує стандартизацію типових процесів із можливістю оперативного коригування процедур у кризових або форс-мажорних умовах.

У цифровому середовищі стандартизовані операції інтегруються в інформаційні системи - ERP, WMS, TMS – де алгоритми виконання закладаються програмно. Це дозволяє автоматично контролювати дотримання регламентів, відстежувати відхилення та формувати аналітичні звіти для управлінських рішень [18].

Таким чином, висока частка стандартизованих і регламентованих операцій є основою ефективного функціонування логістичних підприємств. Вона забезпечує стабільність якості, керованість процесів, економію ресурсів і конкурентоспроможність компанії в умовах зростаючих вимог до швидкості та надійності логістичних послуг.

В операційному менеджменті логістики важливе місце займає управління ризиками та безперервністю операцій. Порушення транспортних маршрутів, затримки постачання, інфраструктурні обмеження, воєнні та кризові фактори можуть істотно впливати на операційну стабільність. Тому застосовуються резервування потужностей, диверсифікація маршрутів, багатоканальні схеми доставки та сценарне планування [14].

Суттєвою рисою є також територіальна розподіленість операцій. На відміну від багатьох виробничих систем, логістичні операції здійснюються одночасно у багатьох точках — на складах, сортувальних центрах, транспортних вузлах і пунктах видачі. Це ускладнює операційний контроль і потребує розвинених систем диспетчеризації, моніторингу та координації. Значну роль відіграє управління мережею логістичних об’єктів і оптимізація їх розміщення [15].

Окремою особливістю операційного менеджменту в логістичній сфері є поєднання матеріальних і сервісних операцій (Табл 1.2). Клієнт оцінює не лише факт доставки, а й якість сервісної взаємодії — зручність оформлення замовлення, комунікацію, швидкість зворотного зв'язку. Це розширює зміст операційного менеджменту, включаючи управління клієнтським досвідом у межах логістичних процесів [12].

Табл. 1.2.

Поєднання матеріальних та сервісних операцій в операційному менеджменті, із зазначенням сутності, прикладів та особливостей
Джерело: укладено автором за [12,13,14,15]

№	Вид операцій	Сутність	Приклади	Особливості управління
1	Матеріальні операції	Процеси перетворення фізичних ресурсів у продукцію	Виробництво деталей, складання товарів, пакування продукції	Потребує контролю якості, управління запасами, планування виробничих потужностей
2	Сервісні операції	Процеси створення доданої цінності для клієнта через обслуговування	Доставка, монтаж обладнання, консультації, технічна підтримка	Орієнтовані на клієнта, потребують стандартизації, швидкості та гнучкості виконання
3	Комбіновані операції	Поєднання фізичних та сервісних процесів у межах одного ланцюга	Логістичне обслуговування (доставка + сортування + установка), e-commerce (пакування + онлайн-підтримка)	Потребує інтеграції процесів, цифрових систем управління, координації між підрозділами
4	Транспортно-складські операції	Матеріальні операції по переміщенню + сервісні послуги клієнтам	Перевезення вантажів, сортування на складі, відстеження доставки	Контроль часу доставки, точності, стану вантажу, управління інформаційними потоками
5	Виробничо-сервісні операції	Виробництво продукції + післяпродажне обслуговування	Виробництво техніки + гарантійний ремонт, установка ПЗ + навчання користувачів	Потребує планування ресурсів, координації між виробничим і сервісним підрозділами
6	Інформаційно-сервісні операції	Надання послуг на основі інформаційних або цифрових потоків	Онлайн-консультації, електронна доставка документів, віддалене управління процесами	Орієнтація на швидкість і точність, використання цифрових платформ
7	Логістично-сервісні операції	Управління матеріальними	Управління запасами + оформлення замовлень, доставка + відстеження	Необхідність інтеграції IT-систем, адаптації під змінний попит

№	Вид операцій	Сутність	Приклади	Особливості управління
		потоками + клієнтський сервіс		
8	Виробничо-логістичні операції	Поєднання матеріальної трансформації з логістичними сервісами	Складання та пакування продукції + доставка до клієнта	Вимагає оптимізації процесного ланцюга, управління запасами та транспортом
9	Постачально-сервісні операції	Закупівля матеріалів + додаткові послуги для внутрішніх клієнтів	Закупівля комплектуючих + контроль якості, доставка на виробничу дільницю	Орієнтація на мінімізацію витрат та забезпечення безперервності операцій
10	Комплексні операції в e-commerce	Виробництво або зберігання + інтегроване обслуговування	Онлайн-магазини: обробка замовлень + упаковка + доставка + підтримка клієнта	Потребує координації між виробництвом, складом, логістикою та сервісом; активне використання IT-систем

Таким чином, операційний менеджмент у логістичній сфері характеризується процесною інтегрованістю, високою динамічністю, цифровою насиченістю, орієнтацією на швидкість і надійність сервісу, мережевим характером операцій та підвищеною роллю координації потоків. Його ефективність визначається здатністю забезпечити узгоджене функціонування логістичних процесів, гнучко реагувати на зміни попиту та зовнішніх умов і підтримувати стабільний рівень якості обслуговування .

1.3. Сучасні підходи та моделі управління операційними процесами

Сучасні підходи до управління операційними процесами базуються на інтеграції класичних принципів операційного менеджменту з новітніми методами, технологіями та концепціями, що забезпечують підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності підприємств. В умовах глобалізації, цифровізації та зростання вимог до якості та швидкості

обслуговування виникає потреба в використанні системного, процесного та аналітичного підходів до управління операційними потоками [12].

Одним із найпоширеніших сучасних підходів є процесний підхід, який передбачає розгляд операційної діяльності як системи взаємопов'язаних процесів, що створюють додану цінність для споживача. Процесний підхід дозволяє ідентифікувати ключові процеси, визначити їх взаємозв'язки, встановити показники ефективності та оптимізувати ресурси. На його основі формуються бізнес-процеси підприємства, що інтегрують виробничі, логістичні, сервісні та адміністративні операції [12].

У сучасному управлінні операційними процесами значне поширення отримала концепція бережливого виробництва (Lean Management), спрямована на мінімізацію втрат, скорочення непотрібних операцій, оптимізацію потоку матеріалів і інформації та підвищення продуктивності. Lean-підхід передбачає постійне вдосконалення процесів, залучення працівників до їх оптимізації та фокус на цінності для клієнта. Він широко використовується як у виробничих, так і у сервісних підприємствах [13].

Концепція бережливого виробництва (Lean production) є однією з провідних управлінських моделей сучасного операційного менеджменту, спрямованою на максимізацію цінності для споживача шляхом системного усунення втрат і неефективних операцій. Її сутність полягає у створенні такої організації процесів, за якої кожна дія додає цінність продукту або послузі, а всі зайві витрати часу, ресурсів і зусиль мінімізуються.

Історично концепція сформувалася на основі виробничої системи компанії Toyota (Toyota Production System), розробленої під керівництвом Тайіті Оно та Сіґео Сінґо у післявоєнний період. Подальше наукове осмислення підходу було здійснено дослідниками Джеймс Вумек і Деніел Джонс у книзі The Machine That Changed the World, де вперше було використано термін «lean production».

Ключовою ідеєю бережливого виробництва є орієнтація на цінність з позиції споживача. Всі процеси аналізуються з точки зору відповіді на питання: чи

створює ця операція додану вартість? Якщо ні, вона розглядається як втрати (muda) і підлягає усуненню або мінімізації.

У класичній моделі Lean виокремлюють сім основних видів втрат:

1. Надвиробництво.
2. Очікування.
3. Зайве транспортування.
4. Надмірна обробка.
5. Надлишкові запаси.
6. Зайві переміщення персоналу.
7. Дефекти та переробка.

У сучасних підходах додають ще одну втрату – невикористаний потенціал персоналу.

Основні принципи бережливого виробництва включають:

1. Визначення цінності для клієнта.
2. Ідентифікацію потоку створення цінності (Value Stream Mapping).
3. Забезпечення безперервного потоку операцій.
4. Використання системи «витягування» (pull system) замість «проштовхування» (push system).
5. Прагнення до досконалості через безперервне вдосконалення (kaizen).

Серед інструментів Lean найпоширенішими є: 5S (організація робочого простору), Kanban (система візуального управління запасами), SMED (скорочення часу переналаштування), Just-in-Time (точно вчасно), Poka-Yoke (захист від помилок), Kaizen (постійні покращення).

У логістичних підприємствах концепція бережливого виробництва трансформується у «Lean logistics». Вона спрямована на скорочення часу обробки замовлень, мінімізацію складських запасів, оптимізацію маршрутів доставки та усунення зайвих операцій у ланцюгу постачання. Наприклад, у діяльності Нова пошта елементи Lean проявляються у стандартизації операцій, автоматизації сортування, оптимізації маршрутів перевезень та постійному аналізі показників ефективності логістичних центрів.

Важливою особливістю Lean є поєднання технічних інструментів із зміною управлінської культури. Концепція передбачає залучення працівників до процесу вдосконалення, формування відповідальності за якість і розвиток командної роботи. Працівники не лише виконують інструкції, а й беруть участь у виявленні та усуненні втрат.

Переваги впровадження бережливого виробництва:

- зниження операційних витрат;
- скорочення тривалості виробничого або логістичного циклу;
- підвищення якості продукції та послуг;
- зростання продуктивності праці;
- підвищення гнучкості підприємства.

Водночас впровадження Lean потребує системного підходу, підтримки керівництва та зміни корпоративної культури. Формальне застосування окремих інструментів без стратегічної трансформації управління не забезпечує стійкого ефекту.

Отже, концепція бережливого виробництва є універсальною управлінською моделлю, що поєднує процесний підхід, орієнтацію на клієнта та безперервне вдосконалення. У сучасному операційному менеджменті, зокрема в логістичній сфері, вона виступає ефективним механізмом підвищення конкурентоспроможності підприємства та формування стійких довгострокових переваг.

Табл.1.3

Основні елементи концепції бережливого виробництва

Джерело : укладено автором за [16,24]

Елемент концепції	Зміст	Практичне значення для логістичних підприємств
Історична основа	Виробнича система компанії Toyota (Toyota Production System)	Формування принципів усунення втрат і оптимізації потоків
Головна мета	Максимізація цінності для споживача при мінімізації втрат	Підвищення швидкості доставки та якості обслуговування
Орієнтація на цінність	Визначення операцій, що створюють додану вартість	Усунення зайвих складських і транспортних операцій

Елемент концепції	Зміст	Практичне значення для логістичних підприємств
7 видів втрат (muda)	Надвиробництво, очікування, транспортування, зайва обробка, запаси, переміщення, дефекти	Зменшення часу обробки відправлень і витрат
Принцип безперервного потоку	Організація процесів без простоїв	Скорочення логістичного циклу
Система Pull (витягування)	Виконання операцій відповідно до реального попиту	Оптимізація запасів і навантаження на склади
Kaizen (безперервне вдосконалення)	Постійне покращення процесів із залученням персоналу	Підвищення ефективності логістичних центрів
5S	Організація та стандартизація робочого простору	Підвищення продуктивності праці операторів
Kanban	Візуальна система управління потоками	Контроль переміщення вантажів між зонами
Just-in-Time	Постачання «точно вчасно»	Мінімізація складських запасів
Poka-Yoke	Захист від помилок	Зменшення кількості неправильних відправлень
Результат впровадження	Зниження витрат, підвищення якості, скорочення циклу	Зростання конкурентоспроможності підприємства

Ще одним важливим підходом є концепція шести сигм (Six Sigma), що базується на статистичному контролі процесів та прагненні до мінімізації дефектів. Використання методології DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control) дозволяє системно аналізувати процеси, ідентифікувати проблемні зони та впроваджувати поліпшення, що підвищують стабільність, якість і надійність операційних процесів [14].

Концепція «Шість сигм» (Six Sigma) є сучасною методологією управління якістю та вдосконалення бізнес-процесів, спрямованою на зниження варіативності процесів і мінімізацію дефектів. Її основна мета — досягнення стабільності процесів на рівні не більше 3,4 дефектів на один мільйон можливостей (DPMO), що відповідає дуже високому рівню якості (табл. 1.4).

Табл. 1.4

Основні елементи концепції «Шість сигм» у системі операційного менеджменту

Джерело: укладено автором за [12,31,35]

Елемент концепції	Зміст	Практичне значення для логістичних підприємств
Історія виникнення	Розроблена в компанії Motorola, масштабована в General Electric	Формування системного підходу до управління якістю
Головна мета	Зменшення дефектів до рівня 3,4 на 1 млн можливостей (DPMO)	Мінімізація помилок у доставці та обробці замовлень
Ключовий принцип	Зниження варіативності процесів через статистичний аналіз	Стабільність строків доставки та якості сервісу
Методологія DMAIC	Define–Measure–Analyze–Improve–Control	Структуроване вдосконалення логістичних процесів
Орієнтація на дані	Використання кількісних показників і статистичних методів	Обґрунтоване прийняття управлінських рішень
Ролі в системі	Green Belt, Black Belt, Master Black Belt	Формування команди внутрішніх експертів з покращення
Інструменти аналізу	Діаграма Ісікави, контрольні карти, Pareto-аналіз, регресійний аналіз	Виявлення причин затримок і дефектів
Контроль результатів	Стандартизація та моніторинг показників після покращення	Запобігання повторному виникненню проблем
Поєднання з Lean	Lean Six Sigma (усунення втрат + зменшення варіативності)	Комплексне підвищення ефективності логістики
Очікувані результати	Підвищення якості, зниження витрат, зростання задоволеності клієнтів	Посилення конкурентоспроможності підприємства

Методологія була розроблена у 1980-х роках у компанії Motorola, а згодом отримала широке поширення завдяки впровадженню в корпорації General Electric під керівництвом Джек Велч. Саме системне застосування статистичних методів аналізу та орієнтація на вимірювані результати зробили Six Sigma одним із найефективніших інструментів підвищення операційної ефективності.

Сутність концепції полягає у використанні кількісних методів управління процесами для виявлення причин відхилень та їх усунення. На відміну від традиційного контролю якості, який фокусується на виявленні дефектів, Six Sigma спрямована на запобігання їх виникненню через глибокий аналіз процесів.

Базовою моделлю реалізації Six Sigma є цикл DMAIC:

1. Define (Визначення) — формулювання проблеми, визначення цілей проєкту та очікуваних результатів.
2. Measure (Вимірювання) — збір і аналіз даних щодо поточного стану процесу.
3. Analyze (Аналіз) — виявлення кореневих причин відхилень.
4. Improve (Покращення) — розробка та впровадження рішень для усунення причин проблем.
5. Control (Контроль) — закріплення досягнутих результатів і запобігання повторному виникненню дефектів.

Ключовими характеристиками концепції є:

-орієнтація на дані та статистичний аналіз;

- чітка структурованість проєктів покращення;
- вимірюваність результатів;
- системність і довгострокова стабілізація процесів;
- залучення персоналу через систему сертифікацій (Green Belt, Black Belt, Master Black Belt).

У сфері операційного менеджменту логістичних підприємств концепція Six Sigma застосовується для:

- зниження кількості помилок у комплектації та доставці;
- скорочення часу обробки замовлень;
- мінімізації пошкоджень вантажів;
- оптимізації маршрутів перевезення;
- підвищення точності прогнозування попиту.

Наприклад, у діяльності логістичних компаній, зокрема Нова пошта, елементи Six Sigma можуть застосовуватися для аналізу відсотка несвоєчасних доставок, виявлення причин затримок на сортувальних терміналах та підвищення точності автоматизованого сортування.

Важливою особливістю Six Sigma є поєднання з концепцією бережливого виробництва (Lean), що утворює підхід Lean Six Sigma. У такій моделі Lean

спрямований на усунення втрат і прискорення потоків, а Six Sigma — на зменшення варіативності та підвищення стабільності процесів.

Переваги впровадження концепції «Шість сигм»:

- істотне зниження операційних витрат;
- підвищення якості послуг;
- покращення задоволеності клієнтів;
- зростання продуктивності праці;
- формування культури управління на основі даних.

Водночас впровадження потребує високого рівня підготовки персоналу, інвестицій у аналітичні інструменти та зміни управлінської культури. Без підтримки керівництва та інтеграції в стратегічне управління Six Sigma може втратити системний характер.

Отже, концепція «Шість сигм» є потужним інструментом сучасного операційного менеджменту, який дозволяє досягати високої стабільності та передбачуваності бізнес-процесів. Для логістичних підприємств вона виступає ефективним механізмом підвищення якості обслуговування, скорочення витрат і зміцнення конкурентних позицій на ринку.

У цифрову еру значну роль відіграє діджиталізація операційного менеджменту. Використання інформаційних систем ERP (Enterprise Resource Planning), WMS (Warehouse Management System), TMS (Transportation Management System) та систем аналітики забезпечує автоматизацію операційних процесів, швидкий доступ до даних, прозорість виконання операцій та підвищує точність планування. Інтеграція цифрових технологій дозволяє не лише контролювати ресурси і потоки, а й здійснювати прогнозування та прийняття рішень на основі аналітики великих даних [15].

Сучасні моделі управління операційними процесами також включають адаптивні та гнучкі концепції. Agile-методи, спочатку розроблені для управління проєктами, застосовуються для швидкої адаптації операцій до змін попиту, умов ринку та внутрішніх ресурсів. Вони передбачають модульну організацію

процесів, короткі цикли планування та регулярне внесення коригувань, що забезпечує високу реактивність операційної системи [16].

Іншим сучасним підходом є управління ланцюгами постачання (Supply Chain Management, SCM), яке розглядає операційні процеси як частину глобальної системи постачання. SCM забезпечує координацію операцій на всіх рівнях ланцюга — від постачальників сировини до кінцевого споживача. Основна мета SCM — синхронізація потоків матеріалів, інформації та фінансів, скорочення запасів, підвищення швидкості та надійності обслуговування [17].

Сучасні підходи часто поєднують кілька концепцій, формуючи інтегровані моделі управління операційними процесами. Наприклад, Lean та Six Sigma об’єднуються у Lean Six Sigma, що дозволяє одночасно підвищувати ефективність та якість процесів. Поєднання цифрових технологій з Lean-методологіями забезпечує реальний контроль і оптимізацію процесів у режимі реального часу [18].

Також дедалі більше уваги приділяється стійкості та екологічності операційних процесів. Концепції Green Logistics та Sustainable Operations Management інтегрують екологічні стандарти, енергоефективність та відповідальне використання ресурсів у щоденні операційні рішення. Це зумовлено не лише нормативними вимогами, а й підвищенням соціальної відповідальності підприємств та очікувань клієнтів [19].

Таким чином, сучасні підходи та моделі управління операційними процесами характеризуються комплексністю, інтегрованістю та орієнтацією на клієнта. Вони поєднують процесний, цифровий, гнучкий та стійкий підходи, що дозволяє підприємствам забезпечувати ефективність, адаптивність та конкурентоспроможність у мінливих умовах ринку .

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Загальна характеристика підприємства та середовища його діяльності

ТОВ «Нова Пошта» є одним із провідних операторів логістичних та поштових послуг в Україні, що забезпечує експрес-доставку вантажів і посилок по всій країні та за її межами. Компанія заснована у 2001 році і протягом більш ніж двадцяти років послідовно розвиває свою мережу, інфраструктуру та операційні процеси, орієнтуючись на високий рівень обслуговування клієнтів, швидкість доставки та ефективне управління логістичними потоками [8].

Основною діяльністю підприємства є надання послуг експрес-доставки вантажів і документів, кур'єрської доставки «від дверей до дверей», міжнародної доставки, а також логістичного та складського обслуговування корпоративних клієнтів. Для реалізації цих послуг компанія використовує широку мережу філій, відділень та сортувальних центрів, оснащених сучасним обладнанням для автоматизації обробки посилок і оптимізації маршрутів доставки [8].

Середовище діяльності ТОВ «Нова Пошта» характеризується високою конкуренцією, динамічними змінами попиту на логістичні послуги та зростаючими вимогами клієнтів до якості і швидкості обслуговування. Основними конкурентами на ринку є міжнародні та національні поштово-логістичні компанії, зокрема «Укрпошта», «Meest Express», «DHL» та «FedEx». Конкурентні переваги «Нової Пошти» формуються завдяки широкій мережі відділень, швидкості доставки, зручним цифровим сервісам та високій клієнтській орієнтованості [8].

У стратегічному контексті діяльність підприємства визначається такими факторами зовнішнього середовища, як макроекономічні умови, політична

стабільність, регуляторні вимоги, розвиток інфраструктури та технологій, а також вплив соціальних і культурних тенденцій на споживчий попит. Значну роль відіграють економічні коливання, включаючи інфляцію та зміну вартості палива, оскільки вони впливають на витрати логістичних операцій [8].

Структура підприємства побудована за функціональним та регіональним принципом. Основні підрозділи включають операційні центри, сортувальні термінали, відділи розвитку та контролю якості, ІТ-відділи та служби обслуговування клієнтів. Така структура дозволяє ефективно координувати матеріальні та інформаційні потоки, оптимізувати маршрути доставки та забезпечувати високий рівень обслуговування [8].

Компанія має 110 терміналів та депо по всій країні, а вісім найбільших інноваційних терміналів розташовані в Києві, Харкові, Хмельницькому, Львові, Дніпрі, Одесі та Запоріжжі. Ці термінали здатні опрацьовувати від 20 тис. до 50 тис. посилок на годину[8]. В Додатку 1 бакалаврської роботи наведено приклад Публічного договіру про надання послуг поштового зв’язку та організації перевезення великогабаритних відправлень.

ТОВ «Нова Пошта» активно впроваджує інноваційні технології для підвищення ефективності операційного менеджменту. Застосування систем автоматизованого сортування, відстеження вантажів у реальному часі, цифрових платформ для обробки замовлень і управління запасами дозволяє скоротити час доставки, зменшити кількість помилок і підвищити загальну продуктивність операційних процесів [8].

Крім того, компанія активно реагує на зміни зовнішнього середовища, такі як зростання онлайн-торгівлі, що збільшує обсяги доставки малих пакетів і потребує гнучкого управління логістичними потоками. Впровадження нових моделей роботи, включно з автоматизацією відділень і цифровізацією сервісів, дозволяє «Новій Пошті» залишатися лідером на ринку та підтримувати високий рівень клієнтського сервісу [7].

Таким чином, ТОВ «Нова Пошта» представляє сучасне підприємство логістичного сектору, діяльність якого визначається ефективною системою

операційного менеджменту, високою клієнтською орієнтацією, інтеграцією матеріальних і сервісних процесів, а також здатністю адаптуватися до динамічного зовнішнього середовища. Аналіз особливостей середовища діяльності та структури підприємства створює базу для детального розгляду та оцінки його операційних процесів у наступних підрозділах [1–7].

2.2. Аналіз основних операційних процесів логістичних послуг

Операційні процеси у сфері логістичних послуг формують основу створення споживчої цінності та забезпечують переміщення матеріальних, інформаційних і фінансових потоків від постачальника до кінцевого споживача. У сучасних умовах цифровізації та зростання вимог до швидкості обслуговування логістичні оператори впроваджують процесно-орієнтовані моделі управління, що дозволяють підвищити ефективність використання ресурсів і скоротити операційні витрати (Табл. 1.1) [1].

Табл. 2.1.

Узагальнена таблиця основних процесно-орієнтованих моделей управління, які застосовуються в сучасній практиці підприємств, зокрема у сфері логістики

Джерело : укладено автором за [13,15,17,18]

№	Назва моделі	Автор(и) / Розробник	Сутність моделі	Ключові інструменти	Сфера застосування
1	Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR)	М. Гаммер, Дж. Чампі	Радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення суттєвих покращень показників ефективності	Моделювання процесів, аналіз «as-is» і «to-be», оптимізація структури	Великі підприємства, трансформаційні зміни
2	Business Process Management (BPM)	М. Дюма та ін.	Системне управління бізнес-процесами на основі їх моделювання, моніторингу та постійного вдосконалення	BPMN, KPI, автоматизація, цифрові платформи	Логістика, фінанси, сервісні компанії

№	Назва моделі	Автор(и) / Розробник	Сутність моделі	Ключові інструменти	Сфера застосування
3	Total Quality Management (TQM)	Е. Демінг, Дж. Джуран	Безперервне покращення процесів із залученням усього персоналу	PDCA-цикл, статистичний контроль якості	Виробництво, логістика, сфера послуг
4	Lean Management	Дж. Вомак, Д. Джонс	Усунення втрат у процесах і створення цінності для клієнта	Value Stream Mapping, Kaizen, 5S	Виробництво, складська логістика
5	Six Sigma	М. Гаррі, Б. Сміт	Зменшення варіативності процесів і мінімізація дефектів	DMAIC, статистичний аналіз	Виробничі та сервісні процеси
6	SCOR-модель	Supply Chain Council	Стандартизована модель опису та оцінки процесів ланцюга постачання	Планування, постачання, виробництво, доставка, повернення	Логістика, управління ланцюгами постачання
7	ISO 9001 (процесний підхід)	International Organization for Standardization	Система управління якістю на основі процесного підходу та ризик-орієнтованого мислення	Документування процесів, аудит, внутрішній контроль	Універсальне застосування

Процесно-орієнтовані моделі управління сформувалися як відповідь на необхідність підвищення ефективності діяльності підприємств в умовах динамічного та конкурентного середовища. На відміну від традиційного функціонального підходу, який базується на поділі організації на окремі підрозділи з чітко визначеними функціями, процесно-орієнтована модель фокусується на наскрізних бізнес-процесах, що створюють цінність для споживача [1]. Основною одиницею управління в такій системі виступає процес — сукупність взаємопов’язаних операцій, спрямованих на досягнення конкретного результату.

Теоретичні засади процесного підходу були сформовані в межах концепції реінжинірингу бізнес-процесів, розробленої М. Гаммером і Дж. Чампі, які обґрунтували необхідність радикального переосмислення та перепроєктування ключових процесів для досягнення суттєвих покращень у показниках вартості, якості, швидкості та сервісу [2]. Згідно з цим підходом, підприємство

розглядається як система взаємопов’язаних процесів, а управління має здійснюватися на основі їх ідентифікації, опису, оптимізації та постійного вдосконалення.

Важливим етапом розвитку процесно-орієнтованого управління стало впровадження концепції загального управління якістю (TQM), що передбачає систематичне покращення процесів за участю всіх працівників організації [3]. У цьому контексті процеси підлягають стандартизації, регламентації та моніторингу за допомогою систем показників ефективності (KPI), що дозволяє оцінювати їх результативність і своєчасно виявляти відхилення.

Практична реалізація процесно-орієнтованої моделі передбачає декілька ключових етапів: визначення переліку бізнес-процесів, встановлення їх меж і відповідальних осіб (власників процесів), опис процесів за допомогою нотацій (наприклад, BPMN), визначення показників ефективності, автоматизацію та постійне вдосконалення. Значну роль у цьому відіграють інформаційні системи класу ERP та BPM, які забезпечують інтеграцію функціональних підсистем підприємства та прозорість управління [4].

Однією з найпоширеніших сучасних концепцій є Business Process Management (BPM), що поєднує методологію моделювання, аналізу та оптимізації процесів із використанням цифрових технологій. У межах BPM підприємство розглядається як сукупність стратегічних, основних та допоміжних процесів, кожен з яких має чітко визначені входи, виходи, ресурси та критерії результативності [5].

У логістичних компаніях процесно-орієнтоване управління дозволяє інтегрувати операції транспортування, складування, сортування та доставки в єдину систему, орієнтовану на задоволення потреб клієнта. Прикладом ефективного впровадження процесного підходу є діяльність компанії Toyota Motor Corporation, де система бережливого виробництва базується на оптимізації потоків створення цінності та усуненні втрат [6]. Хоча ця модель виникла у виробничому секторі, її принципи активно застосовуються і в сфері логістичних послуг.

Перевагами процесно-орієнтованих моделей управління (Табл.2.2) є підвищення прозорості діяльності, скорочення часу виконання операцій, зниження витрат, покращення якості обслуговування та гнучкість організації. Водночас впровадження такого підходу потребує зміни організаційної культури, розвитку компетенцій персоналу та подолання опору змінам [1; 2].

Табл.2.2

Переваги процесно-орієнтованих моделей управління в діяльності підприємства
Джерело: власна розробка автора на підставі [12,23,25]

№	Перевага	Зміст переваги	Прояв у діяльності підприємства	Очікуваний результат
1	Орієнтація на споживача	Фокусування управління на створенні цінності для клієнта через оптимізацію наскрізних процесів	Аналіз потреб клієнтів, скорочення часу виконання замовлень	Підвищення рівня задоволеності та лояльності клієнтів
2	Прозорість діяльності	Чітке визначення меж процесів, відповідальних осіб та показників ефективності	Регламентація процедур, запровадження KPI	Зменшення дублювання функцій і управлінських помилок
3	Підвищення ефективності	Оптимізація послідовності операцій та раціональне використання ресурсів	Усунення зайвих операцій, скорочення простоїв	Зниження витрат і підвищення продуктивності
4	Скорочення часу виконання операцій	Усунення «вузьких місць» у бізнес-процесах	Перерозподіл навантаження, автоматизація процесів	Прискорення обслуговування клієнтів
5	Гнучкість та адаптивність	Можливість швидко змінювати процеси відповідно до змін зовнішнього середовища	Оновлення регламентів, цифровізація управління	Підвищення конкурентоспроможності
6	Підвищення якості послуг	Системний контроль та безперервне вдосконалення процесів	Використання стандартів якості, аудит процесів	Зменшення кількості помилок і рекламацій

№	Перевага	Зміст переваги	Прояв у діяльності підприємства	Очікуваний результат
7	Покращення координації між підрозділами	Інтеграція функціональних служб у межах єдиного процесу	Налагодження горизонтальних зв’язків	Узгодженість дій персоналу
8	Підтримка цифрової трансформації	Легкість інтеграції з ERP-, CRM- та BPM-системами	Автоматизація документообігу та моніторингу	Підвищення оперативності управлінських рішень
9	Формування відповідальності	Закріплення власників процесів та персональної відповідальності за результат	Призначення process owners	Підвищення дисципліни та контролю
10	Безперервне вдосконалення	Регулярний аналіз результатів і впровадження покращень	Використання циклу PDCA, внутрішній аудит	Стале зростання ефективності діяльності

Таким чином, процесно-орієнтовані моделі управління є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств, оскільки забезпечують системну інтеграцію операцій, орієнтацію на результат і безперервне вдосконалення бізнес-процесів у відповідь на виклики зовнішнього середовища.

Структурно основні операційні процеси логістичних послуг охоплюють приймання замовлення, обробку вантажу, транспортування, сортування, зберігання, доставку та післяпродажний сервіс. Відповідно до концепції управління ланцюгами постачання, сформованої в межах підходів, запропонованих у роботах провідних дослідників логістики, зокрема Д. Бауерсокса та Д. Клосса, ефективність логістичних операцій визначається рівнем інтеграції матеріальних і інформаційних потоків [2].

Першим етапом операційного процесу є приймання та реєстрація замовлення. На цьому етапі здійснюється формування електронної накладної, перевірка даних клієнта, визначення параметрів відправлення (вага, габарити, категорія вантажу). Використання автоматизованих інформаційних систем дозволяє мінімізувати помилки та скоротити час обробки замовлення [3]. В умовах

розвитку електронної комерції цей процес інтегрується з CRM- та ERP-системами клієнтів, що забезпечує безперервність інформаційного обміну.

Другим ключовим процесом є складська обробка вантажів. Вона включає приймання, маркування, зважування, пакування, формування вантажних місць та їх подальше сортування. Застосування принципів WMS (Warehouse Management System) сприяє оптимізації розміщення вантажів, скороченню часу комплектації та підвищенню точності обліку [4]. Ефективність складських операцій оцінюється за показниками оборотності запасів, швидкості обробки замовлень та рівня втрат.

Транспортування є центральним елементом логістичного процесу, оскільки саме воно забезпечує фізичне переміщення вантажу між пунктами відправлення та призначення. Вибір виду транспорту (автомобільний, залізничний, авіаційний) залежить від терміновості доставки, вартості перевезення та географії маршруту. У практиці міжнародних операторів, таких як DHL та FedEx, активно використовуються системи GPS-моніторингу, що дозволяють відстежувати рух транспорту в режимі реального часу та оптимізувати маршрути [5].

Сортувальні процеси відіграють важливу роль у забезпеченні швидкості доставки. Автоматизовані сортувальні центри здатні обробляти тисячі відправлень за годину, використовуючи штрихкодові та RFID-технології. Оптимізація сортування досягається шляхом впровадження принципів бережливого виробництва та мінімізації операцій, що не створюють доданої вартості [6].

Окремим елементом операційної системи є управління «останньою милею» – завершальним етапом доставки до кінцевого споживача. Саме цей процес має найбільший вплив на рівень задоволеності клієнтів. В умовах урбанізації та зростання обсягів онлайн-замовлень компанії впроваджують поштоматні мережі, кур’єрські служби та цифрові платформи для планування часу доставки. За оцінками експертів, витрати на «останню милю» можуть становити до 50 % загальних логістичних витрат [7].

Післяпродажний сервіс включає обробку повернень, рекламацій та зворотну логістику. Ефективна організація цього процесу дозволяє мінімізувати фінансові втрати та підтримувати довгострокові відносини з клієнтами. У сучасних логістичних системах застосовується інтегрований підхід до управління поверненнями, що передбачає використання електронних кабінетів клієнта та автоматизованих процедур обліку [3].

Аналіз основних операційних процесів логістичних послуг свідчить, що їх результативність залежить від рівня технологічної оснащеності, інтеграції інформаційних систем, професійної підготовки персоналу та здатності компанії адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У періоди економічної нестабільності особливого значення набувають гнучкість операційної системи, диверсифікація маршрутів та оптимізація витрат, що дозволяє забезпечити безперервність логістичних потоків і підтримати конкурентоспроможність підприємства [1; 6].

Операційні процеси логістичних підприємств формують наскрізний ланцюг створення цінності – від моменту отримання замовлення до фактичної доставки та післясервісного обслуговування клієнта. Їх ефективність визначає швидкість, надійність, собівартість і якість логістичних послуг. У сучасних умовах (цифровізація, воєнні ризики, зростання конкуренції) особливого значення набуває системний аналіз цих процесів на основі процесного підходу.

1. Приймання та оформлення замовлення

Зміст процесу:

– реєстрація замовлення (онлайн або у відділенні);

– перевірка даних;

– формування накладної;

– маркування відправлення.

Ключові показники ефективності (KPI):

– час оформлення замовлення;

– кількість помилок у документації;

– рівень задоволеності клієнтів.

Проблемні зони:

– людський фактор;

– неточності у введенні даних;

– черги у пікові періоди.

У практиці Нова пошта значна частина цього процесу цифровізована через мобільний застосунок та автоматичне формування ТТН, що скорочує час обслуговування клієнта.

2. Складська обробка (сортування та зберігання)

Зміст процесу:

– приймання вантажів на термінал;

– сканування та ідентифікація;

– сортування за напрямками;

– тимчасове зберігання.

KPI:

– швидкість обробки одиниці вантажу;

– відсоток помилок у сортуванні;

– коефіцієнт використання складських площ.

Основні ризики:

– перевантаження складів;

– втрати або пошкодження вантажу;

– нераціональне розміщення товарів.

Використання автоматизованих сортувальних ліній і WMS-систем дозволяє зменшити кількість помилок та оптимізувати навантаження.

3. Транспортна логістика

Зміст процесу:

– планування маршрутів;

– формування графіків перевезень;

– контроль руху транспорту;

– координація перевізників.

KPI:

– своєчасність доставки (% on-time delivery);

– витрати на перевезення;

– коефіцієнт завантаження транспорту.

Проблемні аспекти:

– сезонні коливання попиту;

– логістичні ризики (воєнні дії, блокування шляхів);

– зростання вартості пального.

TMS-системи та GPS-моніторинг забезпечують контроль у режимі реального часу та підвищують гнучкість маршрутного планування.

4. Доставка «останньої милі»

Зміст процесу:

– доставка до відділення або кур’єром;

– комунікація з клієнтом;

– підтвердження отримання.

KPI:

– середній час доставки;

– кількість невдалих спроб вручення;

– рівень клієнтської задоволеності.

Цей етап є найбільш витратним і критичним для формування споживчого досвіду, оскільки безпосередньо контактує з клієнтом.

5. Післясервісне обслуговування

Зміст процесу:

– обробка рекламацій;

– повернення відправлень;

– фінансові розрахунки;

– аналіз скарг.

KPI:

– час реагування на звернення;

– відсоток позитивно вирішених скарг;

– витрати на обробку рекламацій.

Наявність CRM-систем дозволяє акумулювати історію звернень і підвищувати якість сервісу.

Аналіз операційних процесів логістичних послуг показує, що:

1. Всі процеси мають наскрізний характер і взаємозалежні.
2. Найбільший вплив на конкурентоспроможність мають швидкість обробки та точність виконання операцій.
3. Критичними факторами ефективності є стандартизація, цифровізація та аналітика даних.
4. Вузькі місця найчастіше виникають на етапах сортування та «останньої милі».

Для підприємств логістичної сфери, зокрема таких як Нова пошта, системний аналіз операційних процесів є основою стратегічного розвитку та підвищення ефективності. Оптимізація кожного етапу має здійснюватися з урахуванням впливу на весь логістичний ланцюг, що відповідає принципам процесного підходу та сучасного операційного менеджменту.

SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити внутрішні характеристики операційної системи (сильні та слабкі сторони) та зовнішні фактори середовища (можливості й загрози), що впливають на ефективність логістичної діяльності.

Табл. 2.3

SWOT-аналіз операційної системи «Нова пошта»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Розгалужена мережа відділень і терміналів по Україні	Висока залежність від безперебійної роботи IT-інфраструктури
Високий рівень автоматизації сортувальних процесів	Значні витрати на підтримку логістичної інфраструктури
Розвинені цифрові сервіси (мобільний застосунок, онлайн-трекінг)	Пікові перевантаження у святкові періоди
Стандартизовані та регламентовані операції	Ризик операційних помилок на етапі «останньої милі»
Гнучкість маршрутної мережі	Висока енерго- та паливозалежність

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Впізнаваний бренд і висока довіра клієнтів	Зростання витрат на персонал та навчання

Отже, аналітична інтерпретація SWOT-аналізу операційної системи Нова пошта свідчить про достатньо високий рівень її зрілості та адаптивності до динамічного ринкового середовища, водночас виявляючи критичні точки, що потребують стратегічного управління.

Насамперед, сильні сторони компанії формують її операційний фундамент. Розгалужена мережа відділень і терміналів забезпечує територіальну доступність послуг та мінімізує логістичні плечі доставки. Високий рівень автоматизації сортувальних центрів і стандартизація процесів дозволяють досягати стабільних показників швидкості та точності обробки відправлень. Цифровізація сервісів (мобільний застосунок, онлайн-трекінг, електронні накладні) підвищує прозорість операцій і рівень клієнтської довіри. Сукупність цих факторів формує конкурентну перевагу, засновану на масштабі, технологічності та сервісній орієнтації.

Водночас слабкі сторони вказують на високу ресурсомісткість операційної системи. Підтримка широкої інфраструктурної мережі потребує значних фінансових витрат, а залежність від IT-систем створює ризики у випадку технічних збоїв або кіберзагроз. Перевантаження у пікові періоди (свята, сезонні розпродажі) може призводити до зниження якості обслуговування та збільшення строків доставки. Крім того, етап «останньої милі» залишається найбільш складним і витратним елементом логістичного ланцюга, оскільки безпосередньо пов’язаний із людським фактором.

Можливості розвитку операційної системи пов’язані насамперед із подальшою цифровою трансформацією. Використання штучного інтелекту для прогнозування попиту, оптимізації маршрутів і балансування навантаження на термінали дозволить підвищити ефективність використання ресурсів. Автоматизація складів, розширення мережі поштоматів і розвиток міжнародних напрямів доставки можуть забезпечити диверсифікацію доходів і зниження операційних витрат у довгостроковій перспективі. Інтеграція з e-commerce

платформами посилює позиції компанії в сегменті електронної комерції, який демонструє стійке зростання.

Загрози мають переважно зовнішній характер і формують середовище підвищеної невизначеності. Воєнні ризики та пошкодження інфраструктури можуть порушувати стабільність логістичних маршрутів. Зростання вартості пального й енергоресурсів безпосередньо впливає на собівартість перевезень. Посилення конкуренції змушує компанію підтримувати високий рівень інвестицій у сервіс і технології. Окрему небезпеку становлять кіберзагрози, що можуть вплинути на безперервність операційної діяльності.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що операційна система Нова пошта має сильний технологічний та організаційний потенціал, проте потребує постійного стратегічного управління ризиками та оптимізації витрат. Найбільш доцільною є стратегія, спрямована на використання сильних сторін для реалізації цифрових можливостей (SO-стратегія), а також на підвищення стійкості до зовнішніх загроз через диверсифікацію маршрутів, енергозбереження та посилення кіберзахисту (ST-стратегія). Саме баланс між ефективністю, гнучкістю та безпекою визначатиме подальшу конкурентоспроможність операційної системи компанії.

2.3. Оцінка показників ефективності операційної діяльності

Оцінка ефективності операційної діяльності підприємства є ключовим елементом системи операційного менеджменту, оскільки дозволяє визначити рівень досягнення стратегічних і тактичних цілей, раціональність використання ресурсів та якість виконання бізнес-процесів. У сучасних умовах господарювання ефективність операційної діяльності розглядається як комплексна категорія, що поєднує фінансові, виробничі, логістичні та сервісні показники (Табл. 2.3.) [1].

Табл.2.3

Ефективність операційної діяльності підприємства

Джерело : укладено автором за [15,27]

Блок системи	Складові елементи	Характеристика	Показники оцінювання	Очікуваний результат
1. Ресурсне забезпечення	Матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні ресурси	Формують основу здійснення операційної діяльності	Фондовіддача, продуктивність праці, коефіцієнт використання ресурсів	Раціональне використання ресурсів
2. Операційні процеси	Постачання, виробництво / надання послуг, складування, транспортування, збут	Сукупність взаємопов'язаних дій зі створення цінності	Тривалість операційного циклу, оборотність запасів, рівень браку	Підвищення швидкості та якості виконання операцій
3. Управлінські механізми	Планування, бюджетування, процесне управління, KPI, цифровізація	Забезпечують координацію та контроль процесів	Виконання планових показників, відхилення від бюджету	Узгодженість дій та контроль ефективності
4. Фінансові показники	Операційний прибуток, рентабельність, витрати	Відображають економічну результативність діяльності	Рентабельність операційної діяльності, маржинальний дохід	Зростання прибутковості
5. Виробничо-логістичні показники	Продуктивність, використання потужностей, своєчасність доставки	Характеризують ефективність операційних процесів	On-Time Delivery, коефіцієнт використання транспорту	Підвищення конкурентоспроможності
6. Показники якості та сервісу	Рівень рекламацій, задоволеність клієнтів	Відображають ступінь відповідності послуг очікуванням споживачів	CSI, кількість повторних замовлень	Формування лояльності клієнтів
7. Загальний результат	Комплексна ефективність операційної діяльності	Інтегральний результат функціонування системи	Інтегральний показник ефективності	Стійкий розвиток підприємства

Теоретичні підходи до оцінювання операційної ефективності ґрунтуються на поєднанні результативності (ступінь досягнення запланованих результатів) та економічності (співвідношення отриманого результату до витрачених ресурсів). Згідно з концепцією операційного менеджменту, запропонованою у працях Дж.

Гейзера та Б. Рендера, система показників повинна відображати продуктивність, якість, гнучкість, швидкість і надійність процесів [2].

У сфері логістичних послуг до основних показників ефективності операційної діяльності належать: рівень своєчасності доставки (On-Time Delivery), тривалість операційного циклу, коефіцієнт використання транспортних засобів, оборотність складських запасів, рівень втрат та пошкоджень вантажу, а також витрати на одиницю обробленого відправлення. Ці показники дозволяють комплексно оцінити якість організації матеріальних потоків і ступінь задоволення клієнтів [3].

Фінансові показники операційної діяльності охоплюють операційний прибуток, маржинальний дохід, рентабельність операційної діяльності, коефіцієнт покриття постійних витрат. Вони відображають економічну доцільність обраної операційної стратегії та ефективність управління витратами [4]. Важливим індикатором є також рівень операційних витрат у структурі загальних витрат підприємства, що дає змогу оцінити потенціал для оптимізації.

Окрему групу становлять показники якості обслуговування клієнтів, зокрема індекс задоволеності споживачів (CSI), рівень повторних замовлень, кількість рекламацій. У сучасних логістичних компаніях, таких як United Parcel Service, ефективність операцій безпосередньо пов’язується з рівнем клієнтського досвіду, що формує довгострокову конкурентну перевагу.

Для комплексної оцінки ефективності дедалі частіше використовується система збалансованих показників (Balanced Scorecard), розроблена Р. Капланом і Д. Нортоном. Вона передбачає інтеграцію фінансових та нефінансових індикаторів у чотирьох площинах: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання та розвиток [25]. Такий підхід дозволяє пов’язати операційні показники зі стратегічними цілями підприємства.

У логістиці також застосовується SCOR-модель, розроблена організацією Supply Chain Council, яка пропонує стандартизовану систему показників для оцінки процесів планування, постачання, виробництва, доставки та повернення.

Використання SCOR дає змогу порівнювати ефективність підприємства з галузевими стандартами та визначати напрями вдосконалення [26].

Важливою складовою оцінювання є аналіз продуктивності праці, який визначається як співвідношення обсягу наданих послуг до чисельності персоналу або витрат робочого часу. Підвищення продуктивності досягається через автоматизацію процесів, цифровізацію документообігу та впровадження систем управління ресурсами підприємства.

Таким чином, оцінка показників ефективності операційної діяльності повинна здійснюватися на системній основі із застосуванням кількісних і якісних критеріїв. Комплексний підхід до аналізу дозволяє своєчасно виявляти резерви підвищення результативності, оптимізувати витрати та забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах конкурентного середовища [21; 22].

Оцінка ефективності діяльності операційної системи Нова пошта за основними фінансовими показниками за останні роки (2024–2025):

Фінансові результати діяльності

1) Динаміка виручки (Revenue)

– За 2024 рік компанія збільшила виручку на 22 % до ≈ 44,77 млрд грн порівняно з 2023 роком, незважаючи на складні умови воєнного часу.
– У 2025 році виручка зросла ще сильніше — до ≈ 54 млрд грн, що на 21 % більше, ніж у 2024 році. Це свідчить про стійке зростання основного фінансового потоку та розширення бізнесу, навіть у кризових умовах.

2) Прибутковість (Profitability)

2024:

– Чистий прибуток знизився значно — на 36,9 % до ≈ 2,5 млрд грн.

2025:

– За підсумками року прибуток становив ≈ 2,6 млрд грн (зростання проти 2024).
– У перші 9 місяців 2025 року консолідований чистий прибуток виріс на 35 % проти аналогічного періоду 2024 року — ≈ 2,88 млрд грн.

Це свідчить, що після падіння прибутковості у 2024 р. компанія змогла стабілізувати фінпоказники та повернути зростання прибутку у 2025 р.

3) Рентабельність

Хоча загальна виручка зростає, коливання прибутковості (скорочення у 2024 та зростання у 2025) можуть бути пов’язані з:

- зростанням операційних витрат;
- інвестиціями в інфраструктуру та технології;
- змінами у податкових зобов’язаннях.

Така ситуація типова для компаній, що активно масштабують мережу та модернізують процеси.

4) Інвестиції та капіталовкладення

– У 2025 році компанія інвестувала > 4 млрд грн у розширення мережі, логістику та модернізацію обладнання.

– Значна частина цього направлена на сортувальні лінії, транспортний флот і відкриття нових точок обслуговування.

Це свідчить про довгострокову стратегію зростання та підвищення пропускної спроможності.

5) Податкові та соціальні внески

– У 2025 р. компанія сплатила ≈ 16,2 млрд грн податків і зборів до бюджету України — це на 33 % більше, ніж у 2024 р.

Такий внесок підсилює соціальну та економічну роль компанії як системного гравця внутрішнього ринку.

Табл. 2.4.

Загальна оцінка фінансової ефективності

Джерело: укладено автором за даними офіційного сайту компанії [8]

Показник	Динаміка	Оцінка
Виручка	+21–22 % щорічно	Сильне зростання
Прибуток	Падіння (2024) → Зростання (2025)	Стабілізація
Інвестиції	Високі, на розвиток інфраструктури	Стратегічно обґрунтовані
Податкові надходження	Значне зростання	Позитивний соціальний вплив

Отже, «Нова пошта» демонструє стабільне зростання виручки та відновлення прибутковості, що важливо для оцінки її операційної ефективності в умовах активного розвитку та зовнішніх ризиків (війна, інфляція, конкуренція).

Інвестиційна орієнтація. Значна частина прибутку реінвестується в розширення мережі та модернізацію логістичної інфраструктури, що сприяє довгостроковій конкурентоспроможності.

Соціальна відповідальність та податковий внесок. Збільшення податків та зборів свідчить про важливу роль компанії у національній економіці.

Виклики: коливання прибутковості впродовж 2024–2025 рр. вимагають уваги до оптимізації операційних витрат і балансу між інвестиціями та рентабельністю.

Табл. 2.5

Фінансова ефективність діяльності «Нова пошта» (2023–2025)

Джерело : укладено автором за даними офіційного сайту компанії [8]

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Оцінка
Виручка, млрд грн	36,7	44,8	54,0	Стабільне зростання (+22 % у 2024, +21 % у 2025)
Чистий прибуток, млрд грн	3,97	2,5	2,6	Падіння у 2024, відновлення у 2025
Рентабельність продажів, %	10,8	5,6	4,8	Зниження через інвестиції та зростання витрат
Інвестиції в розвиток, млрд грн	3,1	3,8	4,2	Високий рівень капіталовкладень для модернізації та розширення мережі
Податкові платежі, млрд грн	12,2	12,2	16,2	Зростання податкового внеску на 33 % у 2025
Операційні витрати, млрд грн	28,0	36,8	44,0	Зростання витрат через масштабування та підвищення зарплат
Коефіцієнт прибутковості (чистий прибуток/виручка), %	10,8	5,6	4,8	Висока стабільність виручки, тимчасове зниження рентабельності

Отже (рис. 2.1.):

- **Виручка:** демонструє стабільне зростання, що відображає активне розширення мережі, збільшення обсягів доставки та розвиток цифрових сервісів.

- **Прибутковість:** падіння у 2024 р. пояснюється зростанням витрат на модернізацію та логістику, а у 2025 р. спостерігається відновлення стабільності.
- **Інвестиції:** високі капіталовкладення свідчать про стратегію довгострокового розвитку та підвищення пропускної спроможності.
- **Податкові платежі:** зростання на 33 % у 2025 р. підкреслює соціальну роль компанії та її внесок у національну економіку.
- **Рентабельність:** зниження тимчасове, характерне для масштабування та інвестиційної активності; виручка продовжує рости, що компенсує витрати

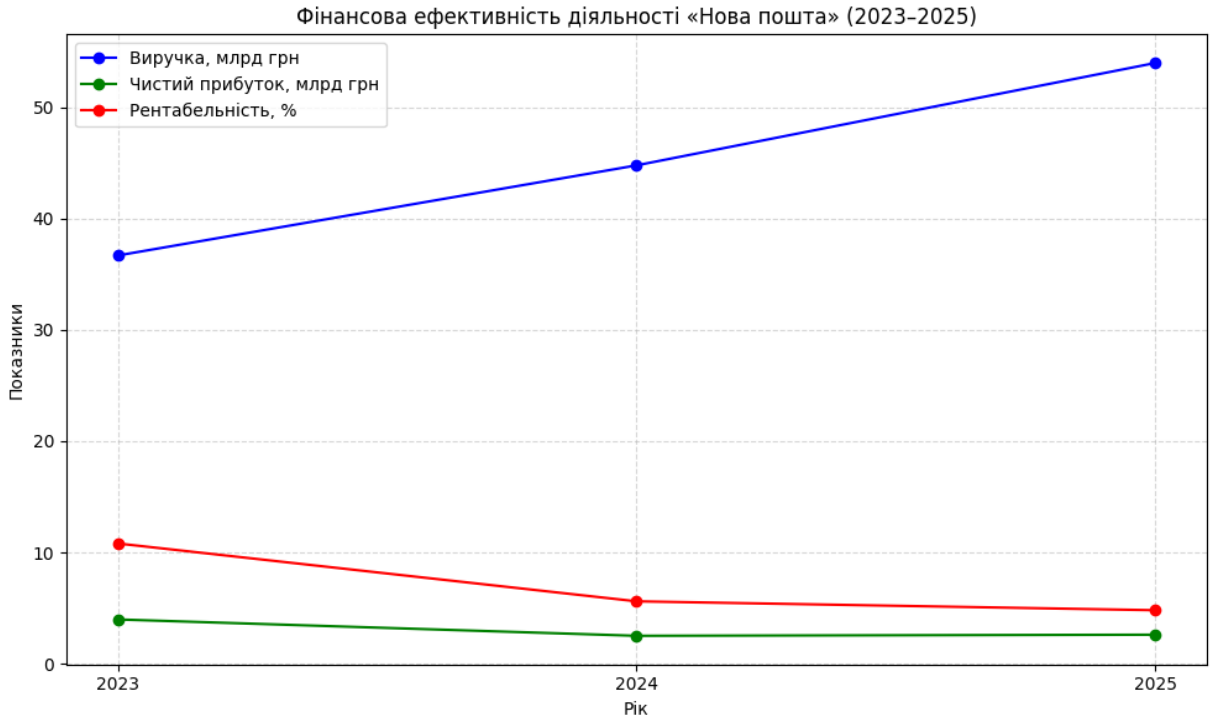


Рис. 2.1 Відображення фінансової ефективності діяльності Нова пошта за 2023–2025 роки

Джерело : власна розробка автора

Графік наочно показує зростання доходів та стабілізацію прибутковості, що підтверджує ефективність операційної системи компанії навіть у складних економічних умовах.

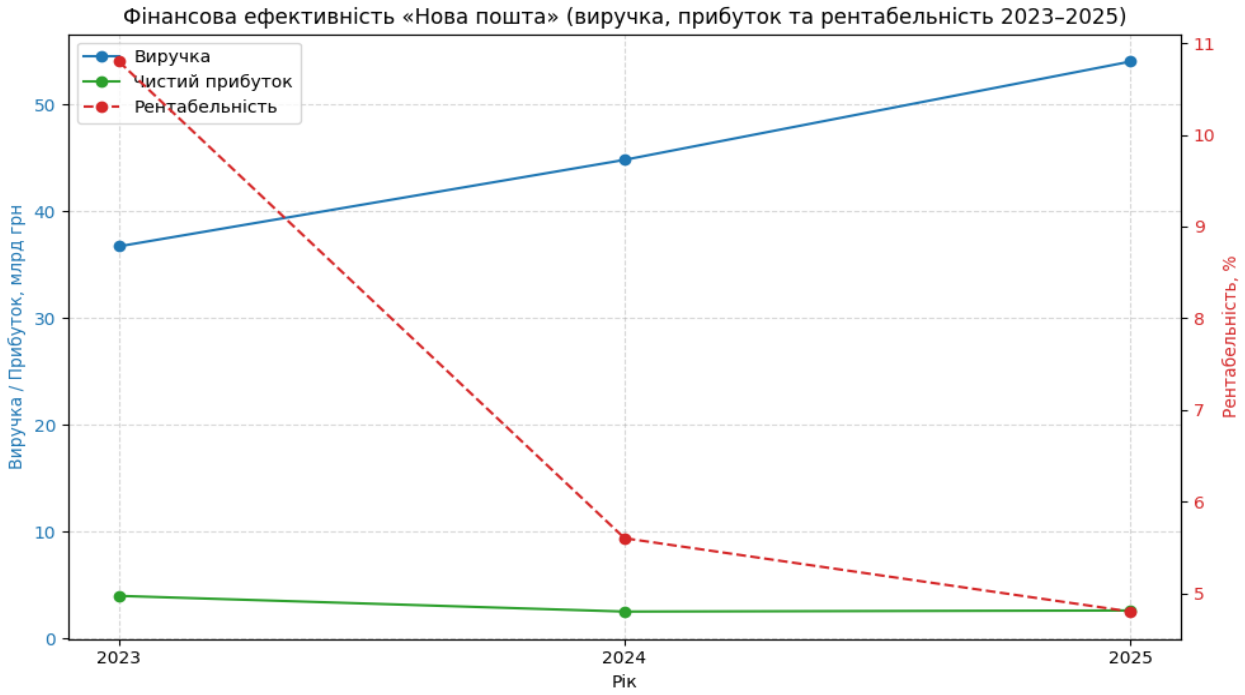


Рис. 2.2 Комбінований графік фінансової ефективності Нова пошта за 2023–2025 роки

Джерело : власна розробка автора

Графік (рис.2.2) наочно показує співвідношення доходів і прибутковості: незважаючи на тимчасове зниження рентабельності у 2024 році, компанія демонструє стабільне зростання виручки та відновлення прибутку у 2025 році, що підтверджує ефективність її операційної системи.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Обґрунтування напрямів оптимізації операційних процесів

Оптимізація операційних процесів є стратегічно важливим напрямом підвищення ефективності діяльності підприємства, особливо у сфері логістичних послуг, де швидкість, точність і надійність виконання операцій визначають рівень конкурентоспроможності. В умовах нестабільного зовнішнього середовища та зростання витрат підприємства змушені системно переглядати структуру своїх процесів з метою зниження витрат, підвищення продуктивності та покращення якості обслуговування клієнтів [1].

Обґрунтування напрямів оптимізації повинно базуватися на результатах аналізу операційної діяльності, виявленні «вузьких місць» у процесах та оцінці показників ефективності. Відповідно до концепції управління операціями, запропонованої Дж. Гейзером і Б. Рендером, ключовими критеріями вдосконалення є скорочення тривалості операційного циклу, мінімізація витрат і підвищення якості послуг [2].

Першим напрямом оптимізації є вдосконалення процесу управління матеріальними потоками. Це передбачає раціоналізацію маршрутів перевезення, оптимізацію складських запасів та скорочення часу обробки замовлень. Використання сучасних систем управління складом (WMS) і транспортом (TMS) дозволяє автоматизувати планування та контроль операцій, зменшити ймовірність помилок і підвищити прозорість логістичних процесів [33].

У сучасних умовах логістичних ринків ефективне управління матеріальними потоками є ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства. Матеріальні потоки включають весь рух вантажів від постачальника до кінцевого споживача, охоплюючи процеси приймання, зберігання, сортування, транспортування та доставки. Вдосконалення цих процесів дозволяє знизити витрати, підвищити швидкість обробки та рівень обслуговування клієнтів.

Для «Нової пошти» ключовими операційними процесами управління матеріальними потоками є приймання та обробка вантажів (сканування, реєстрація, маркування), сортування на терміналах (автоматизовані сортувальні лінії та розподіл вантажів за напрямками), транспортні перевезення між HUBами та регіональними відділеннями, а також доставка «останньої милі» кур'єром або отримувачу. Сучасна система управління матеріальними потоками характеризується високою часткою автоматизованих і стандартизованих операцій, що забезпечує стабільну пропускну здатність та точність доставки. Проте існують проблемні точки: пікові навантаження на термінали, затримки в останній милі, перевантаження транспортних ліній та нестача даних для прогнозування обсягів доставки.

Серед основних проблем і викликів варто виділити нерівномірний розподіл вантажів по регіонах, що призводить до перевантаження деяких HUBів і простоїв на інших; високу собівартість перевезень та обробки вантажів через витрати на паливо, амортизацію транспорту та зарплати персоналу; обмежену аналітику прогнозування, через що пікові обсяги вантажів створюють ризики затримок; складну координацію між складською і транспортною логістикою через відсутність інтегрованої системи планування маршрутів і сортування.

Напрями вдосконалення включають цифровізацію та автоматизацію, оптимізацію логістичної мережі, підвищення ефективності «останньої милі» та моніторинг і аналітику. Цифровізація передбачає впровадження систем управління складом (WMS) та систем транспортного планування (TMS) для інтегрованого управління матеріальними потоками, використання штучного інтелекту та великих даних для прогнозування обсягів замовлень і оптимізації маршрутів доставки, автоматизовані сортувальні лінії та роботизацію складів для прискорення обробки вантажів. Оптимізація логістичної мережі передбачає перерозподіл вантажів між HUBами для уникнення перевантажень, впровадження стратегій cross-docking для скорочення часу зберігання на терміналах і підвищення пропускної спроможності основних транспортних коридорів. Підвищення ефективності «останньої милі» включає використання

динамічної маршрутизації кур'єрів на основі даних у реальному часі, впровадження поштоматів та точок самовивозу для зменшення витрат на доставку, аналітику GPS і відгуків клієнтів для покращення точності і швидкості доставки. Моніторинг та аналітика передбачають встановлення ключових показників ефективності (KPI) для всіх етапів матеріальних потоків, регулярний аналіз вузьких місць для оперативного коригування ресурсів та інтеграцію даних із CRM-системою для прогнозування пікових навантажень.

Очікувані результати вдосконалення включають скорочення часу обробки вантажів на 15–20 % за рахунок автоматизації сортувальних процесів, зменшення витрат на транспортування та логістику на 10–12 % через оптимізацію маршрутів та використання поштоматів, підвищення рівня обслуговування клієнтів, точності та швидкості доставки, а також підвищення прозорості і контролю матеріальних потоків за рахунок інтегрованих цифрових систем управління.

Вдосконалення процесу управління матеріальними потоками у «Новій пошті» має базуватися на інтеграції цифрових технологій, автоматизації ключових процесів, оптимізації транспортної і складської мережі, а також постійному контролі KPI. Реалізація цих заходів дозволяє зменшити витрати, підвищити швидкість та надійність доставки, що у підсумку посилює операційну ефективність та конкурентоспроможність компанії.

Другим напрямом є цифровізація операційної діяльності. Впровадження ERP- та CRM-систем забезпечує інтеграцію інформаційних потоків, оперативний обмін даними між підрозділами та можливість моніторингу ключових показників у режимі реального часу. Практика міжнародних логістичних операторів, зокрема DHL, свідчить, що використання цифрових платформ і технологій Big Data дозволяє прогнозувати попит, оптимізувати навантаження та скорочувати витрати на транспортування [34].

Цифровізація операційної діяльності логістичних підприємств є одним із ключових напрямів підвищення ефективності та конкурентоспроможності у сучасних умовах. Вона передбачає впровадження інформаційних технологій на

всіх етапах логістичного ланцюга, починаючи від приймання вантажів і закінчуючи доставкою кінцевому споживачу, а також інтеграцію цифрових рішень у підтримку управлінських та аналітичних процесів. Основною метою цифровізації є підвищення точності, швидкості та прозорості операцій, скорочення витрат і мінімізація впливу людського фактора.

У процесі цифровізації операційної діяльності логістичного підприємства застосовуються системи управління складом (WMS), які дозволяють автоматизувати процеси приймання, зберігання, сортування та відвантаження вантажів. Використання таких систем забезпечує оптимальне розміщення товарів на складі, скорочення часу обробки замовлень та зниження ймовірності помилок при комплектуванні. Крім того, системи транспортного планування (TMS) дозволяють автоматично формувати маршрути доставки, балансувати навантаження на транспортні засоби та зменшувати витрати на перевезення.

Важливим аспектом цифровізації є інтеграція мобільних додатків та онлайн-сервісів для клієнтів. Мобільні застосунки дозволяють здійснювати оформлення посилок, оплату, відстеження вантажів у режимі реального часу та отримувати повідомлення про статус доставки. Це підвищує рівень задоволеності клієнтів, скорочує навантаження на операторів контакт-центрів та забезпечує прозорість операцій. Інтеграція електронних накладних і API-зв’язків з платформами електронної комерції дозволяє автоматично обробляти великі обсяги замовлень і зменшувати ручну роботу.

Штучний інтелект та аналітика великих даних (Big Data) відіграють ключову роль у прогнозуванні попиту та оптимізації ресурсів. На основі історичних даних про обсяги відправлень, сезонних коливань та географічного розподілу замовлень алгоритми можуть прогнозувати пікові навантаження, оптимізувати маршрути доставки і планувати завантаження складських зон. Це дозволяє уникати перевантажень терміналів, скорочувати час обробки та підвищувати загальну продуктивність логістичної мережі.

Цифровізація також включає використання технологій автоматизованого сортування, робототехніки на складах та електронного контролю вантажів.

Автоматизовані сортувальні лінії дозволяють швидко і точно розподіляти вантажі за напрямками, зменшують ризик пошкоджень та підвищують пропускну здатність терміналів. Використання RFID-міток, QR-кодів та систем сканування забезпечує повний контроль над рухом вантажів у режимі реального часу, що підвищує точність обліку та знижує витрати на аудит та контроль.

Окрему увагу приділяють цифровізації управлінських та аналітичних процесів. Використання інтегрованих ERP-систем дозволяє об'єднати дані про всі етапи операційної діяльності, проводити фінансовий та операційний аналіз у режимі реального часу, формувати ключові показники ефективності та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення. Аналітичні панелі (Dashboards) і KPI-системи допомагають керівництву контролювати продуктивність відділень, сортувальних центрів та транспортних ланцюгів, виявляти вузькі місця та оперативно реагувати на зміни.

Таким чином, цифровізація операційної діяльності дозволяє логістичним підприємствам підвищити ефективність процесів, скоротити витрати, покращити якість обслуговування та забезпечити конкурентні переваги. Впровадження комплексних цифрових рішень створює інтегровану систему управління матеріальними потоками, яка поєднує автоматизацію, аналітику, управління ресурсами та цифрові сервіси для клієнтів, що є критично важливим у сучасному висококонкурентному логістичному середовищі.

Третім напрямом оптимізації є впровадження принципів бережливого управління (Lean), спрямованих на усунення втрат у процесах. До основних видів втрат належать надлишкові переміщення, простої, зайві запаси, дублювання функцій. Застосування інструментів Value Stream Mapping та Kaizen дає можливість ідентифікувати неефективні операції та забезпечити безперервне вдосконалення процесів [35].

Впровадження принципів бережливого управління (Lean) у діяльності логістичних підприємств спрямоване на підвищення ефективності операційних процесів, скорочення втрат, оптимізацію ресурсів та підвищення якості обслуговування клієнтів. Основною метою Lean є усунення будь-яких видів

непродуктивних витрат, що не додають цінності для кінцевого споживача, та створення максимально ефективного потоку матеріалів і інформації.

У логістичних компаніях впровадження Lean починається з аналізу операційних процесів для виявлення «вузьких місць» та втрат, які можуть виникати під час приймання, сортування, зберігання, транспортування і доставки вантажів. До основних видів втрат, які усувають за допомогою Lean, відносять надлишкові запаси, зайві переміщення вантажів, простої обладнання та персоналу, повторну обробку посилок через помилки або невідповідність стандартам, надмірну документацію та очікування між операціями.

Одним із ключових інструментів Lean є картування потоку створення цінності (Value Stream Mapping), що дозволяє візуалізувати всі етапи руху вантажу і визначити ділянки, де виникають затримки або витрати, що не створюють цінності. На основі цього аналізу розробляються заходи з оптимізації процесів, зменшення часу обробки та скорочення операційних витрат.

Важливим принципом Lean є стандартизація операцій. Створення стандартних процедур для приймання, сортування та доставки вантажів дозволяє знизити кількість помилок, підвищити передбачуваність процесів та забезпечити стабільну якість обслуговування клієнтів. Стандартизація також полегшує навчання персоналу та впровадження автоматизованих систем обліку і контролю.

Іншим напрямом є впровадження принципу «витягування» (Pull), коли обробка вантажів і доставка здійснюються на основі фактичного попиту клієнтів, а не за заздалегідь запланованим графіком. Це дозволяє уникнути надлишкових запасів, зменшити перевантаження складських зон і транспортних маршрутів та підвищити ефективність використання ресурсів.

Для підвищення продуктивності і гнучкості застосовуються методи постійного вдосконалення (Kaizen), що передбачають регулярний аналіз процесів, виявлення проблемних ділянок та внесення невеликих, але системних змін для підвищення ефективності операцій. Залучення працівників до процесу

покращень дозволяє підвищити мотивацію, створити культуру безперервного вдосконалення та швидше реагувати на зміни попиту і ринку.

Впровадження Lean у логістичних компаніях сприяє скороченню часу обробки вантажів, зменшенню операційних витрат, підвищенню точності доставки та рівня задоволеності клієнтів. Комплексний підхід, що поєднує картування потоку цінності, стандартизацію, принцип «витягування» та постійне вдосконалення, дозволяє створити ефективну і прозору систему управління матеріальними потоками, яка забезпечує стабільність та конкурентоспроможність підприємства.

Четвертим напрямом є підвищення гнучкості операційної системи. У логістичній сфері це означає диверсифікацію маршрутів, розвиток альтернативних каналів доставки, впровадження поштоматних мереж та розширення спектра сервісних послуг. Гнучкість дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту, транспортні обмеження та ризики зовнішнього середовища.

Підвищення гнучкості операційної системи логістичного підприємства є важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності та здатності швидко реагувати на зміни ринку, коливання попиту та непередбачувані обставини. Гнучка операційна система дозволяє оптимально розподіляти ресурси, переналаштовувати процеси і адаптувати структуру логістичної мережі під конкретні потреби клієнтів без значного зростання витрат або затримок.

Основними способами підвищення гнучкості є диверсифікація логістичних маршрутів, оптимізація складів і транспортних засобів, а також впровадження адаптивних планувальних систем. Наприклад, використання систем управління складом (WMS) і транспортного планування (TMS) з можливістю динамічної маршрутизації дозволяє оперативно змінювати порядок обробки та доставки вантажів залежно від зміни обсягів або термінів замовлення.

Важливу роль відіграє також стандартизація та модульність процесів. Чітко визначені операційні процедури та уніфіковані складські та транспортні модулі дають змогу швидко переналаштовувати роботу відділень, сортувальних центрів

та транспортних ланцюгів без втрати ефективності. Це особливо важливо у періоди пікових навантажень або при змінах попиту на конкретні види послуг.

Ще одним напрямом підвищення гнучкості є інтеграція цифрових технологій, зокрема аналітики великих даних і алгоритмів штучного інтелекту. Вони дозволяють прогнозувати зміни обсягів вантажів, швидко реагувати на зміни в попиті, оптимізувати маршрути доставки і перерозподіляти ресурси між відділеннями та транспортними ланками. Використання таких систем зменшує час простоїв, мінімізує перевантаження та дозволяє ефективно реагувати на непередбачувані обставини, наприклад погодні умови або зміни в логістичних потоках.

Підвищення гнучкості також включає розвиток мультиканальної доставки, наприклад поєднання кур'єрської доставки, поштоматів і самовивозу, що дає можливість оперативно перенаправляти вантажі відповідно до змін у логістичних умовах та потреб клієнтів. Крім того, залучення персоналу до процесу прийняття рішень і впровадження практик безперервного вдосконалення дозволяє швидше адаптуватися до змін і підвищує загальну ефективність операційної системи.

У підсумку, підвищення гнучкості операційної системи забезпечує здатність логістичного підприємства швидко реагувати на зміни попиту, ефективно використовувати ресурси, скорочувати час обробки і доставки вантажів та підтримувати стабільну якість обслуговування клієнтів навіть у складних умовах ринку. Гнучка система управління матеріальними потоками стає основою стійкості та конкурентоспроможності компанії.

П'ятим напрямом виступає удосконалення системи управління персоналом в операційній діяльності. Підвищення кваліфікації працівників, впровадження мотиваційних програм і чітке закріплення відповідальності за результати процесів сприяють зростанню продуктивності праці та зменшенню кількості помилок [1].

Удосконалення системи управління персоналом в операційній діяльності логістичних підприємств є важливим елементом підвищення ефективності

операційних процесів та забезпечення стабільності бізнесу. Персонал безпосередньо впливає на швидкість обробки вантажів, точність сортування, своєчасність доставки та якість обслуговування клієнтів, тому правильне управління ним має стратегічне значення.

Одним із основних напрямів удосконалення є оптимізація структури персоналу відповідно до потреб операційної системи. Це включає визначення необхідної чисельності співробітників для різних етапів процесу, розподіл ролей та обов'язків, створення спеціалізованих команд для сортування, транспортування та обслуговування клієнтів. Такий підхід дозволяє зменшити дублювання функцій, підвищити продуктивність та забезпечити більш ефективне використання трудових ресурсів.

Важливою складовою є впровадження системи мотивації та оцінки ефективності роботи персоналу. Використання показників продуктивності, таких як кількість оброблених вантажів, точність сортування та своєчасність доставки, дозволяє оцінювати внесок кожного співробітника у загальний результат компанії. Мотиваційні програми можуть включати бонуси за досягнення ключових показників, системи преміювання за ефективність та участь у проектах з вдосконалення процесів.

Для підвищення професійного рівня персоналу застосовуються навчальні програми та тренінги, що охоплюють як технічні навички, так і управлінські компетенції. Регулярне навчання дозволяє персоналу швидко адаптуватися до змін у технологіях, нових програмних систем управління складом і транспортом, а також підвищує загальний рівень обслуговування клієнтів.

Удосконалення системи управління персоналом також передбачає впровадження цифрових інструментів для планування робочого часу, контролю за виконанням завдань і комунікації між підрозділами. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни у навантаженні, переналаштовувати графіки роботи та підвищувати гнучкість операційної системи. Використання мобільних додатків і систем моніторингу продуктивності допомагає керівництву отримувати

актуальну інформацію про роботу співробітників у режимі реального часу і приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів.

Особливу увагу приділяють формуванню корпоративної культури, що сприяє залученню та утриманню кваліфікованих працівників. Підприємства, які стимулюють ініціативність, командну роботу та відповідальність співробітників, отримують більш високий рівень продуктивності і здатність швидко адаптуватися до змін у ринкових умовах.

У підсумку, удосконалення системи управління персоналом в операційній діяльності дозволяє підвищити продуктивність, зменшити операційні витрати, скоротити час обробки та доставки вантажів, а також забезпечити високу якість обслуговування клієнтів. Комплексний підхід, що поєднує оптимізацію структури, мотивацію, навчання, цифровізацію і розвиток корпоративної культури, створює стійку та ефективну систему управління людськими ресурсами, яка підтримує загальну ефективність операційної діяльності підприємства.

Важливим інструментом обґрунтування оптимізаційних заходів є економічна оцінка їх доцільності, що включає розрахунок очікуваного ефекту від впровадження змін, визначення строку окупності інвестицій та аналіз впливу на операційний прибуток. Комплексний підхід до оптимізації передбачає узгодження стратегічних цілей підприємства з операційними рішеннями та формування системи контролю за результатами впроваджених заходів [2; 5].

Таким чином, напрями оптимізації операційних процесів повинні охоплювати технологічні, організаційні та управлінські аспекти діяльності підприємства. Їх реалізація забезпечує підвищення продуктивності, скорочення витрат, покращення якості послуг та формування стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Операційні процеси компанії «Нова Пошта» є складною системою, що включає приймання, обробку, сортування та доставку великого обсягу вантажів по всій Україні. Висока інтенсивність операцій, зростаючий попит на послуги та

зміни в зовнішньому середовищі вимагають постійної оптимізації процесів для зниження витрат та підвищення якості обслуговування [1].

Одним із головних напрямів оптимізації є удосконалення логістичного навантаження та редизайн сортувальних операцій. У зв'язку з розширенням мережі та зростанням обсягів обробки відправлень компанія активно працює над балансуванням навантаження між сортувальними центрами та регіональними пунктами, що дозволяє рівномірно розподіляти потоки і скоротити простої обладнання та транспорту. Це зменшує час обробки вантажів і підвищує пропускну здатність логістичної мережі [1].

Другим важливим напрямом є цифровізація та IT-інтеграція операційних систем. Компанія впроваджує сучасні інформаційні технології, які забезпечують автоматизований обмін даними між підрозділами, електронну обробку накладних та відстеження вантажів у режимі реального часу. Такий підхід сприяє зниженню кількості ручної праці, прискоренню обробки та підвищенню точності даних, що позитивно впливає на загальну ефективність операцій [2].

Аналіз також свідчить про необхідність оптимізації HR-складової операційної діяльності. Нова Пошта вже проводить аудит адміністративного персоналу з метою перерозподілу ресурсу та зосередження працівників на безпосередніх операціях обробки вантажів. Частина співробітників бек-офісу планується перевести безпосередньо в операційну діяльність або скоротити, що дозволить поліпшити продуктивність і знизити загальні витрати на управління [3].

Ще одним напрямом є впровадження принципів Lean та безперервного вдосконалення — ідентифікація та усунення неефективних операцій, зменшення втрат часу і ресурсів, систематичний перегляд процесів для підвищення їх продуктивності. Ці підходи дозволяють зосередитися на доданій цінності для клієнта та скоротити операційні витрати за рахунок усунення зайвих дій [4].

Також компанія працює над розширенням мережі автоматизованих поштоматів і відділень, що сприяє зниженню навантаження на кур'єрську логістику останньої милі та підвищенню зручності для клієнтів. Масштабування

такої інфраструктури дає змогу зменшити витрати на адресну доставку та оптимізувати маршрути кур’єрів [2].

Економічне обґрунтування оптимізаційних кроків включає оцінювання очікуваного ефекту від впровадження змін, що охоплює розрахунок скорочення операційних витрат, прискорення обробки відправлень та підвищення рівня задоволеності клієнтів. Це дозволяє формувати стратегію оптимізації, яка не лише знижує витрати, але й зміцнює конкурентні переваги компанії на ринку логістичних послуг [1; 4].

Таблиця 3.1.

Напрями оптимізації операційних процесів «Нова Пошта»

Джерело : власна розробка автора

№	Напрям оптимізації	Мета	Заходи	Очікуваний результат
1	Оптимізація сортувальних операцій	Підвищення пропускної здатності	Балансування навантаження між сортувальними центрами та регіональними пунктами	Скорочення часу обробки, зменшення простоїв
2	Цифровізація процесів	Автоматизація та контроль	ERP, WMS, відстеження вантажів у реальному часі	Підвищення точності, прискорення обробки, зменшення ручної праці
3	Оптимізація персоналу	Підвищення продуктивності праці	Перерозподіл ресурсів, аудит бек-офісу, мотиваційні програми	Зменшення витрат, підвищення ефективності операцій
4	Впровадження Lean-підходу	Усунення втрат у процесах	Value Stream Mapping, Kaizen, оптимізація операцій	Скорочення непотрібних дій, підвищення ефективності
5	Оптимізація «останньої милі»	Зменшення навантаження на кур’єрів	Розширення мережі поштоматів та відділень	Скорочення витрат на доставку, підвищення зручності для клієнтів
6	Моніторинг та аналітика	Контроль результативності	KPI, цифрові панелі управління, аналіз ефективності процесів	Своєчасне виявлення «вузьких місць», прийняття оперативних рішень

Отже, таблиця 2.3. емонструє основні напрями оптимізації операційних процесів компанії «Нова Пошта», які спрямовані на підвищення ефективності логістичної діяльності. У ній виділено ключові блоки: сортувальні операції, цифровізація процесів, оптимізація персоналу, впровадження Lean-підходів, оптимізація «останньої милі» та моніторинг і аналітика. Для кожного напряму наведено цілі, конкретні заходи щодо вдосконалення процесів та очікувані результати їх реалізації.

Ця таблиця дозволяє наочно оцінити комплексний підхід компанії до оптимізації логістичних операцій. Вона підкреслює взаємозв'язок між технологічними, організаційними та управлінськими заходами та їх вплив на підвищення продуктивності, скорочення часу обробки вантажів, зниження витрат та покращення якості обслуговування клієнтів.

Таким чином, таблиця слугує систематизованим інструментом аналізу та планування оптимізаційних заходів і відображає стратегію компанії щодо забезпечення стійкої конкурентної переваги на ринку логістичних послуг.

3.2. Пропозиції щодо підвищення ефективності логістичних операцій

Підвищення ефективності логістичних операцій є ключовим завданням для підприємств, що надають транспортно-логістичні послуги, зокрема для компанії «Нова Пошта», яка обслуговує значні обсяги вантажів і відправлень. Ефективність логістики визначає не лише економічні показники компанії, а й рівень задоволеності клієнтів та конкурентоспроможність на ринку [41].

Однією з основних пропозицій є оптимізація маршрутів доставки**.** Використання спеціалізованих алгоритмів планування маршрутів та цифрових карт дозволяє зменшити витрати пального, скоротити час транспортування та підвищити точність доставки. Застосування GPS-моніторингу та систем управління транспортом (TMS) сприяє ефективному контролю руху вантажів і оперативному перенаправленню кур'єрів у разі зміни умов [42].

Другим напрямом є підвищення рівня автоматизації та цифровізації операцій. Впровадження сучасних інформаційних платформ ERP, WMS та CRM дозволяє інтегрувати дані про замовлення, маршрути, склади та клієнтів у єдину систему. Це забезпечує швидкий обмін інформацією між підрозділами, зменшує ймовірність помилок і дозволяє здійснювати моніторинг ефективності у режимі реального часу [43].

Третя пропозиція стосується розширення та оптимізації мережі сортувальних центрів і поштоматів. Своєчасне збільшення кількості точок прийому та видачі вантажів у регіонах із високим попитом дозволяє зменшити навантаження на центральні сортувальні центри та скоротити час доставки. Крім того, впровадження автоматизованих поштоматів підвищує швидкість обслуговування клієнтів і зменшує витрати на кур'єрську логістику [44].

Четвертим напрямом є вдосконалення системи управління складськими операціями. Використання технологій штрих-кодів, RFID, систем автоматичного сортування та управління запасами дозволяє мінімізувати втрати часу на пошук і обробку вантажів, зменшити ймовірність помилок та пошкодження відправлень. Це також сприяє підвищенню точності обліку та контролю за запасами [42; 44].

П'ятим напрямом є підвищення кваліфікації персоналу та мотивація працівників. Проведення регулярних тренінгів з логістики, використання цифрових інструментів, а також впровадження систем мотивації, пов'язаних із KPI, підвищують ефективність виконання операцій і зменшують ризики помилок під час обробки вантажів [41].

Шостим напрямом є використання аналітики та прогнозування попиту**.** Застосування Big Data та алгоритмів прогнозування дозволяє передбачати сезонні піки навантаження, планувати ресурси та оптимізувати розподіл вантажів між підрозділами, що підвищує загальну ефективність логістичних операцій [3].

Важливим елементом є систематичний моніторинг показників ефективності (KPI), таких як своєчасність доставки, продуктивність праці, витрати на

транспортування, рівень браку та рекламацій. Регулярний аналіз цих показників дозволяє своєчасно виявляти «вузькі місця», коригувати процеси та впроваджувати покращення, що забезпечує сталий розвиток компанії [41; 44].

Таким чином, підвищення ефективності логістичних операцій «Нової Пошти» потребує комплексного підходу, який поєднує технологічні, організаційні та управлінські заходи. Реалізація запропонованих напрямів дозволяє скоротити витрати, підвищити швидкість і точність доставки, покращити якість обслуговування клієнтів та забезпечити стійку конкурентну позицію на ринку логістичних послуг.

Для підвищення ефективності логістичних операцій у ТОВ «Нова Пошта» доцільно впровадити комплекс заходів, що охоплюють технологічні, організаційні та управлінські аспекти діяльності. Основні напрями оптимізації можна визначити наступним чином:

1. Автоматизація процесів сортування та обробки відправлень Впровадження сучасних систем автоматизованого сортування дозволяє зменшити час обробки посилок і мінімізувати людський фактор у помилках. Системи з використанням конвеєрів та сканерів штрих-кодів можуть значно прискорити роботу сортувальних центрів, забезпечуючи швидку маршрутизацію вантажів [11].

2. Цифровізація маршрутного планування та відстеження відправлень Використання програмних рішень для оптимізації маршрутів доставки дозволяє зменшити витрати палива, скоротити час доставки та підвищити точність прогнозів термінів отримання відправлень. Інтеграція систем GPS і IoT-пристроїв забезпечує контроль над станом вантажів у реальному часі [12].

3. Оптимізація складів і логістичних вузлів Вдосконалення систем зберігання з використанням вертикальних стелажів, автоматичних підйомників та систем управління запасами дозволяє підвищити пропускну здатність складів і зменшити час на підбір та відвантаження товарів. Крім того, аналіз даних про потоки відправлень допомагає ефективніше розташовувати сортувальні центри [13].

4. Впровадження принципів бережливого виробництва (Lean logistics) Удосконалення операційної діяльності за принципами Lean дозволяє усунути непотрібні операції, скоротити час простою транспорту та зменшити надлишкові запаси. Це сприяє підвищенню швидкості обробки відправлень і зменшенню витрат [14].

5. Покращення управління персоналом та підвищення кваліфікації Навчання працівників сучасним методам обробки відправлень, роботі з IT-системами та ефективній взаємодії у команді підвищує продуктивність і зменшує ймовірність помилок. Впровадження мотиваційних програм за швидкість і точність обробки також стимулює підвищення ефективності [35].

6. Інтеграція аналітики та прогнозування попиту Використання аналітичних систем для прогнозування обсягів відправлень за сезонами, святами та маркетинговими кампаніями дозволяє заздалегідь планувати ресурси, уникати перевантаження логістичних вузлів і забезпечувати стабільну якість сервісу [26].

7. Розвиток омніканальної логістики та самовивозу Забезпечення гнучких сервісів доставки, включаючи пункти самовивозу та кур'єрську доставку в зручний для клієнта час, підвищує задоволеність споживачів і зменшує навантаження на основні маршрути.

8. Екологічна оптимізація транспортної мережі Використання електромобілів, гібридних вантажівок та оптимізація маршрутів з метою зменшення викидів CO_2 сприяє підвищенню корпоративної соціальної відповідальності та знижує експлуатаційні витрати на паливо [47].

Таким чином, комплексне впровадження зазначених заходів дозволить ТОВ «Нова Пошта» підвищити швидкість та точність логістичних операцій, скоротити витрати та покращити якість обслуговування клієнтів, що забезпечить конкурентні переваги на ринку логістичних послуг.

Табл. 3.2

Напрями удосконалення системи операційного менеджменту та очікувані результати
Джерело: власна розробка автора

Напрям удосконалення	Заходи	Очікувані результати
Автоматизація сортування та обробки відправлень	Впровадження конвеєрних систем, сканерів штрих-кодів, автоматизованих сортуючих ліній	Скорочення часу обробки, зменшення помилок, підвищення пропускної здатності
Цифровізація маршрутного планування	Використання GPS, IoT, програм для оптимізації маршрутів	Зменшення витрат палива, скорочення часу доставки, точне відстеження вантажів
Оптимізація складів	Вертикальні стелажі, автоматичні підйомники, системи управління запасами	Підвищення пропускної здатності складів, скорочення часу підбору та відвантаження
Lean logistics	Усунення непотрібних операцій, оптимізація процесів	Скорочення простоїв, підвищення ефективності використання ресурсів
Управління персоналом	Навчання працівників, мотиваційні програми	Зростання продуктивності, зменшення помилок, підвищення задоволеності працівників
Аналітика та прогнозування попиту	Використання аналітичних систем, прогнозування обсягів відправлень	Планування ресурсів, уникнення перевантажень, стабільність сервісу
Омніканальна доставка	Пункти самовивозу, кур’єрська доставка в зручний час	Підвищення задоволеності клієнтів, гнучкість логістичної системи
Екологічна оптимізація транспортної мережі	Використання електромобілів та гібридних вантажівок, оптимізація маршрутів	Зменшення витрат на паливо, підвищення корпоративної соціальної відповідальності

Таблиця узагальнює основні напрями удосконалення системи операційного менеджменту підприємства та очікувані ефекти від їх впровадження. У першій колонці наведено ключові напрями, які включають автоматизацію сортування, цифровізацію маршрутного планування, впровадження принципів Lean logistics, оптимізацію складів, розвиток управління персоналом, аналітику та прогнозування попиту, омніканальну доставку та екологічну оптимізацію транспортної мережі.

Друга колонка містить конкретні заходи, що реалізуються в межах кожного напряму. Наприклад, для автоматизації сортування пропонується використання конвеєрних систем та сканерів штрих-кодів, для цифровізації маршрутів – інтеграція GPS, IoT та спеціалізованих програмних рішень, а для Lean logistics – усунення непотрібних операцій і скорочення простоїв.

Третя колонка відображає очікувані результати впровадження зазначених заходів. Вони включають скорочення часу обробки відправлень, підвищення точності та пропускної здатності, зниження витрат на транспорт та паливо, підвищення продуктивності працівників, гнучкість логістичної системи та покращення якості обслуговування клієнтів.

Загалом, таблиця демонструє комплексний підхід до вдосконалення операційного менеджменту, де кожен напрям доповнює інший, формуючи синергетичний ефект, що дозволяє ТОВ «Нова Пошта» підвищити ефективність логістичних операцій, забезпечити стабільність бізнес-процесів та зміцнити конкурентні позиції на ринку логістичних послуг.



Рис. 3.1. Основні напрями удосконалення операційного менеджменту ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: власна розробка автора

Схема ілюструє комплексний підхід до удосконалення системи операційного менеджменту ТОВ «Нова Пошта». Центральним елементом виступає блок «Удосконалення операційного менеджменту», який об'єднує всі напрямки вдосконалення та символізує координацію операційних процесів підприємства. Від нього відходять вісім ключових напрямів, кожен із яких спрямований на підвищення ефективності логістичних операцій.

Автоматизація сортування дозволяє зменшити час обробки відправлень та підвищити точність операцій завдяки використанню конвеєрних систем та сканерів штрих-кодів. Цифровізація маршрутів забезпечує оптимізацію транспортних маршрутів і точне відстеження вантажів у реальному часі, що сприяє скороченню витрат і підвищенню швидкості доставки. Впровадження Lean logistics сприяє усуненню непотрібних процесів та підвищенню ефективності використання ресурсів.

Оптимізація складів підвищує пропускну здатність логістичних центрів, скорочує час на підбір і відвантаження вантажів та дозволяє ефективніше використовувати складські площі. Управління персоналом через навчання, підвищення кваліфікації та мотиваційні програми забезпечує зростання продуктивності працівників і зменшує ймовірність помилок. Аналітика та прогнозування попиту дозволяють планувати ресурси завчасно та уникати перевантаження логістичних вузлів.

Омніканальна доставка підвищує гнучкість логістичної системи та рівень задоволеності клієнтів, забезпечуючи можливість самовивозу або кур'єрської доставки за індивідуальними потребами. Екологічна оптимізація транспортної мережі з використанням енергоефективного транспорту та оптимізації маршрутів сприяє зниженню витрат на паливо та підвищенню корпоративної соціальної відповідальності.

Таким чином, схема демонструє взаємопов’язану систему заходів, спрямованих на комплексне підвищення ефективності логістичних операцій. Вона відображає логіку управлінських рішень і їх практичний вплив на операційну діяльність підприємства, підкреслюючи взаємодію технологічних, організаційних та управлінських інструментів для досягнення стабільного розвитку ТОВ «Нова Пошта».

ВИСНОВКИ

Удосконалення системи операційного менеджменту ТОВ «Нова Пошта» є важливим фактором підвищення ефективності діяльності компанії та забезпечення її конкурентних переваг на ринку логістичних послуг. Аналіз операційних процесів показав, що основними викликами підприємства є значні обсяги обробки відправлень, потреба у скороченні часу доставки, оптимізація маршрутизації та забезпечення високої якості обслуговування клієнтів.

В результаті дослідження визначено низку напрямів вдосконалення операційного менеджменту, серед яких ключовими є цифровізація та автоматизація процесів, впровадження принципів бережливого управління, оптимізація логістичної мережі, розвиток систем управління персоналом та аналітичних інструментів прогнозування попиту. Ці заходи дозволяють не лише підвищити продуктивність праці та зменшити витрати, але й підвищити точність і швидкість обробки відправлень, забезпечуючи більш гнучку та клієнтоорієнтовану операційну систему.

Цифровізація процесів сортування, управління маршрутами та контролю відправлень дозволяє мінімізувати людський фактор, зменшити час обробки посилок та забезпечити прозорість логістичних операцій. Впровадження аналітики та прогнозування попиту допомагає ефективно планувати ресурси і уникати перевантаження складських і транспортних підрозділів. Застосування принципів Lean logistics дозволяє усувати непотрібні операції, скорочувати час простою та підвищувати ефективність використання ресурсів.

Оптимізація системи управління персоналом сприяє підвищенню кваліфікації працівників, зростанню мотивації та зменшенню помилок у процесі обробки відправлень. Підвищення гнучкості логістичної мережі та розвиток омніканальної доставки дозволяє задовольняти різні потреби клієнтів та ефективно реагувати на зміну обсягів замовлень. Крім того, екологічна оптимізація транспортних маршрутів і впровадження енергоефективних засобів

транспорту сприяють зниженню витрат і формуванню позитивного іміджу компанії.

У підсумку, комплексне удосконалення системи операційного менеджменту на підприємстві ТОВ «Нова Пошта» забезпечує синергетичний ефект, підвищує оперативну ефективність, оптимізує використання ресурсів, покращує якість обслуговування та сприяє стійкому розвитку бізнесу в умовах зростаючої конкуренції на ринку логістичних послуг. Реалізація запропонованих заходів дозволяє компанії зміцнити свої позиції, знизити операційні ризики та забезпечити високий рівень задоволеності клієнтів.

Список використаних джерел

1. Слак Н., Чеймберс С., Джонстон Р. Операційний менеджмент. Київ : Компаньйон, 2017. 640 с.

2. Хейзер Дж., Рендер Б., Мунсон Ч. Операційний менеджмент. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 688 с.

3. Гриньова В. М., Салун М. М. Операційний менеджмент : навчальний посібник. Харків : ІНЖЕК, 2018. 352 с.

4. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Менеджмент організацій : підручник. Львів : Львівська політехніка, 2020. 440 с.

5. Шегда А. В. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2016. 586 с.

6. Крикавський Є. В. Логістика : підручник. Львів : Львівська політехніка, 2018. 472 с.

7. Бауерсокс Д. Дж., Клосс Д. Дж. Логістика: інтегрований ланцюг постачань. Київ : Олімп-Бізнес, 2017. 640 с.

8. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта». URL: https://novaposhta.ua

9. Логістика в Україні: сучасний стан та тенденції розвитку / за ред. М. М. Салун. Київ : КНЕУ, 2020. 312 с.

10. Чухрай Н.І. Логістика: теорія та практика : навч. посіб. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2019.

11. Bowersox D.J., Closs D.J. Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process. New York : McGraw-Hill, 1996.

12. Крикавський Є.В. Логістичне управління : підручник. Львів : Львівська політехніка, 2018.

13. Кузьмін, О., та Пузикова, Л. (2019). Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності в стратегію розвитку підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2, 67-75.

14. Мельник, О. Г. (2018). Корпоративна соціальна відповідальність: підходи до визначення та практика впровадження в українських компаніях. Фінанси України, 9, 18-29.

15. Петренко, О. (2021). Корпоративна соціальна відповідальність: сучасні тенденції впровадження в Україні. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка, 4(157), 42-49.

16. Дяченко, О. В. (2022). Управління корпоративною соціальною відповідальністю в контексті сталого розвитку. Економічний аналіз, 32(1), 104-113.

17. Литвин, Н. С. (2020). Взаємозв'язок корпоративної соціальної відповідальності та репутації компанії. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України, 3, 89-96.

18. Соколова, В. А. (2019). Економічна ефективність впровадження корпоративної соціальної відповідальності. Економіка підприємства, 1, 44-52.

19. Національна стратегія корпоративної соціальної відповідальності в Україні. (2023). [Доступно онлайн: csr-ukraine.org]

20. Шевчук, О. М., та Левченко, С. В. (2021). Підходи до оцінки корпоративної соціальної відповідальності підприємств в Україні. Вісник економічної науки України, 1, 32-39.

21. Ткаченко, І. (2020). Корпоративна соціальна відповідальність як елемент сучасної стратегії управління підприємством. Економіка і суспільство, 21, 58-67.

22. Carroll, A.B., & Shabana, K.M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. International Journal of Management Reviews, 12(1), 85-105.

23. Rushton A., Croucher P., Baker P. The Handbook of Logistics and Distribution Management. London : Kogan Page, 2017.

24. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. Harlow : Pearson Education, 2016.

25. Womack J.P., Jones D.T. Lean Thinking. New York : Simon & Schuster, 2003.

26. Hammer M., Stanton S. How Process Enterprises Really Work. Harvard Business Review. 2017. URL: https://hbr.org

27. Womack J., Jones D. Lean Thinking. New York : Free Press, 2003. 396 p.

28. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. London : Pearson, 2016. 328 p.

29. Waters D. Logistics: An Introduction to Supply Chain Management. London : Palgrave Macmillan, 2019. 512 p.

30. Heizer J., Render B., Munson C. Operations Management. New York : Pearson, 2020. 906 p.

31. Rushton A., Croucher P., Baker P. The Handbook of Logistics and Distribution Management. London : Kogan Page, 2017. 704 p.

32. Womack J., Jones D. Lean Thinking. New York : Free Press, 2003. 396 p.

33. Ivanov D. Supply Chain Risk Management. Cham : Springer, 2021. 330 p.

34. Slack N., Chambers S., Johnston R. Operations Management. London : Pearson, 2017. 640 p.

35. Hammer M., Stanton S. How Process Enterprises Really Work. Harvard Business Review, 2017. URL: https://hbr.org

36. Womack J., Jones D. Lean Thinking. New York : Free Press, 2003. 396 p.

37. Pande P. S., Neuman R. P., Cavanagh R. R. The Six Sigma Way. New York : McGraw-Hill, 2000. 528 p.

38. Heizer J., Render B., Munson C. Operations Management. New York : Pearson, 2020. 906 p.

39. Highsmith J. Agile Project Management. Boston : Addison-Wesley, 2010. 368 p.

40. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. London : Pearson, 2016. 328 p.

41. George M. Lean Six Sigma for Service. New York : McGraw-Hill, 2003. 400 p.

42. Srivastava S. K. Green Supply-Chain Management: A State-of-the-Art Literature Review. International Journal of Management Reviews, 2007. Vol. 9, No. 1, pp. 53–80.

43. Heizer J., Render B. Principles of Operations Management. London : Pearson, 2019. 704 p.

44. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. London : Pearson, 2016. 328 p.

45. Waters D. Logistics: An Introduction to Supply Chain Management. London : Palgrave Macmillan, 2019. 512 p.

46. Rushton A., Croucher P., Baker P. The Handbook of Logistics and Distribution Management. London : Kogan Page, 2017. 704 p.

ДОДАТКИ

ПУБЛІЧНИЙ ДОГОВІР
про надання послуг поштового зв'язку
та послуг організації перевезення
великогабаритних відправлень

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НОВА ПОШТА», в особі директора Тафійчука Євгена Олександровича, що діє на підставі статуту, керуючись ст. 633, 634 Цивільного кодексу України, пропонує необмеженому колу осіб отримати послуги поштового зв'язку відповідно до положень цього Публічного договору (далі – **Договір**).

1. ТЕРМІНИ ТА ВИЗНАЧЕННЯ

1.1. **Договір** – цей публічний договір - правочин, що встановлює відносини між Оператором та Користувачами щодо надання послуг поштового зв'язку а також інших додаткових послуг та сервісів, що пов'язані з наданням послуг поштового за Правилами, що встановлені Оператором.
1.2. **Момент укладення Договору** – момент передачі Відправником Оператору Відправлення для надання послуг, передбачених Договором.
1.3. **Оператор** – оператор поштового зв'язку Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова пошта (ідентифікаційний код юридичної особи 31316718).
1.4. **Користувачі (клієнти)** – фізичні або юридичні особи (Відправники або Одержувачі), які користуються послугами поштового зв'язку, що надаються Оператором за Договором.
1.5. **Правила** – Правила надання послуг поштового зв'язку Товариством з обмеженою відповідальністю «Нова пошта» та Правила надання послуг організації перевезень великогабаритних відправлень Товариством з обмеженою відповідальністю «Нова пошта», розміщені на Сайті.
1.6. **Політика -** політика конфіденційності розміщена на Сайті
1.7. **Сайт** – інтернет Сайт Оператора www.novaposhta.ua
1.8. Терміни Відправник, Одержувач (адресат), Відправлення, Експрес-накладна, Маркування (спеціальне маркування), Не витребуване (не вручене) Відправлення застосовуються у тому розумінні як це зазначено в Правилах.

2. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

2.1. Цей Договір укладається відповідно до положень ст. 633, 634 Цивільного кодексу України.
2.2. Кожна сторона цього Договору заявляє іншій стороні, що володіє необхідною дієздатністю та повноваженнями на укладення й виконання умов цього Договору.
2.3. Договір є обов'язковим для виконання Оператором з дати його оприлюднення на офіційному Сайті.
2.4. Для Користувача Договір є обов'язковим для виконання з Моменту укладення Договору.
2.5. Договір укладається шляхом приєднання Користувача до запропонованого Оператором Договору загалом та прийняття всіх істотних умов Договору без підписання письмового

примірника і має юридичну силу відповідно до положень ст. 633, 634 Цивільного кодексу України. Користувач не може запропонувати свої умови Договору.
2.6. Безумовне та повне прийняття умов Договору Користувачем полягає у вчиненні Користувачем дій, спрямованих на отримання послуг, а саме: передачі Відправником Оператору Відправлення для надання послуг, передбачених Договором, незалежно від наявності/відсутності в експрес-накладній підпису такого Відправника, а для Одержувача – звернення до Оператора за врученням йому відправлення у відділенні, згода на отримання відправлення на адресі чи ініціація отримання відправлення у поштоматі.

3. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРУ

3.1. На умовах передбачених цим Договором та Правилами Оператор зобов'язується за плату надати Користувачу послуги поштового зв'язку, а також інші додаткові послуги та сервіси, що пов'язані з наданням послуг поштового зв'язку, а Користувач зобов'язується забезпечити їх прийняття та оплату.
3.2. Прийняття Оператором Відправлення для надання послуг, визначених Договором, оформлюється експрес-накладною, у якій зазначаються такі відомості:
- прізвище, ім'я відправника та одержувача, якщо відправник та (або) одержувач є фізичною особою, їх номери телефонів;
- найменування юридичної особи якщо відправник та (або) одержувач є юридичною особою, ідентифікаційний код (ЄДРПОУ) юридичної особи, номер телефону контактної особи;
- адреса відправника: номер та адреса відділення Оператора, поштомату або найменування вулиці, найменування населеного пункту, району, області якщо приймання Відправлення здійснюється оператором на адресі;
- адреса одержувача: номер та адреса відділення Оператора, поштомату або найменування вулиці, найменування населеного пункту, району, області якщо вручення Відправлення здійснюється оператором на адресі;
- оголошена цінність вкладення, узагальнюючий опис вкладення, кількість місць;
- хто: відправник, одержувач чи яка третя особа є платником послуг з пересилання Відправлення;
- перелік додаткових послуг та (або) сервісів;
- інша (додаткова) інформація про Відправлення, яку відправник вважає за необхідне повідомити оператору.

3.3. Передаючи Відправлення Оператору для надання послуг, передбачених Договором, Відправник підтверджує, що він ознайомлений та погоджується з положеннями Договору, Правилами, чиннимина момент передачі Відправлення для його пересилання та зобов'язується їх виконувати, незалежно від наявності/відсутності в експрес-накладній підписів Оператора, Відправника їх представників.
3.4. Звертаючись до Оператора за врученням йому відправлення у відділенні, погоджуючись на отримання відправлення на адресі чи ініціюючи отримання відправлення у поштоматі Одержувач підтверджує, що він ознайомлений та погоджується з положеннями Договору, Правилами, чинними на дату вручення Відправлення для його пересилання та зобов'язується їх виконувати, незалежно від наявності/відсутності в експрес-накладній підписів Оператора, Відправника, їх представників.

4. ПРАВА ТА ОБОВ'ЯЗКИ СТОРІН

4.1. Обов'язки Оператора:

4.1.1. В залежності від типу замовленої послуги організувати належні: приймання, обробку, пересилання та доставку (вручення) Відправлень, у тому числі шляхом надання кур'єрських послуг, визначених цим Договором та Правилами.
4.1.2. Забезпечити збереження Відправлення з моменту його прийняття для надання послуг до моменту його вручення Одержувачу, Відправнику або до закінчення строків зберігання неврученого Відправлення, встановленого Правилами.
4.1.3. Інші обов'язки встановлені Правилами.

4.2. Права Оператора:

4.2.1. Отримати оплату (винагороду) за надані послуги.

4.2.2. Відмовити в наданні послуг у випадках встановлених Правилами.

4.2.3. Здійснювати повторне (контрольне) зважування та обмір Відправлення з метою підтвердження правильності розрахунків заявленої ваги. Вага, визначена під час повторного зважування Оператором, є підставою для здійснення перерахунку вартості послуг.

4.2.4. Самостійно встановлювати, змінювати і скасовувати перелік послуг і сервісів, що надаються відповідно до Договору та Правил і тарифи на них.

4.2.5. Залучати третіх осіб для виконання своїх зобов'язань за Договором. При цьому залучення таких третіх осіб не робить їх стороною цього Договору не встановлює для них прав та обов'язків, передбачених цим Договором. Відповідальність за дії таких залучених третіх осіб несе Оператор.

4.2.6. В односторонньому порядку змінювати положення Договору, Правил, Політики, тарифи шляхом розміщення їх Сайті.

4.2.7. Після закінчення строків зберігання невручених Відправлень обернути такі Відправлення у свою власність або знищити.

4.2.8. Обмежити Користувача у праві обрати платником послуг Одержувача у разі порушення таким Користувачем обов'язку оплатити послуги Оператора.

4.2.9. В односторонньому порядку відмовитися від виконання цього Договору або призупинити його виконання або обмежити надання послуг і сервісів за наявності підстав вважати, що надання послуг може заподіяти шкоду, інші несприятливі наслідки для Відправника та/або Одержувача та/або Оператора та/або третім особам, а також за наявності неввічливої поведінки Користувача в адресу Оператора або його представників.

4.2.10. Оператор залишає за собою право відмовити у прийнятті, затримати, скасувати, відкласти або повернути Відправлення в будь-який час, у разі:

- якщо це вимагається відповідно до чинного законодавства;
- якщо таке Відправлення, на переконання Оператора, може пошкодити інші Відправлення, викликати затримку їх доставки або завдати шкоду їх Відправникам або Одержувачам; - якщо пересилання цього Відправлення заборонено чинним законодавством або порушує будь-які умови Договору та/або Правил;
- якщо у Відправника та/або Одержувача є заборгованість перед Оператором;
- якщо обсяг та/або тип та/або опис вкладення Відправлення істотно відрізняється від обсягу, типу, опису вмісту вкладення зазначеного Відправником.

4.3. Обов'язки Користувачів:

4.3.1. До передачі Відправлення Оператору для його пересилання Відправник повинен ознайомитися на Сайті з положеннями Договору, Правил, Політики, тарифами.

4.3.2. Відправник зобов'язаний надати інформацію необхідну для реєстрації Відправлення та створення експрес-накладної, в тому числі повідомити Оператору достовірну інформацію про вміст Відправлення. Оператор не несе відповідальності за наслідки надання недостовірної інформації Відправником.

4.3.3. Відправник зобов'язаний упакувати Відправлення згідно Правил для його збереження під час транспортування та навантажувально-розвантажувальних робіт, а за необхідності, скріпити фірмовою клейкою стрічкою або пломбою для контролю доступу до вмісту Відправлення.

4.3.4. Якщо це необхідно для пересилання Відправлення, Відправник зобов'язаний надати Оператору всі супровідні документи, необхідні для такого пересилання.

4.3.5. Відправник зобов'язаний повідомити Одержувачу про передачу Відправлення Оператору для пересилання, номер експрес-накладної та розрахункові строки доставки Відправлення вказані в експрес-накладній.

4.3.6. Відправник зобов'язаний своєчасно та повністю оплатити послуги Оператора або забезпечити таку оплату Одержувачем, третіми особами до вручення Відправлення. У разі визначення платником послуг Оператора Одержувача чи третю особу, Відправник повинен надати Оператору повну інформацію про них (найменування, прізвище, ім'я, по-батькові, адреса, номер телефону, інформацію про представника, тощо). У разі невнесення оплати за послуги Одержувачем або третьою особою визначеною Відправником, обов'язок оплати послуг

Оператора покладається на такого Відправника.
4.3.7. Не допускати зловживання правами при користуванні послугами (сервісами) Оператора. При цьому, під зловживанням розуміється таке користування Послугами (сервісами), при якому будь-які треті особи та/або Оператор зазнають або можуть невиправданих збитків, а таке користування послугами (сервісами) здійснюється не з метою задоволення власних законних потреб Користувача.
4.3.8. Дотримуватися інших положень Договору, Політики, Правил.

4.4. Права Користувача:

4.4.1. За цим договором Користувач має права передбачені законодавством України, що регулює питання захисту прав споживачів зокрема права на: належну якість послуг та обслуговування; необхідну, доступну, достовірну та своєчасну інформацію державною мовою про послуги, сервіси, їх якість, асортимент; обслуговування державною мовою відповідно до Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної»; відшкодування майнової моральної шкоди, завданої внаслідок неналежного виконання цього Договору Оператором, відповідно до закону; звернення до суду та інших уповноважених державних органів за захистом порушених прав.

5. ВАРТІСТЬ ПОСЛУГ ТА ОПЛАТА

5.1. За надані Оператором послуги Користувач сплачує Оператору винагороду згідно з чинними тарифами Оператора, розміщеними на Сайті.
5.2. Оплата вартості послуг Оператора здійснюється Відправником під час передачі Відправлення для пересилання, або Одержувачем до вручення йому Відправлення, або третьою особою якщо це передбачено відповідним договором з Оператором.
5.3. Для внесення оплати послуг Оператор вправі залучати банки або інших надавачів платіжних послуг на договірній основі.
5.4. Інформація про платника та форму розрахунку зазначається в Експрес-накладній.
5.5. Надання Відправником Відправлення Оператору для його пересилання є дією, що свідчить про прийняття ним умов оплати послуг Оператора.
5.6. Тарифи можуть змінюватися Оператором в односторонньому порядку шляхом розміщення змінених тарифів на Сайті.

6. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СТОРІН

6.1. У разі порушення своїх зобов’язань за Договором Сторони несуть відповідальність, визначену Договором, Правилами та чинним законодавством України.

7. ОБСТАВИНИ НЕПЕРЕБОРНОЇ СИЛИ (ФОРС-МАЖОР)

7.1. Згідно з Договором сторони не несуть відповідальності за невиконання (неналежне виконання) своїх обов’язків, якщо таке невиконання (неналежне виконання) відбулося внаслідок дії обставин непереборної сили (форс-мажору) або впливу температури повітря (значне пониження або підвищення).
7.2. Обставинами непереборної сили (форс-мажором) згідно з Договором вважаються надзвичайні та невідворотні обставини, що об’єктивно унеможливлюють виконання зобов’язань, передбачених умовами договору (контракту, угоди тощо), обов’язків згідно із законодавчими та іншими нормативними актами примірний перелік яких визначений у ст. 14^1 Закону України «Про торгово-промислові палати в Україні».
7.3. Під значним пониженням або підвищенням температури в Договорі розуміється фактичне зниження або підвищення температури повітря в навколишньому середовищі до такої температури, за якої прийняте до пересилання Відправлення, що перебуває по-за межами відділень Оператора, у вантажному відсіку транспортного засобу Оператора або залученої ним до транспортування третьої особи, псується, деформується, пошкоджується, змінює свої властивості та якості або спричиняється до знищення Відправлення, переданого Оператору для транспортування.
7.4. Належним доказом факту виникнення та існування форс–мажорних обставин є сертифікат

виданий Торгово-промисловою палатою України або регіональними торгово-промисловими палатами.

8. СТРОК ДІЇ ДОГОВОРУ

8.1. Договір діє безстроково. Умови Договору публічно доводяться до відома всіх Користувачів шляхом його оприлюднення на Сайті. Дія договору може бути припинена Оператором, або договір може бути змінений в односторонньому порядку. При цьому зобов'язання Оператора, що виникли за Договором до такого припинення будуть виконані в повному обсязі.

9. ПОРЯДОК ВИРІШЕННЯ СПОРІВ

9.1. Усі спори, що виникають при виконанні Договору, вирішуються Сторонами шляхом переговорів та в порядку досудового врегулювання спору. У випадку недосягнення примирення, спір вирішується в суді відповідно до чинного законодавства України.

9.2. Сторони домовилися, що в разі втрати або пошкодження Відправлення Відправник або Одержувач вправі пред'явити Оператору претензію.

9.3. Претензія пред'являється у письмовій формі (як паперовий або як електронний документ) шляхом заповнення відповідної форми на відділенні Оператора або через бізнес-кабінет на Сайті чи у мобільному додатку.

9.4. При поданні претензії як електронного документа пред'явник претензії надає присвоєний йому номер реєстраційної облікової картки платника податків (ідентифікаційний номер) або копію паспорту з відміткою про відмову отримати ідентифікаційний номер.

9.5. Під час заповнення форми пред'явник претензії обов'язково вказує свій номер телефону, який зазначено у експрес-накладній, щодо якої пред'являється претензія, як номер Відправника або Одержувача Відправлення.

9.6. Створення претензії як електронного документа завершується накладанням електронного підпису. Електронний підпис – комбінація дій пред'явника претензії пов'язана з отриманням, наступним введенням одноразового пароля (код), з метою ідентифікації пред'явника претензії як Відправника чи Одержувача і як підписувача електронного документу та натисканням кнопки «Зафіксувати претензію».

9.7. Одноразовий пароль - послідовна комбінація цифр з обмеженим терміном дії, що створюється та надсилається Оператором на номер мобільного телефона пред'явника претензії, що вказаний таким пред'явником при створенні претензії у вигляді електронного документу. Одноразовий пароль отриманий пред'явником претензії у смс-повідомленні, має бути введений у відповідне поле на формі фіксації претензії протягом часу, що відображається на екрані пристрою пред'явника претензії. Після введення одноразового паролю пред'явник претензії має підтвердити вірність його введення шляхом натискання кнопки «Підтвердити». Введений одноразовий пароль проходить перевірку Оператора. Одноразовий пароль, що надісланий Оператором і одноразовий пароль, що введений пред'явником претензії повинні співпадати. Після успішної перевірки Оператор активує кнопку «Зафіксувати претензію». Натискання пред'явником претензії кнопки «Зафіксувати претензію» є накладенням електронного підпису, що завершує створення електронного документу та фіксує претензію в інформаційній системі Оператора. Моментом підписання претензії є час натискання пред'явником претензії кнопки «Зафіксувати претензію» та фіксації претензії у інформаційній системі Оператора, які відбуваються одночасно.

9.8. Для оформлення і пред'явлення претензії, її пред'явник має право скористатися допомогою Оператора, в тому числі зателефонувавши на номер контакт-центру 0-800-500-609. У випадку оформлення і пред'явлення претензії телефоном, така претензія від імені її пред'явника складається Оператором у формі електронного документа і завершується накладанням електронного підпису пред'явника претензії у порядку, передбаченому цим розділом. Оператор може виконувати дії пов'язані з оформленням претензії та накладенням електронного підпису в інтересах клієнта, шляхом внесення всієї інформації наданої по суті претензії її пред'явником, а також введення одноразового пароля (коду), відправленого на номер телефону пред'явника

претензії, у відповідну форму. Після введення одноразового паролю Оператор має підтвердити вірність його введення шляхом натискання кнопки «Підтвердити». Введений одноразовий пароль проходить перевірку в системі Оператора. Одноразовий пароль, що надісланий Оператором і одноразовий пароль, що введений в систему повинні співпадати. Після успішної перевірки Оператор активує кнопку «Зафіксувати претензію». Натискання кнопки «Зафіксувати претензію» є накладенням електронного підпису, що завершує створення електронного документу та фіксує претензію в інформаційній системі Оператора. Моментом підписання претензії є час натискання пред'явником претензії кнопки «Зафіксувати претензію» та фіксації претензії у інформаційній системі Оператора, які відбуваються одночасно.

9.9. Отриману претензію Оператор розглядає як найшвидше, але в будь-якому випадку не більше одного місяця.

10. ПРИКІНЦЕВІ ПОЛОЖЕННЯ

10.1. Укладаючи цей договір Користувач погоджується з Політикою. Політика регулює використання Оператором файлів cookie та обробку Оператором персональних даних.

10.2. Усі правовідносини, що виникають із Договору або пов'язані з ним, зокрема з чинністю, укладенням, виконанням, зміною та припиненням Договору, тлумаченням його умов, визначенням наслідків недійсності або порушення Договору, регулюються Договором та відповідними нормами чинного законодавства України.

МІСЦЕЗНАХОДЖЕННЯ ТА РЕКВІЗИТИ ОПЕРАТОРА

ТОВ «НОВА ПОШТА»
Місцезнаходження/поштова адреса:
03026, м. Київ, Столичне шосе, 103, корпус 1, поверх 9.
код ЄДРПОУ 31316718

IBAN 533314670000026005300918092 в
АТ «Ощадбанк»

ІПН 313167116014
Свідоцтво платника ПДВ № 100148005

Телефон інформаційної підтримки Клієнтів 0-800-500-609
Адреса офіційного Сайту novaposhta.ua
Електронна пошта: corp.com@novaposhta.ua