

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Організація управління якістю послуг в логістичних центрах»

Виконала:

студентка групи д4ЕМл

Пунтус Карина Костянтинівна _____

Керівник:

професор кафедри менеджменту і логістики,

д.е.н., професор Кулик В.А. _____

Полтава – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ В ЛОГІСТИЧНИХ ЦЕНТРАХ.....	7
1.1 Сутність та зміст поняття якості послуг у логістичній діяльності	7
1.2 Системи та моделі управління якістю в логістиці	14
1.3 Методичні підходи до оцінювання якості логістичних послуг.....	23
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ У ТОВ «ДЕЛІВЕРІ»	31
2.1 Характеристика соціально-економічних умов функціонування ТОВ «Делівері»	31
2.2 Діагностика показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Делівері».....	40
2.3 Оцінювання рівня якості логістичних послуг ТОВ «Делівері»	51
Висновки до розділу 2	61
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ТОВ «ДЕЛІВЕРІ»	63
3.1 Обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення системи управління якістю логістичних послуг ТОВ «Делівері».....	63
3.2 Розробка організаційно-економічного забезпечення системи управління якістю логістичних послуг ТОВ «Делівері»	67
Висновки до розділу 3.	76
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.	81
ДОДАТКИ.....	87

ВСТУП

В умовах повномасштабного воєнного вторгнення та глибокої трансформації логістичної галузі України якість послуг логістичних підприємств набуває важливого значення для забезпечення безперервності ланцюгів постачання та конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу. Скорочення логістичних коридорів, втрата частини ринку, зростання операційних витрат і значний знос транспортного парку суттєво загострили вимоги до операційної надійності логістичних провайдерів. Управління якістю логістичних послуг перетворилося з факультативної управлінської функції на стратегічний пріоритет, від якого залежить збереження клієнтської бази та довгострокова фінансова стійкість підприємства.

Метою дослідження є розробка рекомендації щодо удосконалення системи управління якістю логістичних послуг ТОВ «Делівері» для підвищення рівня обслуговування клієнтів та ефективності логістичних процесів.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

дослідити сутність і зміст поняття якості послуг у логістичних центрах;
проаналізувати сучасні системи та моделі управління якістю в логістиці;
систематизувати методичні підходи до оцінювання якості логістичних послуг;

надати характеристику соціально-економічних умов функціонування ТОВ «Делівері»;

провести діагностику показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Делівері»;

оцінити рівень якості логістичних послуг ТОВ «Делівері»;

обґрунтувати стратегічні напрями удосконалення системи управління якістю логістичних послуг ТОВ «Делівері»;

розробити організаційно-економічне забезпечення системи управління якістю логістичних послуг ТОВ «Делівері».

Об'єкт дослідження – система управління якістю логістичних послуг ТОВ «Делівері».

Предмет дослідження – організаційно-економічні механізми підвищення якості логістичних послуг ТОВ «Делівері».

У роботі застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: аналізу і синтезу для систематизації теоретичних підходів; порівняльного аналізу для оцінки конкурентних позицій підприємства; коефіцієнтного і фінансового аналізу для діагностики фінансово-господарського стану; LSQ-моделювання та GAP-аналізу для оцінювання рівня якості логістичних послуг; методу експертних оцінок і коефіцієнта конкордації Кендалла для верифікації узгодженості експертних суджень; концепції витрат на якість (CoQ) та розрахунку коефіцієнта повернення інвестицій у якість (ROQI) для економічного обґрунтування запропонованих заходів.

Інформаційну базу дослідження сформовано на основі офіційних сайтів ТОВ «Делівері», ТОВ «Нова Пошта», «Укрпошта», «Meest Пошта», фінансової звітності ТОВ «Делівері» за 2023-2025 рр., рейтинги Української бізнес-асоціації (UBA) 2025, дані системи XRM Delivery, нормативну базу ДСТУ ISO 9001:2015, ДСТУ ISO 10002:2019, а також результати власного пілотного опитування 12 експертів – корпоративних клієнтів підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у комплексному оцінюванні рівня якості логістичних послуг вітчизняного логістичного оператора із застосуванням адаптованої LSQ-моделі в умовах воєнного стану, а також у розробці науково обґрунтованого організаційно-економічного механізму удосконалення системи управління якістю:

уточнено поняття якості послуг логістичного центру як інтегральної характеристики здатності сукупності логістичних процесів забезпечувати відповідність результатів обслуговування встановленим і очікуваним вимогам споживачів з урахуванням впливу зовнішнього середовища та орієнтації на конкурентоспроможність підприємства, що на відміну від існуючих підходів

акцентує одночасно на інтегральності, контекстуальності та стратегічній спрямованості якості;

удосконалено методичний підхід до оцінювання якості логістичних послуг шляхом поєднання адаптованої LSQ-моделі Ментзера, GAP-аналізу та коефіцієнта конкордації Кендалла, що дозволило верифікувати узгодженість експертних оцінок і забезпечило методичну цілісність оцінювання на основі публічних даних;

Практична цінність роботи полягає у розробці конкретних організаційно-економічних рекомендацій для ТОВ «Делівері», що охоплюють три стратегічні вектори удосконалення якості з прогнозованим коефіцієнтом повернення інвестицій 9,2-14,4 та сукупним економічним ефектом 5 528-8 602 тис. грн на рік.

За результатами дослідження опубліковано тези доповіді «Методичні підходи до оцінювання якості логістичних послуг» у збірнику IV Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій», (04.06.2026 р., м. Полтава).

Кулик В.А., Пунтус К.К. Методичні підходи до оцінювання якості логістичних послуг. *IV Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій»*. Полтава, 2026.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи викладено на 80 сторінках і містить 20 таблиць, 24 рисунків та 7 додатків. Список використаних джерел налічує 54 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ В ЛОГІСТИЧНИХ ЦЕНТРАХ

1.1. Сутність та зміст поняття якості послуг у логістичній діяльності

Нинішній ринок логістичних послуг суттєво трансформувався. На ринку представлена велика кількість логістичних компаній, які пропонують подібні послуги, а у потенційних клієнтів є широкий вибір варіантів, послугами якої компанії скористатися. Тому з метою забезпечення конкурентоспроможності на ринку для логістичних компаній вкрай важливим є питання якості послуг. Клієнти за будь-яких рівних умови обирають того логістичного оператора, який надає найбільш якісні логістичні послуги.

Слід зазначити, що наразі в науковій літературі не сформувалося загальноприйняте визначення поняття «якість послуг у логістичній діяльності», що визначає необхідність у систематизації існуючих підходів.

Для початку розглянемо на перший погляд два схожі поняття «якість» та «якість послуги». Так у загальнонауковому значенні якість розглядається як «ступінь, до якого сукупність власних характеристик об'єкта задовольняє вимоги Рівень якості – категорія чи розряд, надані різним вимогам щодо об'єкта, які мають те саме функціональне застосування» (ISO 9000:2015). У той же час якість послуг визначають як ступінь відповідності потребам, вимогам та очікуванням споживачів та інших зацікавлених сторін відповідно до ДСТУ ISO 9000:2015: «Якість продукції та послуг організації визначають здатністю задовольняти замовників, а також передбаченим і непередбаченим впливом на відповідні зацікавлені сторони». Особливістю якості послуги в логістичній діяльності є її значна відмінність від матеріалістичного продукту. Так, якість послуги є невідчутної, її неможливо відділити від надання і споживання, її неможливо зберігати або накопичувати для подальшого використання. Визначені

особливості створюють й специфічні умови формування та оцінювання показників якості логістичних послуг, де центральне місце відводиться суб'єктивному клієнтському сприйняттю.

Значний внесок у розвиток поняття якості послуг зробили американські вчені А. Парасураман, В. Зайтамл та Л. Беррі, які сформулювали базову ідею, що полягає у визначенні якості послуги як результату порівняння споживачем власних очікувань із фактичним рівнем її надання [51]. Саме ця концепція стала теоретичним фундаментом для подальших досліджень якості послуг у логістиці.

У сучасній науковій літературі питанням визначення якості логістичних послуг присвятили свої роботи багато науковців, що дало можливість систематизувати існуючі підходи трактування досліджуваного поняття (табл. 1.1)

Таблиця 1.1 – Систематизація підходів до визначення поняття «якість послуг у логістичній діяльності»

№	Автор (и)	Визначення поняття «якість логістичних послуг», джерело	Підхід
1	2	3	4
1	Х. Лін, А. Мамун К. Ян, М. Масукуджаман	«Логістична якість послуг (LSQ) означає, наскільки добре логістичний провайдер відповідає очікуванням клієнтів або перевершує їх. Для задоволення цих очікувань ключовими є такі елементи, як швидкість, вартість доставки та якість інформації» [47]	Споживчо-перцептивний
2	О. Криворучко, Л. Кривенко	Якість автотранспортних послуг у логістичній системі – це багатовимірна категорія, пов'язана із здатністю логістичних процесів задовольняти потреби споживачів на основі процесного підходу, оптимізації потоків і синергії між логістикою та управлінням якістю [17, с. 168]	Системно-процесний
3	М. Павловський, А. Корюгін	Якість транспортно-логістичних процесів – це здатність підприємства контролювати потік постачання від постачальника до споживача таким чином, щоб клієнти отримували замовлення вчасно, без пошкоджень і відповідно до очікувань, при дотриманні стандартів ISO [28, с. 41]	Стандартизаційно-операційний

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
4	Т. Ільченко	«Управління якістю логістичних послуг – це концепція, що фокусується на оптимізації логістичних процесів підприємства для підвищення рівня обслуговування клієнтів і формування стійких конкурентних переваг» [13]	Комплексно-факторний
5	Л. Демидчук	«Якість транспортно-експедиційного обслуговування – це безперервна поетапна взаємодія керуючої та керованої підсистем (взаємодія суб'єктів управління) на стратегічній, корпоративній, навчальній основі, спрямована на забезпечення якості транспортно-експедиційного обслуговування» [9, с. 30]	Управлінсько-суб'єктний
6	О. Овчаренко	«Якість процесу логістичного обслуговування характеризується результативністю, ефективністю та адаптивністю. Кожен із цих трьох компонентів розкриває: результативність (точність, своєчасність виконання), ефективність (мінімізація витрат та часу виконання замовлення) і адаптивність (швидкість відклику на зміни вимог споживача або умов постачання)» [23, с. 160]	Управлінсько-процесний
7	Г. Арабелен, Г. Кая	Якість логістичних послуг (LSQ) – багатовимірна характеристика, що охоплює операційні та реляційні складові взаємодії між постачальниками логістичних послуг і клієнтами; не має єдиної загальновизнаної моделі вимірювання і потребує ситуативного підходу до формування критеріїв оцінки [37]	Реляційно-багатовимірний
8	М. Матвієнко, В. Щербина, В. Бондаренко	Якість послуг транспортно-логістичного підприємства охоплює базовий рівень (умови перевезення, зберігання, доставка «від дверей до дверей», принцип «точно в термін») та достатній рівень (термінова доставка, комплексне обслуговування за єдиним договором, бонусні послуги) [20, с. 131].	Рівневий (ієрархічний)

Примітка. Складено автором за даними [9; 13; 17; 20; 23; 28; 37; 47]

Опрацювання наукових поглядів, представлених у табл. 1.1 дало можливість помітити, що сучасні науковці поступово розвивали підхід до трактування сутності якості логістичних послуг від зосередження на окремих характеристиках логістичної послуги до комплексного та системного бачення. Так, у ранніх працях (Х. Лін, М. Матвієнко) основна увага приділяється таким параметрам як точність операції, своєчасність виконання послуги, дотримання стандартів [20; 47]. У пізніших дослідженнях (Т. Ільченко, Г. Арабелен,

О. Криворучко) поняття якості розглядається ширше та враховує вплив макроекономічних показників, особливостей взаємодії з клієнтами та стратегічних векторів розвитку логістичного підприємства [13; 17; 37].

Для наукових підходів, представлених Л. Демидчук та М. Павловський характерним є розгляд якості логістичних послуг через призму стандартизації (ISO 9001), як механізму забезпечення якості. У межах такого підходу якість розглядається не як окрема властивість послуги, а як результат керованого процесу.

У той же час Г. Арабелен підкреслює відсутність єдиної універсальної моделі вимірювання якості логістичних послуг. Що пояснюється передусім зміною вимог до якості логістичних послуг в залежності від складності послуги та умов діяльності підприємства [37]. Отримані результати дослідження є особливо важливими для логістичних центрів, у яких оцінювання якості логістичних послуг вимагає індивідуального підходу. Проте, можна виокремити основні складові, які найчастіше науковці обирали для характеристики якості логістичних послуг:

- відповідність потребам та очікуванням споживачів;
- надійність і своєчасність надання послуги;
- прозорість і доступність інформації;
- компетентність персоналу;
- здатність швидко реагувати на вимоги клієнтів.

Проте, розглянуті підходи не враховують специфіки діяльності саме логістичних центрів як багатoproфільних відділень ланцюгів постачання. Логістичний цент виконує широкий спектр функцій, взаємодіючи з багатьма учасниками ринку та впливає на якість обслуговування на всіх етапах логістичного ланцюга від приймання вантажів до їх видачі кінцевому споживачу.

Узагальнюючи наукові підходи щодо якості логістичних послуг було запропоновано розглядати якість послуг логістичного центру як комплексну характеристику, яка полягає у здатності логістичних центрів забезпечувати належний рівень обслуговування, відповідно до потреб та очікувань споживачів.

Така загальна якість проявляється через надійність, своєчасність, точність, інформаційну прозорість та гнучкість реагування на зміни, з урахуванням впливу зовнішнього середовища і забезпеченням конкурентоспроможності підприємства на ринку логістичних послуг.

Запропоноване визначення трактування якості логістичних послуг відрізняється від існуючих тим, що наголос у ньому ставиться на комплексність, охоплюючи всі процеси, які можуть виконуватися у логістичному центрі, а не тільки окремі операції. Крім того, воно враховує вплив макроекономічних та регуляторних факторів та пов'язує забезпечення якості із конкурентоспроможністю підприємства. Проте, слід наголосити, що якість логістичних послуг не вичерпується тільки його трактуванням, для повного розуміння цієї категорії необхідно визначити фактори, які впливають на її формування, встановити взаємозв'язки між ними. На основі аналізу наукових праць [13; 20; 27] було виокремлено п'ять груп факторів якості логістичних послуг, характеристику яких надано у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Структура факторів якості послуг у логістичній діяльності

Група факторів	Складники	Зв'язок з діяльністю логістичного центру
Фактори якості виконання замовлень	Точність замовлень; стан вантажу при доставці; безперебійність процесів; доступність і надійність послуг	Визначають операційну надійність центру як базовий рівень сервісу
Фактори якості своєчасності	Час виконання замовлення; стабільність термінів; зручність оформлення	Забезпечують відповідність принципу «точно в термін» у логістичній діяльності
Фактори якості обслуговування клієнтів	Професіоналізм персоналу; оперативність реагування; гнучкість; обробка претензій	Формують суб'єктивне сприйняття якості, що є вирішальним у конкурентній боротьбі
Фактори якості інформаційної підтримки	Використання IT-технологій (TMS, WMS, GPS); відстеження вантажу; прозорість інформації	Цифровізація логістичних центрів як конкурентна перевага та інструмент зниження ризиків
Фактори корпоративного іміджу та відповідальності	Екологічність процесів; соціальна відповідальність; репутація надійності	Відображають сталість розвитку логістичного центру та формують довгострокову лояльність клієнтів

Примітка. Складено автором за даними [13; 20; 27; 44]

Дані табл. 1.2 вказують на те, що якість логістичних послуг не є однорідною категорією, а формується під впливом взаємодії операційних, часових, комунікаційних, технологічних та репутаційних складових. Особливо важливою є група факторів інформаційного забезпечення, які здатні перетворити інформаційну прозорість із пасивної характеристики на активний інструмент управління якістю. Саме цифровізація логістичних послуг за даними Індексу ефективності логістики Світового банку (LPI), залишається одним із найбільш проблемних аспектів у вітчизняній логістичній сфері, що підсилює значущість інформаційних факторів як пріоритетного напрямку підвищення якості послуг логістичних центрів України. На рис. 1.1 представлено трирівневу модель формування якості.

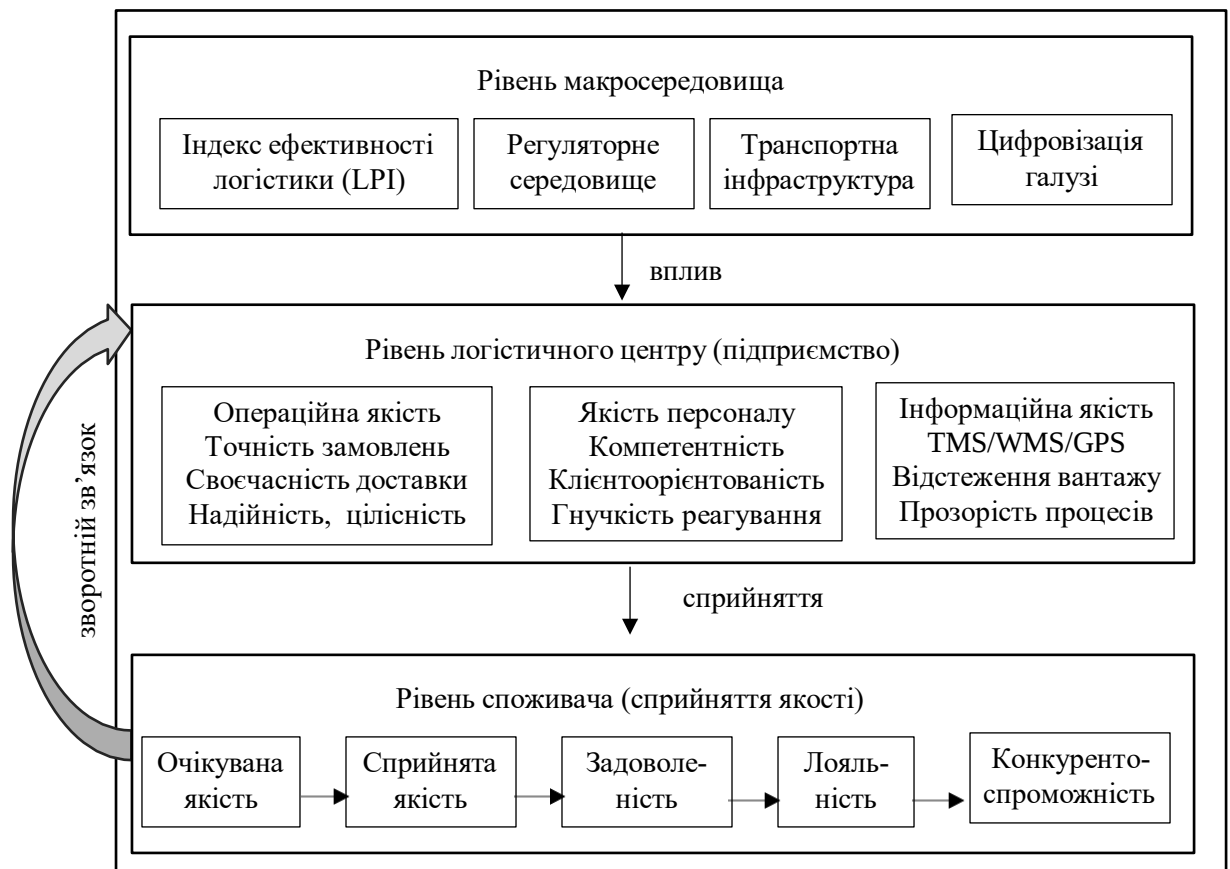


Рисунок 1.1 – Трирівнева концептуальна модель формування якості послуг логістичного центру

Примітка. Розроблено автором за даними [13; 18; 20]

Запропонована трирівнева модель (рис. 1.1) відображає специфіку формування якості логістичних послуг, яка виникає в результаті взаємодії діяльності логістичних центрів та суб'єктивних очікувань споживачів під впливом макроекономічного середовища. Розбіжності між очікування і фактичним рівнем наданих послуг, що є першопричиною незадоволеності клієнтів та і виступає головним об'єктом управлінського впливу. Ефективне управління якістю послуг у логістичному центрі потребує не лише внутрішнього вдосконалення процесів, а у врахування зовнішніх умов та системного моніторингу споживчих очікувань.

Змістова сутність якості логістичних послуг також розкривають її функції в межах логістичній діяльності (рис. 1.2), які відображають роль якості як системотворчого чинника управління логістичним центром.

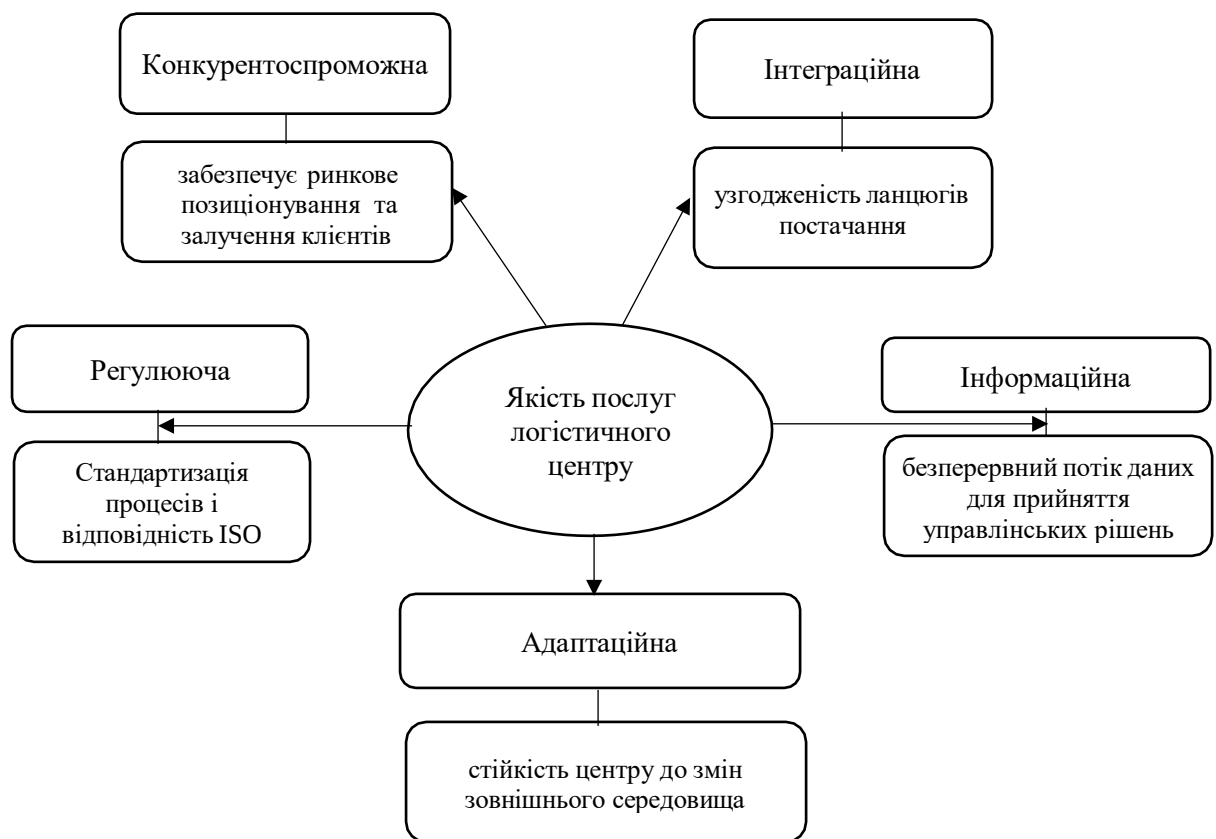


Рисунок 1.2 – Функції якості послуг у логістичній діяльності центру

Примітка. Розроблено автором за даними [13; 17; 23; 36]

Представлена на рис. 1.2 схема функцій якості логістичних послуг підкреслює важливий підхід: якість не є кінцевою метою, а розглядається як інструмент досягнення стратегічних цілей логістичного центру. Взаємодія цих функцій формує цілісну систему, де якість виконує не лише оцінювальну роль, а й виступає системотворчим фактором управління логістичним центром.

Таким чином, якість логістичних послуг є комплексною багатовимірною категорією, яка охоплює операційні, часові, комунікаційні, технологічні та репутаційні складові, які неможливо розглядати ізольовано одна від одної. Особливості логістичного центру як багатофункціонального елементу ланцюга постачання зумовлюють доцільність трирівневого підходу до формування якості: на рівні макросередовища, підприємства та споживача. Відсутність у міжнародній практиці єдиної унікальної моделі оцінювання якості логістичних послуг свідчить про динамічність цієї категорії і вимагає застосування гнучких ситуативних критеріїв, адаптованих до умов конкретного підприємства та ринкового контексту. Отримані висновки формують теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження систем та моделей управління якістю в логістичних центрах.

1.2. Системи та моделі управління якістю в логістиці

Ефективне управління якістю логістичних послуг базується на системі методологічних засад, які визначають структуру та логіку прийняття управлінських рішень. У сучасній теорії та практиці існує велика кількість моделей та концепцій управління якістю, проте їх застосування в логістичній сфері має свою специфіку, зумовлену складністю та динамічністю логістичних процесів, багаторівневою взаємодією між учасниками ланцюга постачання та особливою роллю логістичних центрів як основних інтеграційних елементів системи товарообороті. Від того, наскільки обґрунтовано підібрані та поєднані

відповідні моделі залежить як операційна ефективність центру, так і рівень задоволеності споживачів логістичних послуг.

У наукових дослідженнях сформувалися різні підходи до трактування та оцінювання якості послуг, які відрізняються концептуальними основами. Так, однією з найвідоміших є модель SERVQUAL, розроблена А. Парасураманом, В. Зейтамль та Л. Беррі у 1988 р [51]. Вона використовується як класичний інструмент оцінювання якості послуг та ґрунтується на ідеї «розриву», відповідно до якої рівень якості послуги визначається як різниця між очікуваним і фактичним сприйняттям споживачем результату наданої послуги (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – П'ять вимірів якості послуг моделі SERVQUAL

Примітка. Побудовано автором за даними [46; 51]

Подана модель (рис. 1.3) демонструє, що якщо реальний рівень послуги перевищує очікування, якість послуги сприймається як висока, якщо ж навпаки – виникає негативний розрив, що сигналізує про наявність проблем у наданні послуг. У межах представленої концепції, науковці виділяють п'ять вимірів оцінювання якості, які об'єднали у модель RATER. Практична оцінка здійснюється за допомогою стандартизованої анкети із 22 пунктів, де респондент

спочатку вказує власні очікування, а потім фактичний рівень за кожним із параметрів.

Методологічною перевагою SERVQUAL є її універсальність – модель може застосовуватися в будь-якій сервісній галузі. Для логістичних центрів це означає можливість:

діагностики клієнтського сприйняття якості стану складських приміщень та транспортних засобів (матеріальність),

дотримання термінів і збереження вантажу (надійність),

оперативності реакції на запити (відгукуваність),

компетентності персоналу (впевненість),

рівня персоналізованого обслуговування (емпатія) [31].

Водночас SERVQUAL має суттєве обмеження, адже модель фіксує сприйняття клієнта, але не описує внутрішні операційні процеси, що породжують це сприйняття. Вона відповідає на питання «що» клієнт оцінює, але не «як» формується якість усередині логістичного ланцюга.

Наступною розглянутою моделлю була LSQ-модель Ментзера (Logistics Service Quality), яку розробили Дж. Ментзером, Д. Флінтом та Дж. Кентом у 1999 р. та поширили її у співавторстві з Г. Хултом [48; 49]. Цю модель було розроблено як відповідь на обмеженість SERVQUAL у логістичному контексті, оскільки Джон Ментзер та його співавтори довели, що якість логістичних послуг не може бути коректно виміряна за допомогою загальних показників сервісу, а потребує спеціалізованого інструментарію, який враховує операційну природу логістичних процесів. Модель включає дев'ять вимірів, організованих у логічній процесній послідовності (рис. 1.4).

Як видно з рис. 1.4, на етапі розміщення замовлення клієнт взаємодіє з трьома вимірами: процедурами оформлення замовлень, обсягами партії замовлення та якістю інформації. На етапі обробки і відправлення вирішального значення набуває якість контакту з персоналом – компетентність і відгукуваність.



Рисунок 1.4 – Модель LSQ

Примітка. Побудовано автором за даними [48; 49]

На етапі отримання замовлення оцінюються точність, стан вантажу і якість товару в замовленні. Своєчасність є наскрізним виміром, що пронизує весь процес. Якщо при отриманні виявляються відхилення, активується дев'ятий вимір – обробка розбіжностей

Основна наукова новизна цієї моделі полягає в тому, що вона розглядає якість логістичного сервісу як процес, а не як набір окремих незалежних показників. На відміну від SERVQUAL, де всі виміри вважаються рівнозначними, у моделі LSQ вони пов'язані між собою і впливають один на одного. Науковці за допомогою структурного моделювання рівнянь довели, що загальне сприйняття якості формується поступово, як результат послідовних етапів, а не як проста сума окремих характеристик. Саме тому модель LSQ краще підходить для логістичних центрів, де якість обслуговування значною мірою залежить від правильної послідовності виконання операцій.

Ще однією важливою моделлю управління якістю, що може бути застосована в логістиці, є модель досконалості EFQM (European Foundation for Quality Management), яка була заснована у 1988 р. та оновлена у 2020 р. Модель пропонує комплексну систему оцінювання діяльності організації за дев'ятьма критеріями, що поділяються на дві групи: можливості та результати (рис. 1.5).

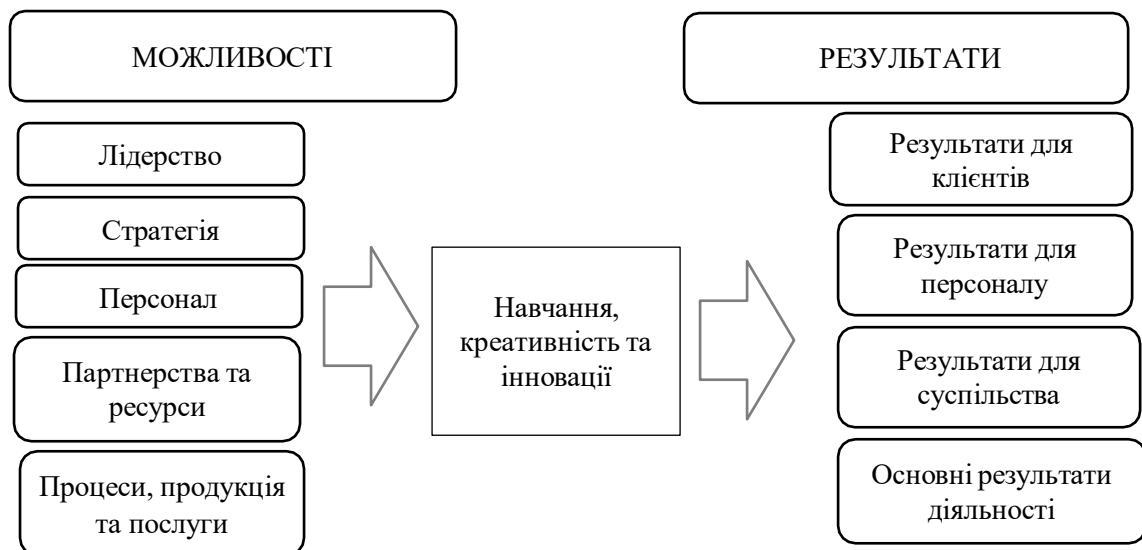


Рисунок 1.5 – Модель досконалості EFQM

Примітка. Побудовано автором за даними [43]

Для логістичних центрів EFQM 2020 відкриває ширші стратегічні можливості, оскільки орієнтує керівництво не лише на операційні показники, а й на комплексну оцінку якості з урахуванням задоволеності клієнтів, розвитку персоналу, впливу на суспільство та фінансових результатів. Модель передбачає використання бенчмаркінгу найкращих галузевих практик, що допомагає логістичним підприємствам підвищувати свою конкурентоспроможність. Проте, представлена модель має певні обмеження в оперативному управлінні якістю, оскільки виступає насамперед як рамковий інструмент самооцінки і не призначена для безпосереднього вимірювання якості конкретної послуги.

Специфіка логістичної діяльності зумовлює необхідність формування інтегрованих систем управління якістю, які поєднують елементи різних моделей та підходів. О.М. Криворучко та Л.Ф. Кривенко обґрунтували доцільність

створення логістичної системи управління якістю (ЛСУЯ), основними положеннями якої є застосування процесного підходу до логістичного потоку та потоку формування якості, принцип комплексності, оптимізація логістичних потоків і потоків формування якості на основі взаємодії та синергії (рис. 1.6).

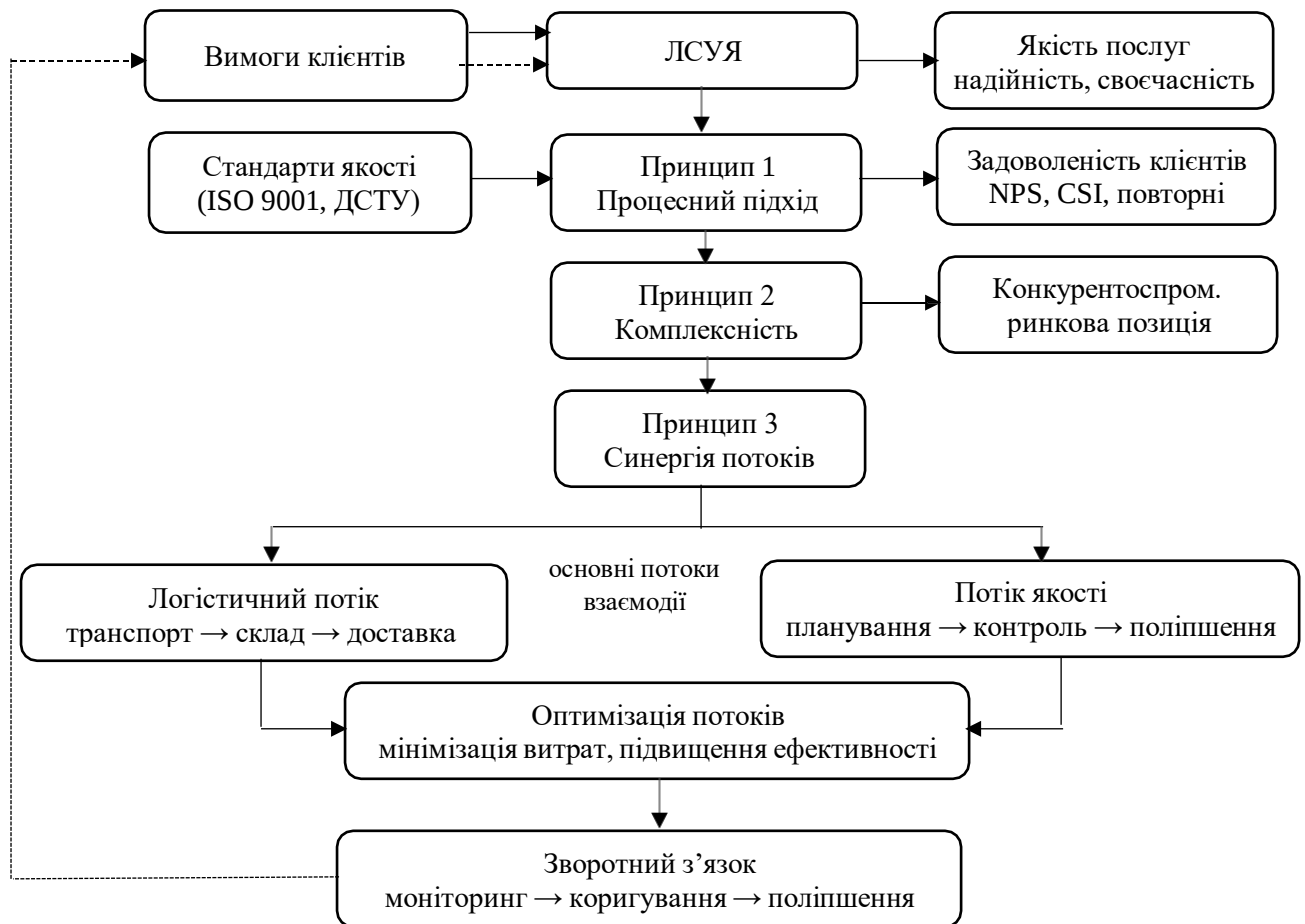


Рисунок 1.6 – Модель ЛСУЯ автотранспортних послуг

Примітка. Побудовано автором за даними [17; 18]

Такий інтегрований підхід дозволяє розглядати якість не як окрему ізольовану функцію, а як невід’ємну складову всієї логістичної системи підприємства, що пронизує кожну операцію та кожен рівень управління. ЛСУЯ повинна забезпечувати узгодженість цілей якості з загальною стратегією логістичного підприємства, інтеграцію зовнішніх вимог замовників з внутрішніми стандартами обслуговування, а також координацію зусиль усіх

підрозділів: складського, транспортного, інформаційного та адміністративного для досягнення синергетичного ефекту у забезпеченні якості.

На основі дослідження чотирьох моделей здійснено їх систематичний порівняльний аналіз за сімома критеріями (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Порівняльний аналіз моделей управління якістю логістичних послуг

Критерій порівняння	SERVQUAL	LSQ-модель	EFQM	Логістична СУЯ
Рік та автори	1988 р. Парасураман, Зейтамл, Беррі	1999/2001 р. Ментцер, Флінт, Кент Халт	2020 р. EFQM	2024 р. О.М. Криворучко, Л.Ф. Кривенко
Концептуальна основа	Гар-аналіз: розрив між очікуваннями споживача та фактично отриманою послугою	Процесний підхід: якість як послідовність взаємопов'язаних логістичних операцій	Системна самооцінка підприємства: баланс між «можливостями» та «результатами»	Логістичний потік якості: синергія процесного підходу, логістики та управління якістю
Основні виміри (критерії)	5 вимірів: матеріальність, надійність, відгукуваність, впевненість, емпатія	9 вимірів: процедури замовлення, обсяги, якість інформації, контакт з персоналом, точність, стан вантажу, якість товару, своєчасність, обробка розбіжностей	Напрямок, Культура підприємства, Залучення стейкхолдерів, Створення цінності, Результати для клієнтів, Результати для людей, Результати для суспільства, Бізнес-результати	Логістичний потік якості; процесний підхід; принцип комплексності; синергія потоків; моніторинг вимог клієнта
Спрямованість	Зовнішня (сприйняття клієнта)	Зовнішня + операційна (клієнт і логістичний процес)	Комплексна (внутрішні процеси + зовнішні результати)	Внутрішня + зовнішня (інтеграція логістики та управління якістю)
Інструмент вимірювання	Анкета з 22 пунктів; шкала різниці «очікування – сприйняття»	Шкала LSQ з 9 конструктів; структурне моделювання рівнянь (SEM)	Самооцінка за шкалою балів; бенчмаркінг із кращими практиками	Логістична СУЯ; показники потоку якості; моніторинг на кожному етапі
Придатність для логістичного центру	Часткова (охоплює клієнтський досвід, але не специфіку логістичних операцій)	Висока (розроблена спеціально для логістичних провайдерів)	Середня (потребує адаптації під логістичну специфіку)	Висока (орієнтована на логістичні підприємства)
Адаптивність до умов України (воєнний стан)	Низька (не передбачає форс-мажорних обставин)	Середня (гнучкість через сегментований підхід до клієнтів)	Середня (модель орієнтована на стабільне середовище)	Висока (враховує специфіку вітчизняного ринку)

Примітка. Складено автором за даними [14; 17; 18; 37; 48; 49; 51]

Дані табл. 1.3 дозволяють зробити наступні висновки:

SERVQUAL є найбільш відомою та широко застосовуваною моделлю, проте її загальносервісна орієнтація обмежує ефективність у специфічному контексті логістичного центру, вона не охоплює операційні виміри якості, притаманні логістичній діяльності.

LSQ-модель Ментзера є найбільш адаптованою до логістичного контексту серед усіх чотирьох моделей, вона була розроблена спеціально для логістичних провайдерів, містить дев'ять операційних вимірів якості та враховує процесну послідовність логістичного обслуговування.

EFQM 2020 є найбільш комплексною моделлю з точки зору охоплення організаційних аспектів якості, проте її застосування в логістичному центрі потребує суттєвої адаптації.

Логістична СУЯ О. Криворучко та Л. Кривенко є єдиною серед досліджуваних моделей, розробленою з урахуванням вітчизняної специфіки, що є значущою перевагою в умовах функціонування українських логістичних підприємств в умовах воєнного стану.

За результатами порівняльного аналізу встановлено, що LSQ-модель є найбільш придатною для управління якістю послуг логістичного центру:

модель була розроблена і верифікована безпосередньо для логістичних організацій;

дев'ять вимірів охоплюють увесь цикл взаємодії клієнта з логістичним центром, від розміщення замовлення до отримання та вирішення розбіжностей;

процесна концептуалізація LSQ відповідає процесному характеру логістичної діяльності;

модель дозволяє сегментувати клієнтів за їхніми пріоритетами якості, що є важливим для логістичного центру, що обслуговує різні категорії клієнтів.

Попри зазначені переваги, оригінальна LSQ-модель Ментзера була розроблена для логістичних провайдерів у контексті ринку США кінця 1990-х – початку 2000-х рр. Її пряме перенесення на вітчизняні логістичні центри потребує адаптації з урахуванням сучасних умов функціонування:

цифровізації логістичних процесів,

специфіки воєнного стану,
 вимог вітчизняного законодавства,
 особливостей українського ринку логістичних послуг.

Адаптовані показники для кожного з дев'яти вимірів LSQ у контексті логістичного центру представлені у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Адаптація дев'яти вимірів LSQ-моделі для логістичного центру

Вимір LSQ	Зміст виміру в оригіналі	Адаптований показник для логістичного центру
1. Процедури оформлення замовлень	Ефективність і простота розміщення замовлення клієнтом	Зручність та швидкість оформлення заявки на логістичне обслуговування через цифровий або ручний канал (WMS, EDI, телефон)
2. Обсяги партії замовлення	Гнучкість щодо мінімального та максимального розміру замовлення	Здатність логістичного центру обробляти як великотоннажні вантажі, так і малі партії без втрати якості та рентабельності
3. Якість інформації	Точність, своєчасність та достатність інформації про продукти (послуги)	Повнота та актуальність інформування клієнта про статус вантажу, умови зберігання, розклад відправлень і тарифи
4. Якість контакту з персоналом	Компетентність, ввічливість та відгукуваність персоналу при розміщенні замовлення	Рівень сервісу персонального менеджера логістичного центру: оперативність, знання специфіки вантажу, готовність вирішувати нестандартні ситуації
5. Точність замовлення	Відповідність отриманого замовлення специфікаціям клієнта	Відсоток замовлень, виконаних без розбіжностей у кількості, номенклатурі та маркуванні
6. Стан вантажу при отриманні	Відсутність пошкоджень під час транспортування та обробки	Відсоток вантажів, прийнятих або відправлених без пошкоджень; дотримання умов зберігання (температура, вологість, режим)
7. Якість товару (послуги) у замовленні	Якість самого продукту, що доставляється	Відповідність якості фактично наданих логістичних послуг (транспортування, зберігання, митне оформлення) погодженим стандартам
8. Своєчасність доставки	Отримання замовлення клієнтом у погоджені терміни	Відсоток відправлень, доставлених у встановлені строки; врахування впливу зовнішніх чинників (воєнний стан)
9. Обробка розбіжностей	Оперативність та якість реакції на претензії та відмову	Час реагування на рекламацию клієнта; частка успішно вирішених претензій; наявність стандартної процедури обробки розбіжностей

Примітка. Складено автором за даними [6; 48; 49]

Як видно з даних табл. 1.4 кожен із дев'яти вимірів LSQ отримує конкретний операційний зміст у контексті логістичного центру. Адаптована LSQ-модель для логістичного центру зберігає процесну логіку оригіналу Джон Ментзер та доповнюється вимірами, що відповідають сучасним умовам, зокрема

цифровими каналами взаємодії з клієнтами, нормативами обробки рекламаций і особливостями вітчизняного ринку.

Таким чином, слід зазначити, що сучасні системи та моделі управління якістю в логістиці відрізняються за концептуальними підходами, інструментами та рівнем адаптації до специфіки логістичної діяльності, проте їх ефективне застосування можливе лише за умови комплексного поєднання. SERVQUAL доцільно використовувати для оцінки сприйняття якості з боку клієнтів, тоді як LSQ-модель найбільш повно відображає операційну сутність логістичних процесів і є базовою для управління якістю в логістичних центрах. Модель EFQM забезпечує стратегічний рівень оцінювання діяльності підприємства, а логістична СУЯ, розроблена вітчизняними науковцями, дозволяє врахувати національні особливості функціонування галузі. У результаті встановлено, що найбільш обґрунтованим підходом є адаптація LSQ-моделі з урахуванням сучасних умов, що забезпечує формування цілісної, процесно орієнтованої системи оцінювання якості логістичних послуг та створює основу для подальшого вдосконалення методичного інструментарію управління якістю.

1.3. Методичні підходи до оцінювання якості логістичних послуг

Оцінка якості логістичних послуг є невід'ємною складовою системою управління якістю будь-якого логістичного підприємства, оскільки лише через систематичне вимірювання фактичних результатів діяльності виявлення відхилень від встановлених стандартів та прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо їх усунення

А.Г. Овчаренко констатує відсутність обґрунтованого переліку критеріїв та показників оцінки якості логістичного обслуговування і методів їх розрахунку, що свідчить про актуальність розробки відповідного інструментарію [23]. У науковій літературі виокремлюють три принципово відмінні підходи до оцінювання якості логістичних послуг: кількісний, якісний та комплексний.

Систематизацію методичних підходів до оцінювання якості логістичних послуг із характеристикою їх основних методів, показників, переваг та обмежень представлено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Класифікація методичних підходів до оцінювання якості логістичних послуг

Підхід до оцінювання	Основні методи	Ключові показники	Переваги	Обмеження
Кількісний (об'єктивний)	Розрахунково-аналітичний (на основі часткових показників)	коефіцієнт своєчасності (K_c); коефіцієнт збереження вантажу ($K_{зб}$); коефіцієнт точності замовлень (K_T); коефіцієнт задоволення претензій (K_n)	Об'єктивність; можливість моніторингу динаміки; порівнянність з нормативами	Потребує повної статистичної бази даних; не враховує суб'єктивного сприйняття клієнта
	Інтегральний (зведення часткових показників у єдиний індекс)	Інтегральний індекс якості (ІЯ) як зважена сума часткових коефіцієнтів	Єдина узагальнена оцінка; зручність для бенчмаркінгу та стратегічного аналізу	Суб'єктивність у виборі вагових коефіцієнтів; складність агрегування різнорідних показників
Якісний (суб'єктивний)	Анкетний (SERVQUAL): оцінка розриву між очікуваннями і сприйняттям	Показник GAP для кожного з 22 пунктів та п'яти вимірів RATER	Орієнтація на клієнта; виявлення пріоритетних зон поліпшення; стандартизований інструментарій	Суб'єктивність відповідей; вимагає репрезентативної вибірки; не відображає операційних процесів
	Експертний (оцінювання за переліком критеріїв групою фахівців)	Бальні оцінки за шкалою критеріїв (результативність, ефективність, адаптивність)	Застосовний за відсутності статистичних даних; враховує специфіку галузі	Залежить від кваліфікації та упередженості експертів; складно стандартизувати
Комплексний (змішаний)	LSQ-орієнтований: поєднання анкетування та об'єктивних KPI за 9 вимірами	Зважений індекс якості LSQ (ILSQ) на основі 9 вимірів з ваговими коефіцієнтами, отриманими методом парних порівнянь	Максимальна повнота охоплення; поєднання процесного підходу та клієнтського сприйняття; придатний для логістичних центрів	Найбільша трудомісткість збору даних; потребує адаптації під конкретне підприємство

Примітка. Складено автором за даними [23; 27; 48; 49]

Розрахунково-аналітичний метод ґрунтується на системі одиночних показників, кожен із яких вимірює окремий аспект якості логістичного обслуговування.

Згідно з дослідженням А.Г. Овчаренка, цей метод є найбільш поширеним у практиці логістичних підприємств і дозволяє здійснювати оперативний контроль якості шляхом зіставлення фактичних значень показників із нормативними або плановими. Якість процесу логістичного обслуговування за цим методом характеризується трьома складовими:

- результативністю (точністю та своєчасністю виконання);
- ефективністю (мінімізацією витрат та часу);
- адаптивністю (швидкістю реагування на зміни вимог споживача або умов постачання).

Для логістичного центру, що спеціалізується на вантажних перевезеннях і В2В-обслуговуванні, до основних часткових показників якості відносяться:

- коефіцієнт своєчасності доставки (K_c) – відображає частку відправлень, доставлених у погоджені терміни;

- коефіцієнт збереження вантажу ($K_{зб}$) – характеризує частку вантажів, доставлених без пошкоджень;

- коефіцієнт точності замовлень (K_T) – вимірює частку замовлень, виконаних без розбіжностей у кількості, номенклатурі та маркуванні;

- коефіцієнт задоволення претензій (K_p) – відображає якість роботи з рекламациями клієнтів;

- показник якості інформаційного сервісу ($K_{інф}$) – оцінює актуальність та повноту інформування клієнтів.

Формули розрахунку зазначених показників та їх нормативні значення для логістичних центрів представлені у табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Система часткових показників оцінювання якості логістичних послуг центру

Показник якості	Формула розрахунку	Оптимальне значення	Вимір LSQ
Коефіцієнт своєчасності доставки (К _с)	$K_c = \frac{D_c}{D_{\text{заг}}} \cdot 100 \%,$ де D_c – кількість доставок у термін; $D_{\text{заг}}$ – загальна кількість доставок	$\geq 95\%$	Своєчасність
Коефіцієнт збереження вантажу (К _{зб})	$K_{\text{зб}} = \frac{D_{\text{заг}} - D_{\text{пошк}}}{D_{\text{заг}}} \cdot 100 \%,$ де $D_{\text{пошк}}$ – кількість пошкоджених відправлень	$\geq 99\%$	Стан вантажу при отриманні
Коефіцієнт точності замовлень (К _т)	$K_t = \frac{Z_{\text{точн}}}{Z_{\text{заг}}} \cdot 100 \%,$ де $Z_{\text{точн}}$ – кількість замовлень без розбіжностей; $Z_{\text{заг}}$ – загальна кількість замовлень	$\geq 97\%$	Точність замовлення
Коефіцієнт задоволення претензій (К _п)	$K_p = \frac{P_{\text{виріш}}}{P_{\text{заг}}} \cdot 100 \%,$ де $P_{\text{виріш}}$ – кількість успішно вирішених претензій; $P_{\text{заг}}$ – загальна кількість претензій	$\geq 90\%$	Обробка розбіжностей
Показник якості інформаційного сервісу (К _{інф})	$K_{\text{інф}} = \frac{I_{\text{актуал}}}{I_{\text{усього}}} \cdot 100 \%,$ де $I_{\text{актуал}}$ – кількість актуальних відповідей на запити клієнтів; $I_{\text{усього}}$ – загальна кількість запитів	$\geq 95\%$	Якість інформації

Примітка. Складено автором за даними [23; 27; 48; 49]

Наведені у табл. 1.6 показники безпосередньо корелюють із вимірами адаптованої LSQ-моделі, що забезпечує методичну узгодженість підходів до управління та оцінювання якості. Так, коефіцієнт своєчасності доставки (К_с) є кількісним вираженням виміру «своєчасність», коефіцієнт збереження вантажу (К_{зб}) – виміру «стан вантажу при отриманні», а коефіцієнт задоволення претензій (К_п) – виміру «обробка розбіжностей», що дозволяє сформувати єдиний методичний контур, де кожен вимір якості отримує конкретний числовий вираз.

Інтегральний метод дозволяє перейти від набору часткових показників до єдиної узагальненої оцінки рівня якості логістичних послуг. Відповідно до кваліметричного підходу, запропонованого А.Г. Овчаренком, інтегральний показник якості розраховується як зважена сума нормованих часткових показників з урахуванням відносної значущості кожного з них. Застосування

вагових коефіцієнтів дозволяє відобразити той факт, що різні виміри якості мають неоднакове значення для різних сегментів клієнтів логістичного центру. Цей принцип безпосередньо підтверджено у концепції LSQ Ментзера, де параметри важливості якісних вимірів диференціюються за клієнтськими сегментами.

Інтегральний індекс якості логістичних послуг (ІЯ) розраховується за формулою (1.1):

$$ІЯ = \sum(w_i \cdot K_i), \quad (1.1)$$

де ІЯ – інтегральний індекс якості логістичних послуг;

w_i – ваговий коефіцієнт і-го часткового показника ($0 < w_i < 1$; $\sum w_i = 1$);

K_i – нормоване значення і-го часткового показника якості;

n – кількість часткових показників у системі оцінювання.

Нормування часткових показників здійснюється шляхом їх зіставлення з нормативними (еталонними) значеннями (1.2):

$$K_i = \frac{K_{\text{факт}_i}}{K_{\text{норм}_i}}, \quad (1.2)$$

де $K_{\text{факт}_i}$ – фактичне значення і-го показника;

$K_{\text{норм}_i}$ – нормативне (еталонне) значення і-го показника.

При цьому:

якщо $ІЯ \geq 1,0$ – рівень якості відповідає або перевищує нормативний;

якщо $0,8 \leq ІЯ < 1,0$ – рівень якості задовільний, проте потребує покращення;

якщо $ІЯ < 0,8$ – рівень якості незадовільний і потребує негайного управлінського втручання.

Визначення вагових коефіцієнтів w_i здійснюється методом парних порівнянь або методом ранжування на основі експертних оцінок. Г.Т. П'ятницька та М.Б. Шевчун підкреслюють важливість коректного визначення вагових коефіцієнтів як основного елементу моделювання результативного управління логістичними процесами, оскільки саме від їхнього значення залежить інтерпретація зведеного показника.

Анкетний метод на основі SERVQUAL є провідним інструментом суб'єктивного оцінювання якості логістичних послуг з позиції клієнта. Для кожного з 22 пунктів анкети та п'яти вимірів RATER розраховується показник GAP, що вимірює розмір цього розриву (1.3):

$$SQ_j = P_j - E_j, \quad (1.3)$$

де SQ_j – показник якості послуги за j -м пунктом анкети;

P_j – оцінка фактичного сприйняття послуги респондентом;

E_j – оцінка очікування респондента.

Оцінювання здійснюється за семибальною шкалою Лайкерта (1 – «повністю не погоджуюсь», 7 – «повністю погоджуюсь»). Узагальнений показник якості за кожним із п'яти вимірів RATER розраховується як середнє арифметичне значень SQ відповідних пунктів анкети (1.4):

$$SQ_{RATER_k} = \frac{1}{m_k} \cdot \sum SQ_j, \quad (1.4)$$

де SQ_{RATER_k} – показник якості за k -м виміром RATER;

m_k – кількість пунктів анкети, що відносяться до k -го виміру;

SQ_j – показник GAP за j -м пунктом анкети.

Загальний індекс якості SERVQUAL розраховується як середнє значення за всіма п'ятьма вимірами (1.5):

$$SERVQUAL = \frac{1}{5} \cdot \sum SQ_{RATER_k}, \quad (1.5)$$

Від’ємне значення SERVQUAL свідчить про те, що сприйнята якість є нижчою за очікувану, що є основним сигналом для управлінського втручання. В.Г. Стаднік підтвердила дієвість цього методу для оцінювання транспортно-логістичних підприємств і довела, що систематичне виявлення розривів дозволяє ідентифікувати пріоритетні зони поліпшення якості [31].

Сучасний рівень розвитку інформаційних технологій суттєво розширює можливості оцінювання якості логістичних послуг. О.В. Птащенко та О.М. Сохацька виокремлюють цифровізацію як окремий чинник трансформації логістичної діяльності, що створює нові можливості для моніторингу якості в режимі реального часу [30].

В.В. Кузяк доводить, що технологія блокчейн відкриває принципово нові можливості для оцінювання якості в ланцюгах постачання, забезпечуючи незмінність і верифікованість записів про кожну логістичну операцію [19].

І.М. Суворова, А.І. Гречковська та М.О. Кордяк підкреслюють, що цифрові інструменти управління логістичними бізнес-процесами не лише підвищують операційну ефективність, а й формують інформаційну базу для комплексного оцінювання якості, умову, без якої впровадження будь-якого методичного підходу є неможливим [33].

За результатами аналізу методичних підходів до оцінювання якості логістичних послуг встановлено, що жоден із розглянутих методів у чистому вигляді не є достатнім для повноцінного оцінювання якості у логістичному центрі.

Таким чином, методичні підходи до оцінювання якості логістичних послуг утворюють цілісну систему інструментів, що дозволяє трансформувати якість із теоретичної категорії у конкретні числові показники, придатні для управлінського аналізу та прийняття рішень. Розрахунково-аналітичний метод забезпечує операційну точність; інтегральний – узагальненість та порівнянність;

анкетний – орієнтацію на клієнта; цифровізація – безперервність та достовірність вимірювань.

Висновки до розділу 1

Проведене дослідження теоретичних засад управління якістю послуг в логістичних центрах дозволяє сформулювати такі висновки.

1. Досліджено сутність і зміст поняття якості послуг у логістичних центрах. Встановлено, що якість логістичних послуг є багатовимірною категорією, яка еволюціонувала від вузьких операційних трактувань до комплексних системних концепцій. Запропоновано авторське визначення якості послуг логістичного центру як інтегральної характеристики здатності сукупності логістичних процесів забезпечувати відповідність результатів обслуговування встановленим і очікуваним вимогам споживачів за параметрами надійності, своєчасності, точності, інформаційної прозорості та гнучкості з урахуванням впливу зовнішнього середовища.

2. Проаналізовано сучасні системи та моделі управління якістю в логістиці. Провівши порівняльний аналіз чотирьох моделей управління якістю в логістиці (SERVQUAL, LSQ-моделі Ментзера, EFQM 2020 та ЛСУЯ О. Криворучко і Л. Кривенко) найбільш придатною для логістичного центру визнано LSQ-модель завдяки її логістичній специфічності та процесній концептуалізації дев'яти операційних вимірів.

3. Систематизувавши методичні підходи до оцінювання якості логістичних послуг. Обґрунтовано комплексний підхід, що поєднує розрахунково-аналітичний метод на основі п'яти часткових коефіцієнтів та інтегральний індекс якості у єдиному методичному контурі, прив'язаному до адаптованих вимірів LSQ. Зазначені результати формують теоретичну та методичну основу для практичного оцінювання якості логістичних послуг ТОВ «Делівері» у другому розділі роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ У ТОВ «ДЕЛІВЕРІ»

2.1. Характеристика соціально-економічних умов функціонування ТОВ «Делівері»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Делівері» є юридичною особою, зареєстрованою 28 листопада 2001 року відповідно до законодавства України. Юридична адреса підприємства: вул. Велика Васильківська, 15/2, м. Київ, 01024. Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю, що відповідає вимогам Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» від 06.02.2018 № 2275-VIII [1]. Основний вид економічної діяльності визначено відповідно до КВЕД – 52.29. Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту [2].

Відповідно до структури власності (див. додаток А), єдиним учасником ТОВ «Делівері» з часткою 100 % у статутному капіталі є громадянин України Костюшко Костянтин Володимирович, який одночасно є й керівником підприємства. Статутний капітал товариства складає 122 000 тис. грн. [32]. Загальну характеристику підприємства систематизовано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «Делівері»

Показник	Характеристика
1	2
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Делівері»
Скорочена назва (укр./англ.)	ТОВ «Делівері» / LLC «Delivery»
Код ЄДРПОУ	31738765
Дата державної реєстрації	28 листопада 2001 р.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Юридична адреса	01024, м. Київ, вул. Велика Васильківська, 15/2
Основний КВЕД	52.29. Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
Статутний капітал	122 000 000 грн
Єдиний учасник (частка)	Костюшко Костянтин Володимирович (100 %)
Керівник (станом на 2025 р.)	Костюшко Костянтин Володимирович

Продовження табл. 2.1

1	2
Головний бухгалтер (станом на 2025 р.)	Запорожець Юлія Федорівна
Середня кількість працівників (2025 р.)	254 особи
Офіційний сайт	www.delivery-auto.com

Примітка. Складено автором на основі [24; 32; 34]

За даними офіційного сайту компанії [24], ТОВ «Делівері» є основним суб'єктом Групи компаній «Delivery», до складу якої входять чотири операційні бренди (рис. 2.1):

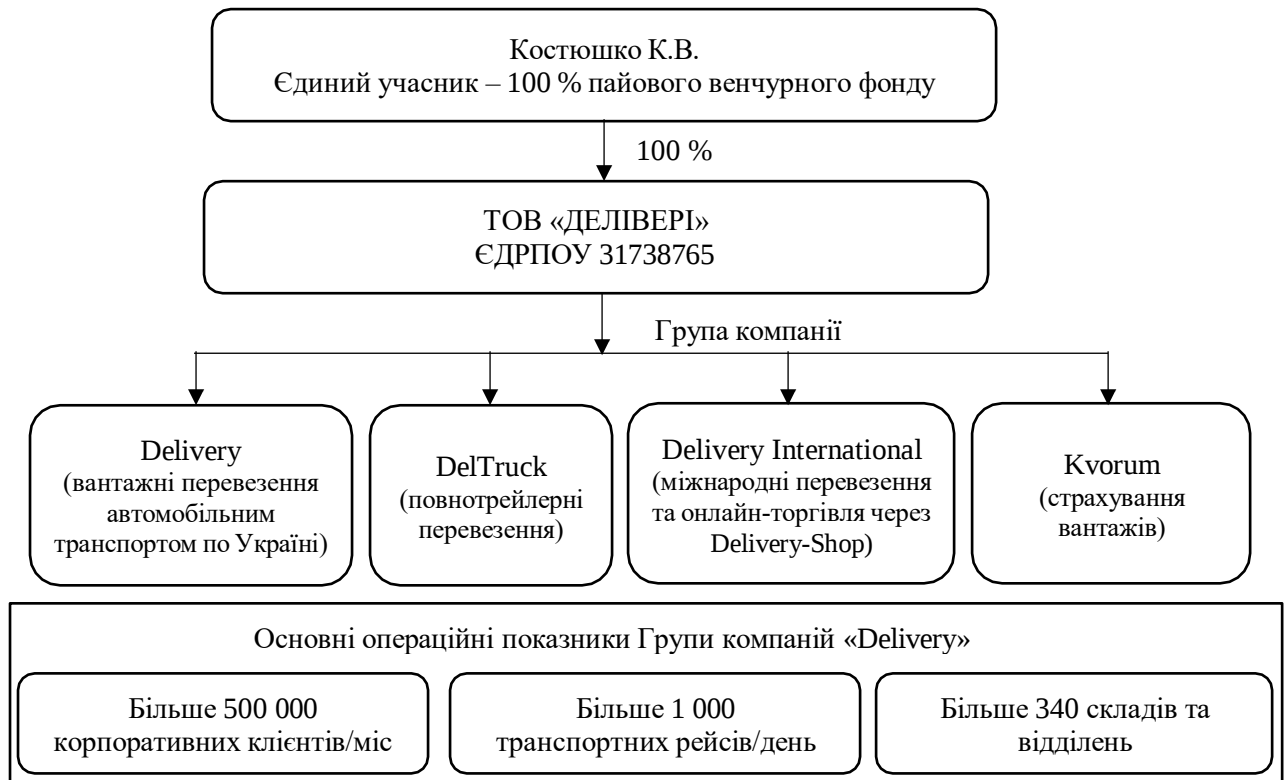


Рисунок 2.1 – Структура власності Групи компаній «Delivery»

Примітка. Побудовано автором за даними [24]

Група обслуговує понад 500 000 корпоративних клієнтів щомісяця, здійснює понад 1 000 транспортних рейсів і має понад 340 складських точок по всій Україні.

Одночасно масштабна операційна діяльність Групи компаній не відображає повною мірою внутрішньої динаміки кадрового потенціалу ТОВ «Делівері» як її головної юридичної особи. При збереженні широкої географічної присутності та значних обсягів обслуговування підприємство зазнало суттєвих змін у структурі трудових ресурсів, зумовлених наперед зовнішніми макроекономічними чинниками воєнного часу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка та структура трудових ресурсів ТОВ «Делівері» за 2023-2025 рр.

Категорія зайнятих	2023 р.		2024 р.		2025 р.		Зміна (+;-) питомої ваги 2025 р. від 2023 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2023 р.	2024 р.
Управлінський персонал	27	6,99	25	9,69	23	9,06	2,06	-0,63
У тому числі:								
керівники	13	3,37	12	4,65	12	4,72	1,36	0,07
спеціалісти	9	2,33	9	3,49	7	2,76	0,42	-0,73
технічні працівники	5	1,30	4	1,55	4	1,57	0,28	0,02
Виробничий персонал	359	93,01	233	90,31	231	90,94	-2,06	0,63
Разом	386	100,00	258	100,00	254	100,00	х	х

Примітка. Побудовано автором за звітністю ТОВ «Делівері» (див. додаток Б-Г)

Як можна зазначити за даними табл. 2.2, чисельність трудового ресурсу ТОВ «Делівері» щорічно зменшувався з 386 осіб до 254 осіб. Темпи скорочення склали 34,2 %, що в абсолютному вимірі становить 123 особи. При чому, слід зазначити, що зменшення персоналу відбулося переважно за рахунок скорочення виробничого потенціалу підприємства з 359 осіб у 2023 р. до 231 особи у 2025 р., тобто на 128 осіб. Питома частка виробничого персоналу в загальній структурі зменшилася на 2,06 %. Тоді як управлінський персонал хоча й зазнав зменшення на 4 особи протягом 2023-2025 рр., проте, його частка зросла. Кількість керівників та технічних працівників зменшилася тільки на 1 особу, спеціалістів – на 2 особи. Хотілося зазначити, що значне скорочення саме виробничого персоналу може негативного відобразитися на подальшій діяльності

підприємства. Виявлені зміни відбулися не тільки під впливом зовнішніх факторів, а й зумовлені особливістю внутрішньою системою управління ТОВ «Делівері».

Основними органами управління товариством є Загальні збори учасників та Дирекція на чолі з генеральним директором товариства – Костюшко К.В. Організаційна структура управління товариства відповідає чинному Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» та прописана у розділі 9 Статуту підприємства (рис. 2.2).

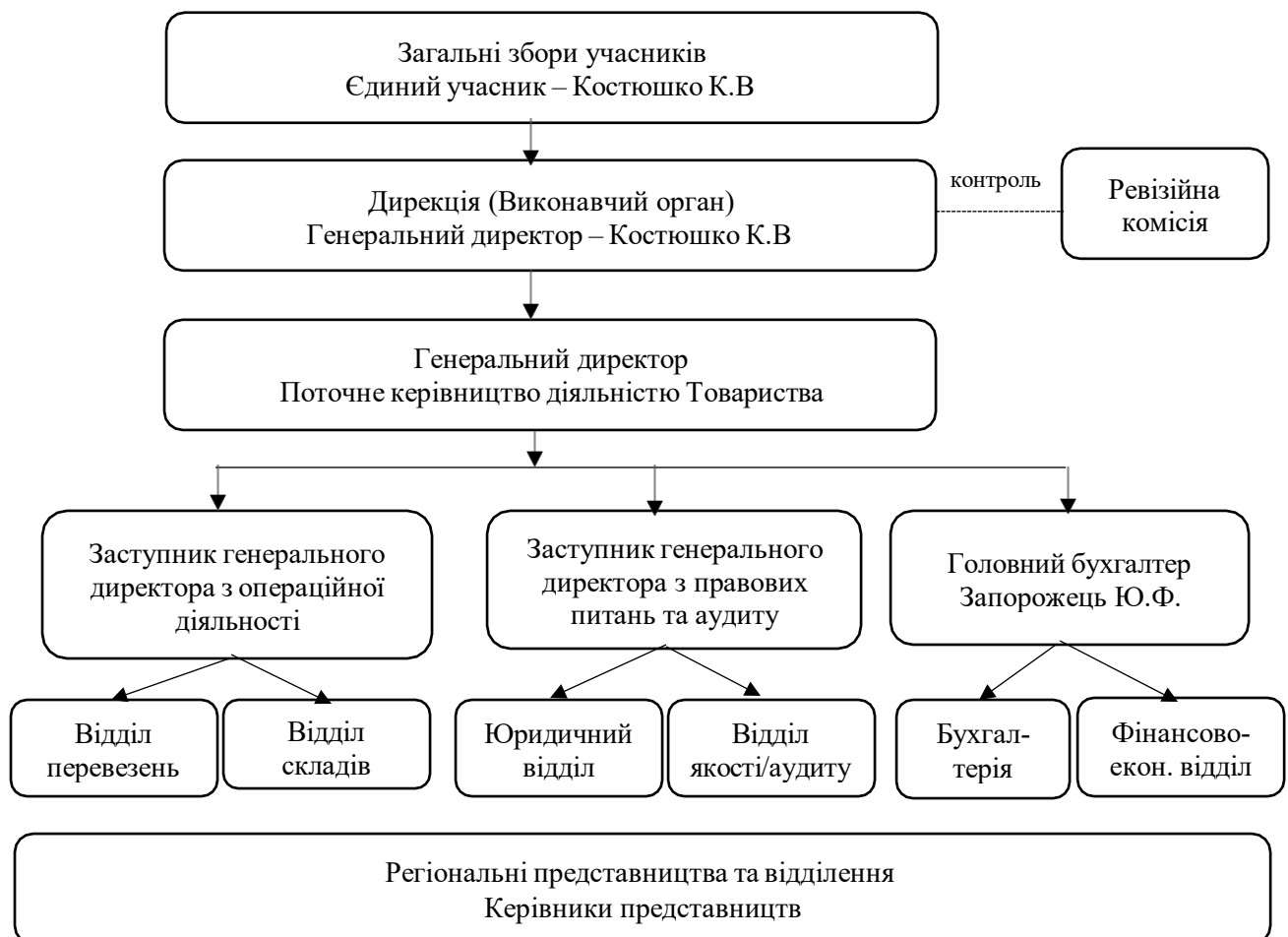


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ТОВ «Делівері»

Примітка. Побудовано автором за даними [32]

Як можна зазначити з рис. 2.2, ТОВ «Делівері» має одного учасника Загальних зборів в особі Костюшко К.В., який одночасно виступає і генеральним директором товариства, то управління підприємством здійснюється одноосібно. Саме керівник бере на себе зобов'язання визначати основні напрямки діяльності

товариства, розподіл чистого прибутку та прийняття управлінського рішення щодо виплати дивідендів [32, п. 9.2.5]. Також він займається вирішенням усіх питань управління поточною діяльністю як основний виконавчий орган. Генеральний директор укладає усі правочини, приймає на роботу шляхом укладання трудових договорів, має право делегувати повноваження, виконує будь-які інші, передбачені законодавством функції [32, п. 9.3].

На цьому ж рівні здійснює свою діяльність Ревізійна комісія, яка створюється як контролюючий орган і займається перевіркою фінансово-господарської діяльності товариства [32, п. 10.9]. На ТОВ «Делівері» вона носить більш формальний характер, адже і керуючий і виконуючий орган – це одна особа.

На наступному управлінському рівні розміщені Заступники Генерального директора підприємства, які безпосередньо виконують свої посадові обов'язки, контролюють діяльність керівників відділів, наданих їм в делегування та звітуються Генеральному директору. Заступником Генерального директора з операційної діяльності представляє інтереси товариства в усіх державних органах, перед юридичними та фізичними особами, в органах податкової служби та виконує всі інші дії, передбачені чинним законодавством України [32, п. 9.3.12]. Заступник Генерального директора з правових питань та управлінського аудиту виконує дії від імені товариства в межах своїх повноважень: укладає та підписує договори та контракти, веде листування від імені підприємства з контрагентами, за необхідності представляє інтереси компанії в державних органах влади [32, п. 9.3.13]. Головний бухгалтер несе персональну відповідальність за дотримання порядку ведення і достовірності бухгалтерського обліку, фінансової, податкової та інших видів звітності [32, п. 10.4]. Кожен із заступників має чітко визначені повноваження, прописані у Статуті підприємства, що дозволяє чітко визначити зони відповідальності та запобігти повторення управлінських функцій.

На четвертому управлінському рівні ТОВ «Делівері» знаходяться керівники відділ товариства, які представлені як в основному офісі компанії, так

і на регіональних рівнях. Регіональна мережа наразі представлена 340 відділеннями та складами, які підпорядковуються своїм регіональним представникам.

Визначена лінійно-функціональна організаційна форма управління має ряд переваг:

- чітко визначений розподіл повноважень між рівнями управління підприємством;

- перелік функціональних обов'язків закріплений у Статуті підприємства, що усуває дублювання управлінських рішень;

- зосередження одноосібного контролю, що унеможливорює конфлікт інтересів та скорочує час на прийняття важливих рішень;

- наявність профільних заступників сприяє оптимальному розподілу управлінського навантаження та забезпечує професійний нагляд за основними функціональними підрозділами підприємства.

Проте, така форма має й ряд недоліків, які полягають в слабкій взаємодії між підрозділами, особливо на регіональному рівні, повільне реагування на нестандартні зовнішні ситуації, обмежена гнучкість, зниження швидкості прийняття рішень через багаторівневість структури, що особливо актуально в умовах військового часу.

На діяльність ТОВ «Делівері» значний вплив мають зовнішні умови, які визначають специфіку ринку вантажних та поштово-логістичних послуг України. Після 24 лютого 2022 року транспортно-логістична галузь зазнала значних структурних змін, основні з них полягають у:

- руйнуванні ворогом складської та транспортної інфраструктури галузі;

- збільшення операційних витрат через підвищення цін на паливо та подовження маршрутів;

- зниження обсягів вантажопотоків, особливо на внутрішньому ринку України;

- складність утримання висококваліфікованого працівника через мобілізацію та трудову міграцію

Відповідно до галузевої класифікації аналітичного видання Mintrans [8], на ринку транспортно-логістичних послуг України функціонує кілька сегментів гравців (рис. 2.3).

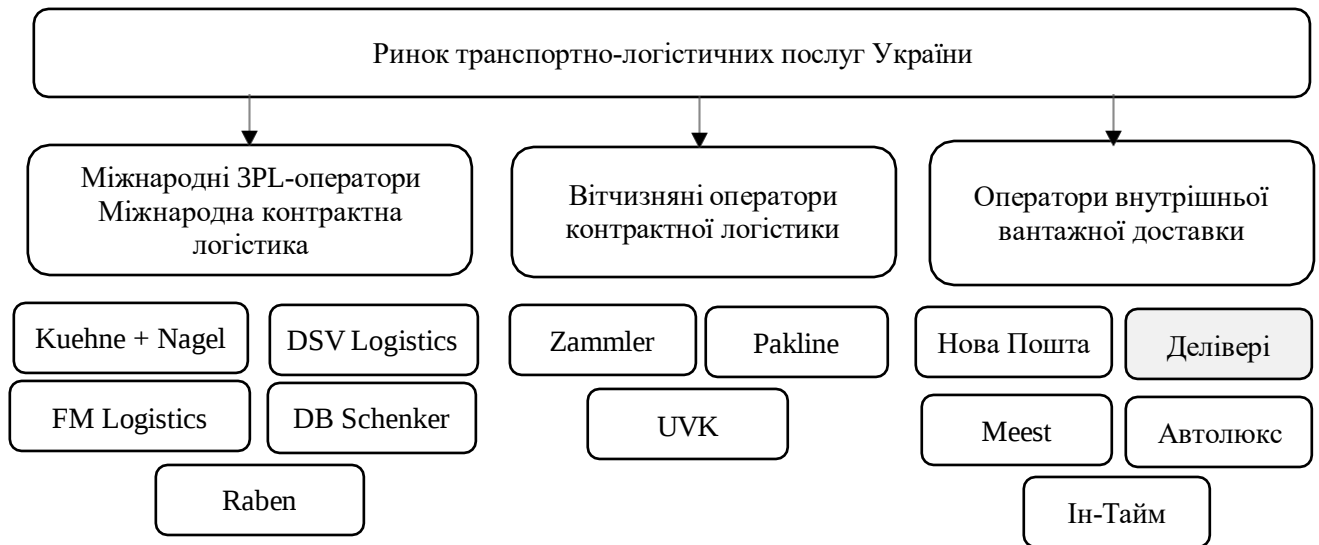


Рисунок 2.3 – Сегментація ринку транспортно-логістичних послуг України та позиціонування ТОВ «Делівері»

Примітка. Побудовано автором на основі [50]

Проте, не дивлячись на значні виклики для галузі, у 2024 рр. відмічалася стабілізація ринку за рахунок зростання обсягів вантажних перевезень на 7,8 %, у порівнянні з минулим роком. Вантажообіг збільшився на 13 % і становив 184 581 млн тонна-кілометрів. ТОВ «Делівері» займає власну нішеву позицію на ринку вантажоперевезень, зосереджуючись на B2B-перевезеннях вантажів вагою від 1 кг до 8 т. Враховуючи те, що частка підприємства на внутрішньому ринку невелика і становила у 2025 р. 0,26 %, ТОВ «Делівері» вдалося потрапити до п'ятірки лідерів служб доставки з фактичними відділеннями за версією рейтингу, створеного компанією Ukrainian Business Award (рис. 2.4).

Як можна зазначити з рис. 2.4, ТОВ «Делівері» посідає четверте місце в даному рейтингу, поєднуючи розгалужену мережу відділень по всій території України, можливість перевозити великовагові вантажі до 8 т та власну корпоративну ІТ-систему.

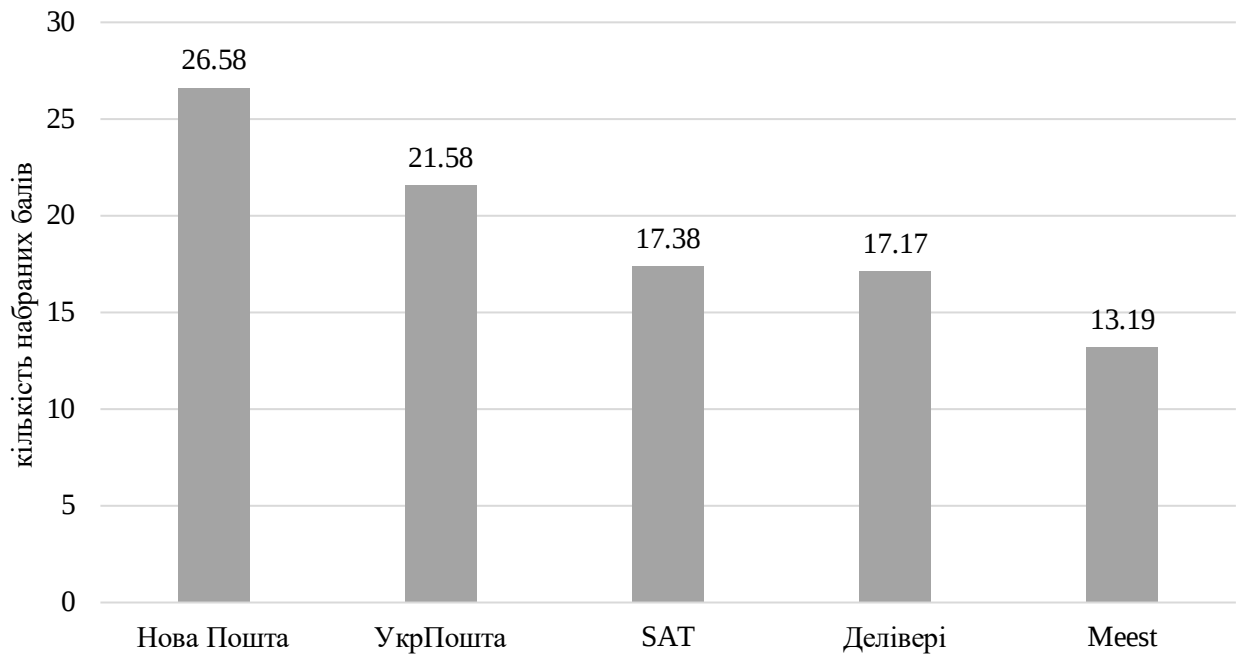


Рисунок 2.4 – ТОП-5 служб доставки з фактичними відділеннями в Україні

Примітка. Побудовано автором на основі [54]

За кількістю фактичних відділень ТОВ «Делівері» поступилося тільки Новій Пошті, яка наразі має 13 208 відділень [22]. Проте, досліджувана компанія суттєво перевищує конкурента в сегменті B2B за ваговою категорією вантажів та орієнтованістю на корпоративних клієнтів. Операційна модель ТОВ «Делівері» передбачає чотири схеми доставки (рис. 2.5).

Як можна зазначити зі схеми 2.5, досліджуване товариство крім основних послуг надає ряд додаткових, які направлені на покращення сервісу та підвищення задоволеності клієнтів. Так, ТОВ «Делівері» дбає про цифрові сервіси, створивши для користувачів мобільний застосунок, онлайн-калькулятор вартості доставки, можливість створення особистого кабінету, в якому формуються звіти та відстеження відправлень в режимі реального часу, а також API для автоматизації документів. Слід зазначити, що наразі перелічені технології є вже не перевагою, а необхідністю та обов'язковими вимогами ринку. Тому ефективність їх функціонування впливає на сприйняття клієнтами якості послуг товариства.

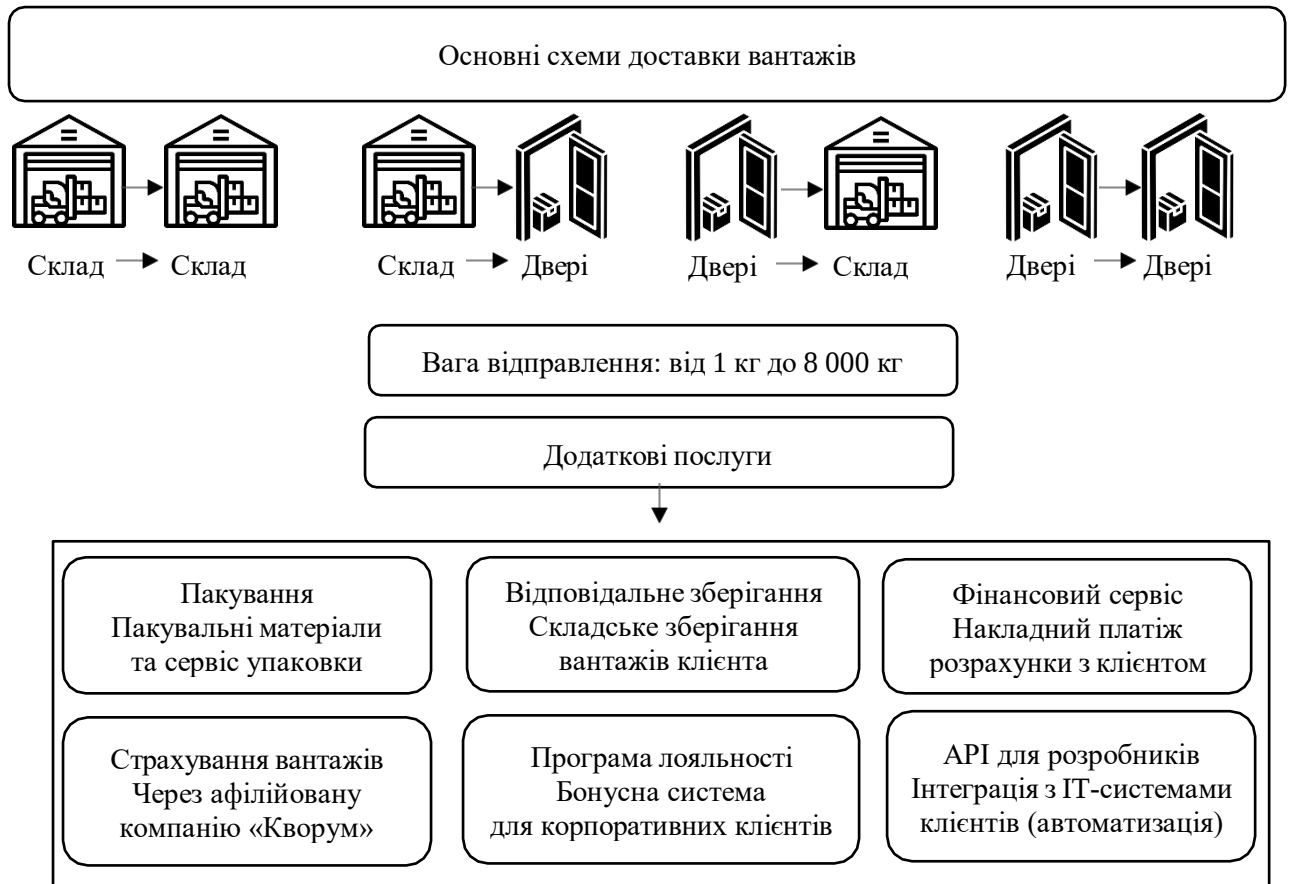


Рисунок 2.5 – Операційна модель ТОВ «Делівері»

Примітка. Побудовано автором на основі [34]

Таким чином, ТОВ «Делівері» функціонує в умовах динамічного та конкурентного ринку логістичних послуг України. Підприємство займає 4 місце серед служб доставки з фактичними відділеннями в Україні у B2B-сегменті вантажних перевезень, маючи більше 340 регіональних відділень та щомісячним обслуговуваннями більше 500 тис. корпоративних клієнтів. Проте, на результати діяльності підприємства негативно впливає складне макроекономічне середовище воєнного часу, що проявляється у зменшенні трудового колективу товариства, зниженні операційної ефективності. Більш детальний аналіз фінансово-господарської діяльності товариства та оцінка якості логістичних послуг досліджено далі.

2.2. Діагностика показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Делівері»

Діагностика фінансово-господарської діяльності ТОВ «Делівері» необхідна для оцінювання рівня управління якістю його послуг. Такий аналіз забезпечує можливість виявлення тенденцій розвитку, з'ясування як ресурсне забезпечення й операційна ефективність впливають на кінцеві фінансові результати діяльності товариства. Для повноцінного аналізу основних показників діяльності ТОВ «Делівері» у 2023-2025 рр., було розраховано основні згруповані показники, а результати розрахунків представлено в табл. 2.3.

За отриманими результатами (табл. 2.3), можна зазначити, що динаміка показників, які характеризували капітал підприємства у 2024 р. мала подібну тенденцію, погіршення значень. Якщо у 2023 р. сукупний капітал підприємства становив 47 737,0 тис. грн, то 2024 р. він знизився на 4 249 тис. грн і збільшився на 200,0 тис. грн у 2025 р. Проте, такі коливання привели до загального зниження середньої вартості сукупного капіталу на 4 049,0 тис. грн або 8,5 %. Вартість власного капіталу демонструвала стабільне щорічне зниження з 18 529,0 тис. грн. у 2023 р. до 15 683,0 тис. грн у 2024 р. та до 12 038,0 тис. грн. у 2025 р. Загальний спад склав 6 491,0 тис. грн., що становить 35,0 %. Така тенденція вказує на значне зменшення частки власного капіталу у структурі капіталу підприємства та погіршення фінансової незалежності (рис. 2.6).

Наступна група показників досліджує наявність ресурсів підприємства і відображає зовсім іншу тенденцію. Так, середньорічна вартість основних засобів ТОВ «Делівері» щорічно зростала з 74 883,0 тис. грн. у 2023 р. до 78 536,0 тис. грн у 2024 р. та до 83 060,0 тис. грн. у 2025 р. Загальний приріст за три роки склав 10,9 %, що в абсолютному значенні становить 8 177,0 тис. грн. та вказує на помірну модернізацію матеріально-технічної бази підприємства. Тут слід підкреслити, що коефіцієнт зносу основних засобів залишався критично високим і становим у 2025 р. 92 %, що на 1 % краще, ніж на початку досліджуваного періоду, проте це дуже низькі темпи оновлення основних засобів.

Таблиця 2.3 – Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Делівері» за 2023-2025 рр.

Показники	Од. виміру	Джерела інформації, розрахунок	Роки			Відхилення			
			2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р.		2025 р. до 2024 р.	
						Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Капітал підприємства									
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	47737,0	43488,0	43688,0	-4049,0	-8,5	200,0	0,5
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	18529,0	15683,0	12038,0	-6491,0	-35,0	-3645,0	-23,2
2. Ресурси підприємства									
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	74883,0	78536,0	83060,0	8177,0	10,9	4524,0	5,8
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	26390,0	27650,5	28553,0	2163,0	8,2	902,5	3,3
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	35412,5	32186,0	32493,0	-2919,5	-8,2	307,0	1,0
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	форма 1-ПВ	386	258	254	-132	-34,2	-4	-2
3. Економічні показники									
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	196 631,0	248 674,0	298 826,0	102 195,0	52,0	50 152,0	20,2
3.2. Обсяг реалізованої продукції	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	196 631,0	248 674,0	298 826,0	102 195,0	52,0	50 152,0	20,2
3.2. Операційні витрати	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	180 748,0	218 637,0	262 821,0	82 073,0	45,4	44 184,0	20,2
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	Форма 1-ПВ	18 634,0	22 245,0	24 580,0	5 946,0	31,9	2 335,0	10,5

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	(3.4/2.4/12)*1000	4 022,9	7 185,1	8 064,3	4 041,4	100,5	879,2	12,2
4. Фінансові результати									
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	15 883,0	30 037,0	36 005,0	20 122,0	126,7	5 968,0	19,9
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	-5 798,0	282,0	-1 901,0	3 897,0	-67,2	-2 183,0	-774,1
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	-5 798,0	282,0	-1 665,0	4 133,0	-71,3	-1 947,0	-690,4
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	-5 798,0	282,0	-1 665,0	4 133,0	-71,3	-1 947,0	-690,4
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат									
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./ особу	3.2 / п.2.4	509,4	963,9	1176,5	667,1	131,0	212,6	22,1
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		Сума зносу/Первісна вартість ОЗ	0,93	0,93	0,92	0,00	-0,1	0,00	-0,1
5.3. Фондовіддача	грн./ грн.	п.3.2 / п.2.1	2,6	3,2	3,6	1,0	37,0	0,4	13,6
5.4. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	п.3.1 / п.2.3	5,6	7,7	9,2	3,6	65,6	1,5	19,0
5.5. Середній період обороту оборотних засобів	дні	360 дн. / п.5.4	65	47	39	-26	-39,6	-7	-16,0
5.6. Коефіцієнт капіталовіддачі	обороти	п.4.1 / п.1.1	0,33	0,69	0,8	0,5	147,7	0,1	19,3
5.7. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	п.3.3 / п.3.2	0,92	0,88	0,88	0,0	-4,3	0,0	0,0

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Показники рентабельності підприємства									
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	п.4.3 / п.1.1*100	-12,1	0,6	-3,8	8,3	X	-4,5	X
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	п.4.4 / п.1.2*100	-31,3	1,8	-13,8	17,5	X	-15,6	X
6.3. Рентабельність продукції	%	п.4.2 / п.3.3*100	-3,2	0,1	-0,6	2,6	X	-0,8	X
7. Показники оцінки логістичної діяльності									
7.1. Запаси	тис. грн.	ф.1, р. 1100	5 777	7 180	69	-5708,0	-98,8	-7111,0	-99,0
7.2. Виробничі запаси	тис. грн.	ф.1, р. 1101	5 777	7 180	69	-5708,0	-98,8	-7111,0	-99,0
7.3.Гроші та їх еквіваленти	тис. грн.	ф.1, р. 1165	2 295	1 883	2 178	-117,0	-5,1	295,0	15,7
7.4.Витрати на збут	тис. грн.	ф.2, р. 2150	24 266	34 490	42 638	18372,0	75,7	8148,0	23,6

Примітка. Розраховано автором на основі даних додатків Б-Г

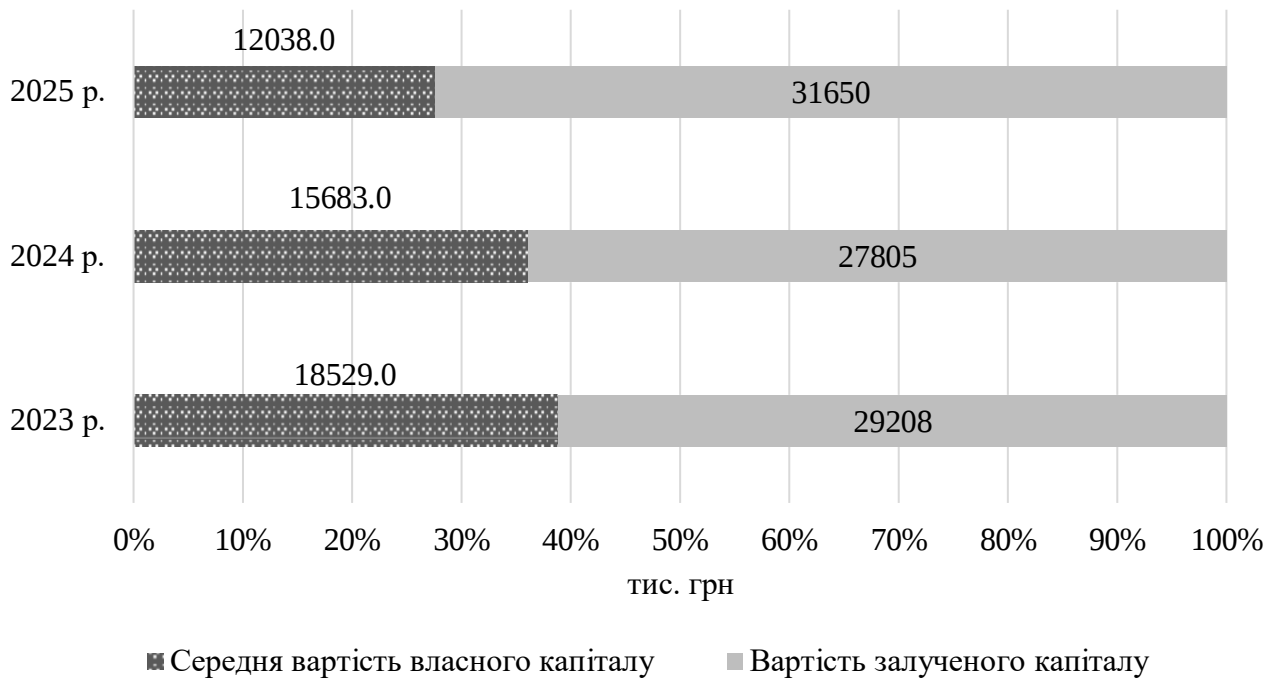


Рисунок 2.6 – Динаміка середньої вартості капіталу ТОВ «Делівері» за 2023-2025 рр., тис. грн.

Примітка. Побудовано автором за фінансовою звітністю ТОВ «Делівері» (додатки Б-Г)

Як видно з рис. 2.6, протягом усього аналізованого періоду в структурі капіталу ТОВ «Делівері» переважав залучений капітал. У 2023 р. його частка становила 61,2 % (29 208,0 тис. грн.), у 2024 р. зросла до 63,9 % (27 805,0 тис. грн.), а у 2025 р. досягла 72,4 % (31 650,0 тис. грн.), тоді як частка власного капіталу скоротилася відповідно з 38,8 % до 27,6 %, що свідчить про посилення фінансової залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Аналогічну динаміку до середньорічної вартості основних засобів демонструвала середньорічна вартість нематеріальних активів, загальний приріст яких склав 8,2 %, що в абсолютному вираженні становить 2 163,0 тис. грн та підтверджує стриманий розвиток цифрових технологій підприємства.

Середні залишки оборотних засобів скоротились з 35 412,5 тис. грн. у 2023 р. до 32 493,0 тис. грн. у 2025 р. (на 2 919,5 тис. грн., або на 8,2 %), що відповідає загальній тенденції до оптимізації поточних активів в умовах обмеженого фінансування. Середньооблікова чисельність персоналу знизилась з

386 осіб до 254 осіб (на 132 особи, або на 34,2 %), що є найбільш вираженою негативною зміною у ресурсному забезпеченні підприємства (рис. 2.7).

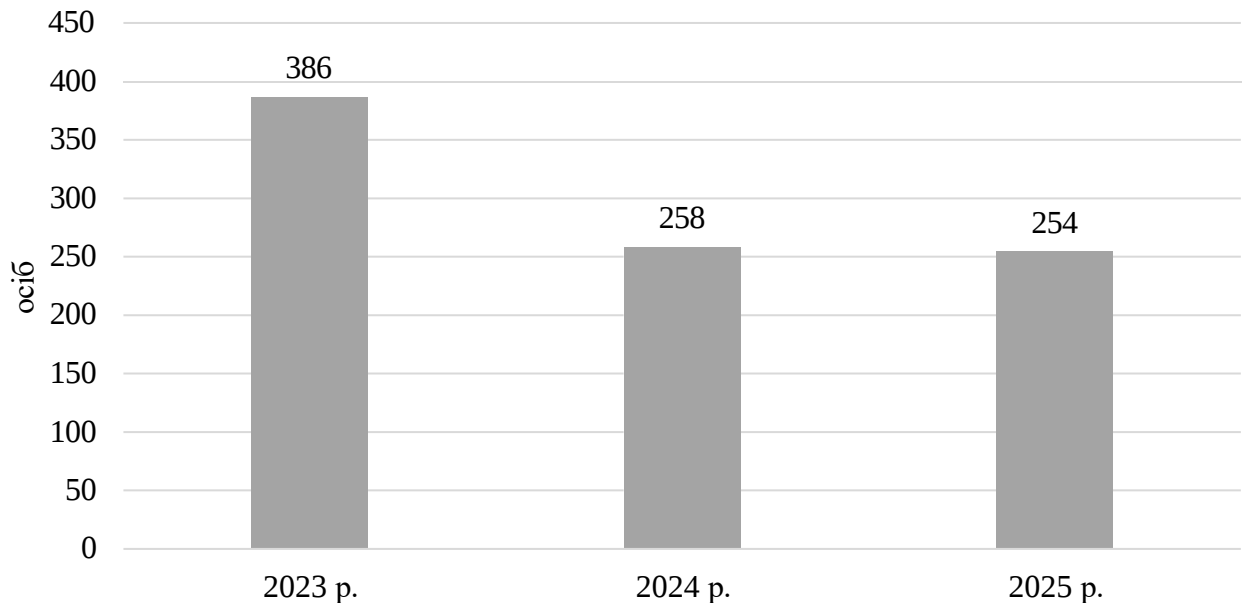


Рисунок 2.7 – Динаміка трудового ресурсу ТОВ «Делівері» за 2023-2025 рр., тис. грн.

Примітка. Побудовано автором за внутрішньою звітністю ТОВ «Делівері»

Аналіз економічних показників демонструє стійку позитивну динаміку доходів. Чистий дохід від реалізації зріс з 196 631,0 тис. грн. у 2023 р. до 298 826,0 тис. грн. у 2025 р. приріст становив 102 195,0 тис. грн., або 52,0 %. У 2025 р. відносно 2024 р. приріст склав 50 152,0 тис. грн. (+20,2 %), що свідчить про збереження темпів зростання ділової активності підприємства (рис. 2.8).

Операційні витрати зростали синхронно з доходами з 180 748,0 тис. грн до 262 821,0 тис. грн. (+45,4 %), при чому дещо повільніше, що позитивно вплинуло на валовий прибуток.

Фонд оплати праці збільшився з 18 634,0 тис. грн. до 24 580,0 тис. грн. (+31,9 %), при цьому середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла вдвічі з 4 022,9 грн. у 2023 р. до 8 064,3 грн. у 2025 р. (+100,5 %). Таке зростання зумовлене як загальноекономічними чинниками (інфляція, підвищення мінімальної заробітної плати), так і скороченням чисельності персоналу при збереженні фонду оплати праці.

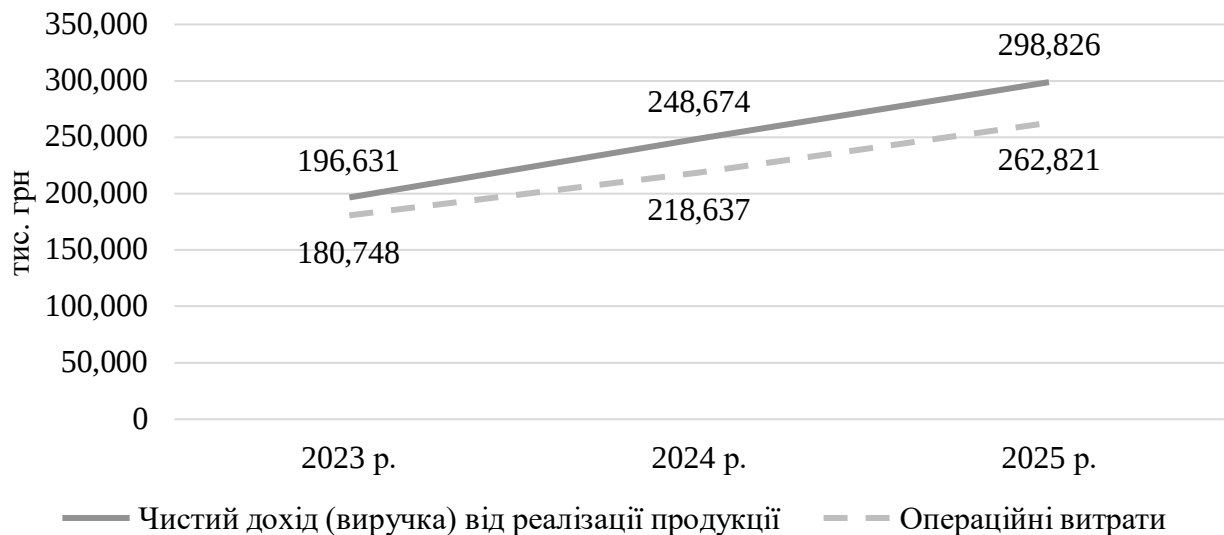


Рисунок 2.8 – Динаміка чистого доходу та операційних витрат ТОВ «Делівері» за 2023-2025 рр., тис. грн.

Примітка. Побудовано автором за фінансовою звітністю ТОВ «Делівері» (додатки Б-Г)

Проте рівень заробітної плати залишається суттєво нижчим за середньогалузеві показники та середній рівень оплати праці в економіці України, що знижує конкурентоспроможність підприємства на ринку праці та створює ризики подальшого відтоку кваліфікованих кадрів, насамперед у сфері логістики та транспортного обслуговування, де попит на досвідчених фахівців стабільно перевищує пропозицію (рис. 2.9).

Як свідчать дані рис. 2.9, середньомісячна заробітна плата працівників ТОВ «Делівері» протягом 2023-2025 рр. суттєво поступається як середньому рівню по Україні, так і середньому рівню оплати праці операторів доставки. У 2025 р. заробітна плата працівників підприємства становила 8 064 грн., тоді як середній показник по Україні – 26 499 грн., а по галузі – 26 805 грн., тобто відставання сягає більш ніж трикратного розміру.

Фінансові результати діяльності ТОВ «Делівері» відображають суперечливу динаміку. Валовий прибуток демонстрував стале зростання з 15 883,0 тис. грн. у 2023 р. до 36 005,0 тис. грн. у 2025 р. (+126,7 %), що свідчить про покращення операційної маржі на рівні основної діяльності. Натомість прибуток від операційної діяльності залишається нестабільним.

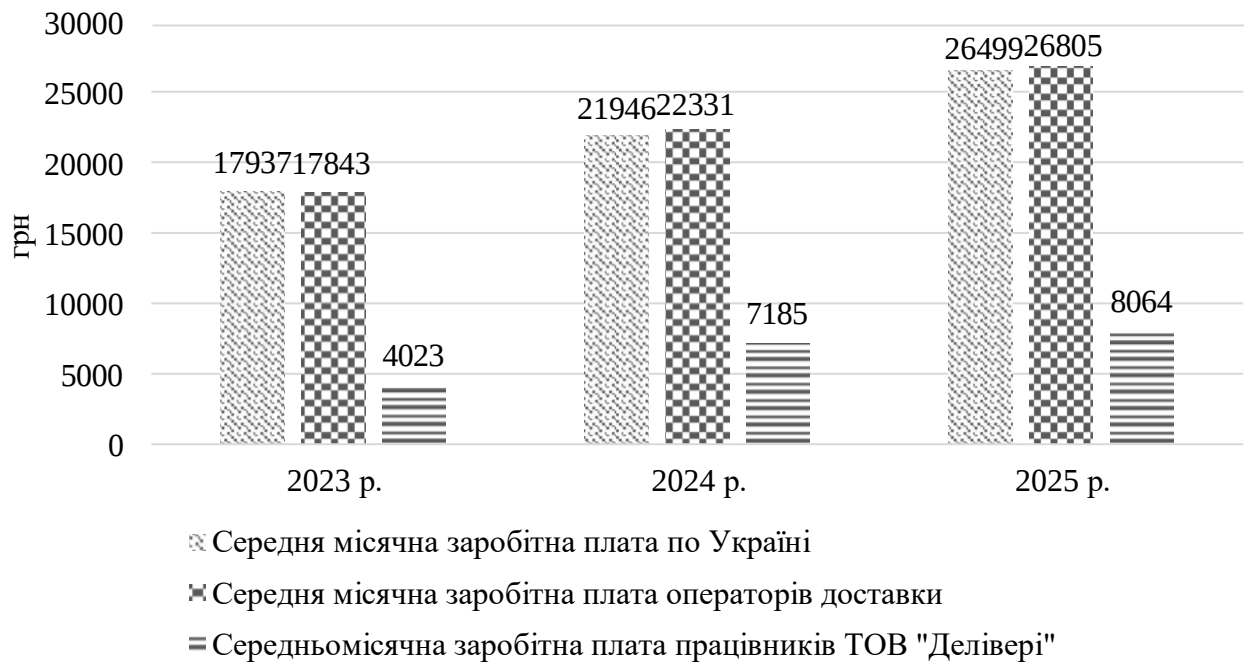


Рисунок 2.9 – Динаміка середньомісячної заробітної плати в Україні та на ТОВ «Делівері» та галузі за 2023-2025 рр., тис. грн.

Примітка. Побудовано автором за фінансовою звітністю ТОВ «Делівері» (додатки Б-Г)

2023 р. та 2025 рр. підприємство закінчило збитково, зі збитком у 5 798,0 тис. грн. та 1 901,0 тис. грн. відповідно. Тільки у 2024 р. ТОВ «Делівері» мав незначний прибуток 282,0 тис. грн. Така динаміка зумовлена значним тиском адміністративних витрат та витрат на збут, які зростали випереджаючими темпами порівняно з валовим прибутком.

Чистий збиток у 2025 р. склав 1 665,0 тис. грн. проти збитку 5 798,0 тис. грн. у 2023 р. та прибутку 282,0 тис. грн. у 2024 р. Позитивна тенденція до скорочення чистого збитку на 4 133,0 тис. грн. (71,3 %) є важливим сигналом поступового відновлення фінансової результативності, однак не дозволяє говорити про сталу прибутковість підприємства (рис. 2.10).

Показники ефективності діяльності ТОВ «Делівері» свідчать про суттєве покращення ресурсовіддачі. Продуктивність праці зросла більш ніж удвічі, з 509,4 тис. грн./особу до 1 176,5 тис. грн./особу (+131,0 %), що пояснюється як зростанням доходів, так і скороченням чисельності персоналу.

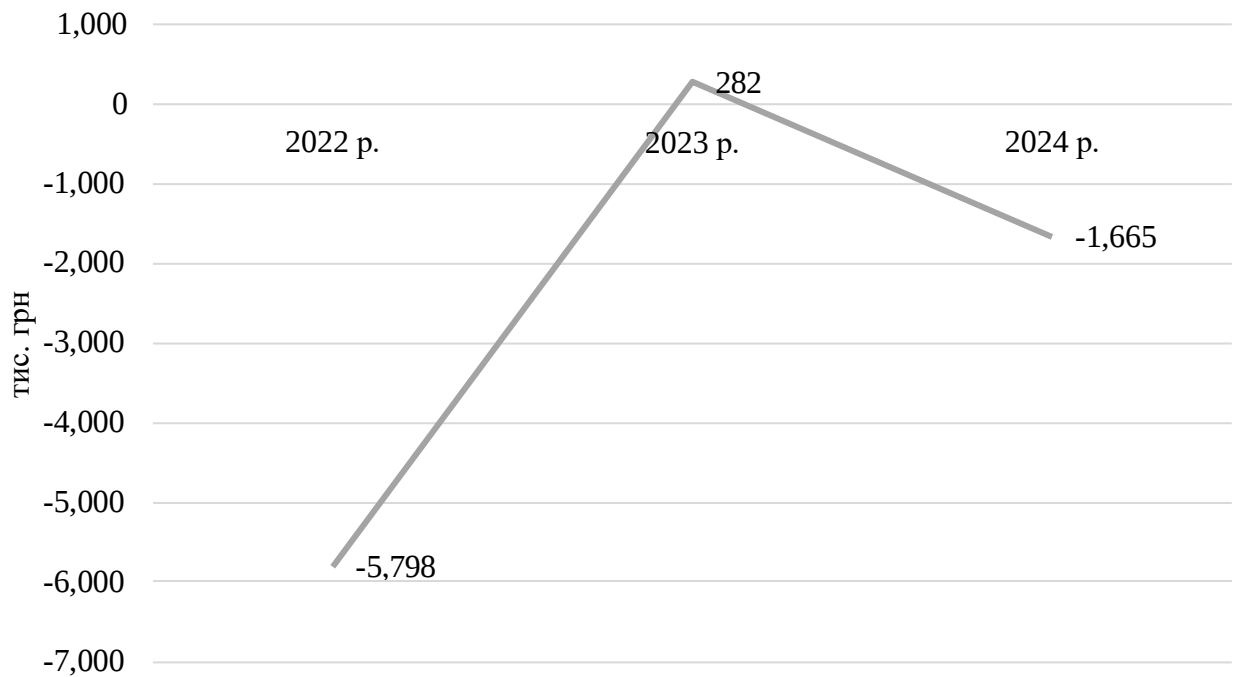


Рисунок 2.10 – Динаміка чистого прибутку (збитку) ТОВ «Делівері» за 2023-2025 рр., тис. грн.

Примітка. Побудовано автором за фінансовою звітністю ТОВ «Делівері» (додатки Б-Г)

Фондовіддача збільшилась з 2,6 грн/грн до 3,6 грн./грн. (+37,0 %), що відображає більш інтенсивне використання основних засобів. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів зріс з 5,6 оборотів до 9,2 оборотів (+65,6 %), а середній період обороту скоротився з 65 до 39 днів (-26 днів, або -39,6 %), що є ознакою підвищення ефективності управління поточними активами. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції скоротились з 0,92 коп. у 2023 р. до 0,88 коп. у 2025 р. (-4,3 %), що свідчить про поступове зростання операційної ефективності підприємства, хоча цей показник залишається на рівні, близькому до 1, що залишає обмежений простір для формування прибутку.

Показники рентабельності ТОВ «Делівері» підтверджують нестійкість фінансового стану підприємства. Рентабельність сукупного капіталу у 2023 р. склала -12,1 %, у 2024 р. короткочасно вийшла в позитивну зону (+0,6 %), проте у 2025 р. знову знизилась до -3,8 %. Аналогічну динаміку демонструє рентабельність власного капіталу: -31,3 % у 2023 р., +1,8 % у 2024 р., -13,8 % у

2025 р. Рентабельність продукції залишається від'ємною у двох роках (-3,2 % у 2023 р. та -0,7 % у 2025 р.), що означає збитковість операційної діяльності на рівні витрат (рис. 2.11).

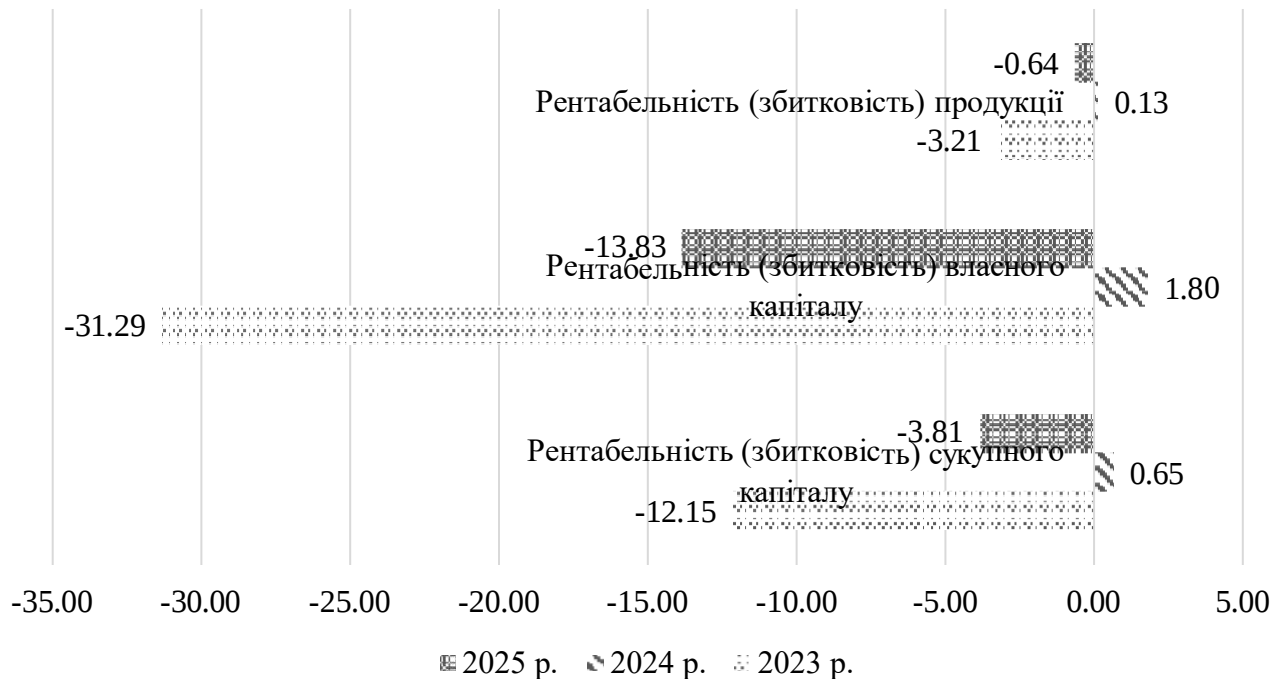


Рисунок 2.11 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Делівері» за 2023-2025 рр., %

Примітка. Побудовано автором за фінансовою звітністю ТОВ «Делівері» (додатки Б-Г)

Показники логістичної діяльності ТОВ «Делівері» відображають специфіку операційної моделі ТОВ «Делівері» як підприємства транспортно-логістичного профілю. Загальний обсяг запасів скоротився з 5 777,0 тис. грн. у 2023 р. до 69,0 тис. грн. у 2025 р. (-98,8 %), що свідчить про суттєве вивільнення ресурсів з товарно-матеріальних запасів та перехід до більш ощадливої моделі управління оборотним капіталом. Готова продукція та товари відсутні протягом усього аналізованого періоду, що підтверджує сервісну природу діяльності підприємства.

Витрати на збут зросли з 24 266,0 тис. грн. у 2023 р. до 42 638,0 тис. грн. у 2025 р. (+75,7 %), що відображає активізацію комерційної діяльності та розширення мережі обслуговування. Гроші та їх еквіваленти залишаються на

відносно стабільному рівні (2 295,0 тис. грн. у 2023 р. та 2 178,0 тис. грн. у 2025 р.), що свідчить про задовільний рівень поточної ліквідності (рис. 2.12)

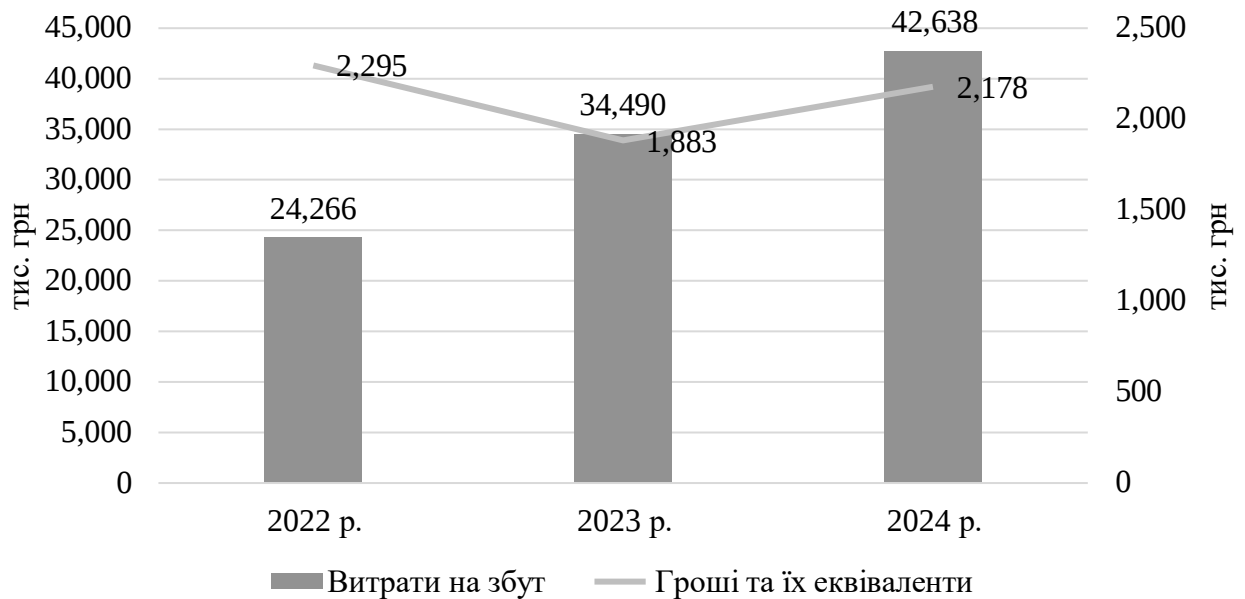


Рисунок 2.12 – Динаміка витрат на збут та грошових коштів ТОВ «Делівері» за 2023-2025 рр., тис. грн.

Примітка. Побудовано автором за фінансовою звітністю ТОВ «Делівері» (додатки Б-Г)

Таким чином, комплексна діагностика фінансово-господарської діяльності ТОВ «Делівері» за 2023-2025 рр. виявила такі тенденції. Підприємство демонструє стале зростання доходів від реалізації (+52,0 % за три роки) при одночасному скороченні збитковості, що свідчить про поступове відновлення після кризи, спричиненої повномасштабним вторгненням. Спостерігалось підвищення ресурсовіддачі: зростання фондівіддачі, прискорення оборотності активів і скорочення збитку. Зберігалися структурні проблеми, дуже високий знос основних засобів (0,92-0,93), від’ємна рентабельність та суттєве скорочення власного капіталу.

2.3. Оцінювання рівня якості логістичних послуг ТОВ «Делівері»

Оцінювання рівня якості логістичних послуг ТОВ «Делівері» здійснювалося на основі комплексного методичного підходу, який поєднує два взаємодоповнюючих методи: розрахунково-аналітичний метод на основі публічних даних, які мають кількісні індикатори, та метод експертного оцінювання для вимірів, суб'єктивна оцінка яких не піддається вимірюванню через публічні дані. Інтегральний індекс якості (ІЯ) розраховано за формулою 1.1 як зважену суму нормованих часткових коефіцієнтів. На основі адаптованої LSQ-моделі та методики інтегрального оцінювання розроблено систему з семи вимірів якості з диференційованими ваговими коефіцієнтами (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Система оцінювання якості логістичних послуг ТОВ «Делівері»

№	Вимір якості (LSQ)	w_i	$k_{i\text{норм}}$	Метод оцінювання	Обґрунтування нормативного значення
1	Своєчасність доставки	0,15	$\geq 0,90$	Дані сайту компанії	Мінімально прийнятна частка відправлень, доставлених у погоджені терміни для B2B-сегменту вантажних перевезень
2	Збереження вантажу	0,15	$\geq 0,95$	Дані сайту компанії	Висока вимога обумовлена прямими матеріальними збитками клієнта у разі пошкодження або втрати вантажу
3	Точність виконання замовлень	0,15	$\geq 0,95$	Дані сайту компанії	Помилки у виконанні замовлень спричиняють затримки та додаткові витрати клієнта
4	Готовність рекомендувати послуги	0,15	$\geq 0,85$	Дані сайту компанії	Індикатор лояльності клієнтів; менш жорсткий норматив з огляду на суб'єктивний характер показника
5	Задоволеність сервісом	0,20	$\geq 0,95$	Дані сайту компанії	Узагальнюючий вимір клієнтського досвіду за шкалою 1-10; підвищений норматив відповідає найбільшій вазі виміру
6	Обробка претензій та рекламацій	0,10	$\geq 0,85$	Експертне оцінювання	Допустимий рівень з огляду на об'єктивні обмеження (частина претензій потребує тривалого розслідування)
7	Якість інформаційного сервісу	0,10	$\geq 0,85$	Експертне оцінювання	Аналогічний норматив обумовлений суб'єктивним характером сприйняття інформаційного обслуговування
Разом	7 вимірів	1,00	$\text{ІЯ} \geq 0,85$	Комбінований	Нормативні значення встановлено на основі аналізу галузевої практики

Примітка. Розроблено автором на основі [23; 24; 35]

Вагові коефіцієнти показників якості визначено експертним методом на основі оцінки їх відносної важливості для споживачів логістичних послуг. Такий підхід дозволяє врахувати специфіку діяльності логістичного центру та пріоритетність окремих параметрів якості:

задоволеність сервісом ($w = 0,20$ кожен) є критичним для операційного планування B2B-клієнтів;

своєчасність, збереження вантажу, точність замовлень та готовність рекомендувати сервіс ($w = 0,15$ кожен) визначає операційну надійність;

обробка претензій та інформаційний сервіс ($w = 0,10$ кожен) формують довгострокову лояльність клієнта. При цьому сума вагових коефіцієнтів дорівнює 1, що відповідає вимогам методу інтегральної оцінки.

Коефіцієнти своєчасності, збереження вантажу, точності виконання замовлень, готовності рекомендувати послуги та задоволеності сервісом розраховано на основі офіційних операційних даних ТОВ «Делівері», оприлюднених на інформаційному дашборді сайту компанії (див. додаток Д). Дашборд містить актуальні показники якості обслуговування у форматі реального часу: відсоток своєчасних доставок, показники збереження вантажу, рівень скарг, готовність рекомендувати та задоволеність сервісом. На основі зазначених даних побудовано табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Індекси якості ТОВ «Делівері» за даними офіційного сайту компанії

Вимір якості	Показник	Значення %	$k_{i\text{факт}}$
1	2	3	4
Своєчасність доставки	Своєчасно до складу	64,50	$K_{\text{св}} = \frac{(0,6450 + 0,6551)}{2} = 0,6501$
	Своєчасно до дверей	65,51	
Інформація про псування вантажу	Пошкодження вантажу (частка від кількості місць)	0,1016	$K_{\text{зб}} = 1 - (0,001016 + 0,000011) = 0,9990$
	Втрата вантажу (частка від кількості місць)	0,0011	

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4
Інформація про скарги	Скарги по відправленням (частка від кількості квитанцій)	0,2355	$K_{\text{точ}} = 1 - 0,002355 = 0,9976$
Готовність рекомендувати	Індекс готовності рекомендувати послуги (NPS-подібний показник)	81,83	$K_{\text{рек}} = 0,8183$
Задоволеність сервісом	Загальна оцінка задоволеності (шкала 1-10)	96,3 з 10	$K_{\text{зад.}} = \frac{9,63}{10} = 0,963$

Примітка. Розраховано автором на основі даних [24]

Аналіз даних табл. 2.5 засвідчує, що ТОВ «Делівері» демонструє високі показники збереження вантажу ($K_{\text{зб}} = 0,9990$, пошкоджено лише 1 місце з 984, втрачено 1 місце з 90 909) та задоволеності сервісом клієнтів ($K_{\text{зад}} = 0,963$ із максимально можливого 1,0). Показник точності виконання замовлень також є задовільним ($K_{\text{точ}} = 0,9976$, 1 скарга на 424 квитанції). Водночас показник своєчасності доставки залишається суттєво нижчим за норматив ($K_{\text{св}} = 0,6501$ при нормі $\geq 0,90$), що є найбільш вираженою операційною проблемою ТОВ «Делівері», підтвердженою динамікою дашборду, впродовж жовтня-березня частка своєчасних доставок до складу знизилась з 80 % до 62 %.

Для оцінювання вимірів «Обробка претензій та рекламаций» і «Якість інформаційного сервісу» застосовано метод експертного оцінювання, оскільки зазначені характеристики відображають суб'єктивний клієнтський досвід взаємодії з підприємством після факту надання послуги та не піддаються вимірюванню через публічні операційні дані. Вагові коефіцієнти показників та підхід до розрахунку часткових коефіцієнтів визначено на основі методичних положень, розроблених у роботі А.Г. Овчаренко [23]. До складу експертної групи увійшли 12 фахівців, що мають безпосередній практичний досвід взаємодії з ТОВ «Делівері» як корпоративні клієнти або незалежні консультанти у сфері логістики (табл. 2.6). Середній стаж роботи у галузі склав 7,9 року.

Таблиця 2.6 – Склад експертної групи для оцінювання якості логістичних послуг ТОВ «Делівері»

Посада	Організація	Стаж, роки	Категорія
Менеджер з логістики	ТОВ «Агропром-Трейд»	7	Корпоративний клієнт
Начальник відділу постачання	ПрАТ «Металург-Груп»	8	Корпоративний клієнт
Логіст	ТОВ «Будматеріали Плюс»	5	Корпоративний клієнт
Директор з логістики	ТОВ «Фармлайн»	11	Корпоративний клієнт
Менеджер з закупівель	ТОВ «АТБ-Комерс»	6	Корпоративний клієнт
Керівник транспортного відділу	ПАТ «Укрхімпром»	9	Корпоративний клієнт
Логіст	ТОВ «Електросервіс»	4	Корпоративний клієнт
Незалежний консультант	ФОП Савченко В.О.	12	Незалежний консультант
Менеджер з логістики	ТОВ «Зернотрейд»	6	Корпоративний клієнт
Начальник складу	ТОВ «Пластімпекс»	5	Корпоративний клієнт
Незалежний консультант	ФОП Ковальчук М.І.	14	Незалежний консультант
Директор з операцій	ТОВ «Металоконструкції»	8	Корпоративний клієнт
12 експертів	10 корпоративних клієнтів, 2 незалежних консультанта	7,9	Середній стаж

Примітка. Автором розробка

Кожен експерт оцінював фактичний рівень (P) якості за 8 показниками (Б1-Б4 та В1-В4) за шкалою Лайкерта від 1 до 7, де 1 – «абсолютно не відповідає очікуванням», 7 – «повністю відповідає очікуванням». Очікуваний рівень (E) визначено як середнє за попередніми відповідями групи на етапі пілотної апробації анкети. GAP-показник = $P - E$ відображає розрив між очікуваним і фактичним рівнем якості.

Узгодженість думок експертів перевірено коефіцієнтом конкордації Кендалла (W), який розраховується за формулою (2.1):

$$W = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)}; \quad (2.1)$$

де S – сума квадратів відхилень рангових сум від середнього значення;

$m = 12$ – кількість експертів;

$n = 8$ – кількість оцінюваних показників.

Розрахунок S здійснено за формулою (2.2):

$$S = \sum (R_j - R)^2; \quad (2.2)$$

де R_j – сума рангів j -го показника за оцінками всіх експертів;

$$R = \frac{m(n+1)}{2} = \frac{12 \cdot 9}{2} = 54 \text{ – середня рангова сума.}$$

За результатами ранжування оцінок отримано $S = 5146$. Підставляючи значення у формулу (2.1), отримано:

$$W = \frac{12 \cdot 5146}{12^2(8^3 - 8)} = 0,851$$

Значення $W = 0,851 > 0,7$ вказує на високий рівень узгодженості думок експертної групи. Результати експертного оцінювання представлені у наступній таблиці.

Таблиця 2.7 – GAP-аналіз вимірів «Обробка претензій» та «Інформаційний сервіс» ($n = 12$ експертів)

Показника	Вимір	Е сер.	Р сер.	GAP	Рівень розриву
Оперативність розгляду претензій (до 5 днів)	Претензії	6,33	4,00	-2,33	Значний
Конкретність та змістовність відповіді на претензію	Претензії	6,22	4,25	-1,97	Значний
Адекватність запропонованої компенсації клієнту	Претензії	6,44	3,50	-2,94	Критичний
Доступність відповідального менеджера з претензій	Претензії	6,22	4,08	-2,14	Значний
Точність та актуальність системи трекінгу вантажу	Інф. сервіс	6,28	5,25	-1,03	Помірний
Зручність особистого кабінету та мобільного додатку	Інф. сервіс	6,17	4,67	-1,50	Значний
Оперативність відповіді контакт-центру (очікув. ≤ 5 хв)	Інф. сервіс	6,28	4,33	-1,95	Значний
Своєчасність автоматичних сповіщень про статус вантажу	Інф. сервіс	6,22	5,08	-1,14	Помірний
Середнє по виміру «Обробка претензій»	Претензії	6,30	3,96	-2,34	Критичний
Середнє по виміру «Інформаційний сервіс»	Інф. сервіс	6,24	4,83	-1,41	Значний

Примітка. Розраховано автором за результатами експертного оцінювання (див. додаток Е)

На основі результатів оцінювання розраховано часткові коефіцієнти:

$$K_{\text{пр}} = \frac{\bar{P}}{B} = \frac{3,958}{7} = 0,565,$$

Найбільший розрив спостерігається за показником «Адекватність компенсації» ($GAP = -2,94$) – критичне значення, що свідчить про системну проблему у процесі відшкодування збитків клієнтам.

$$K_{\text{інф}} = \frac{\bar{P}}{B} = \frac{4,833}{7} = 0,690,$$

Найменший розрив за показником «Точність трекінгу» ($GAP = -1,03$), що підтверджує задовільну роботу технічних інструментів; найбільший за «Оперативність контакт-центру» ($GAP = -1,95$) – слабка ланка у каналах живого зв'язку (рис. 2.13)

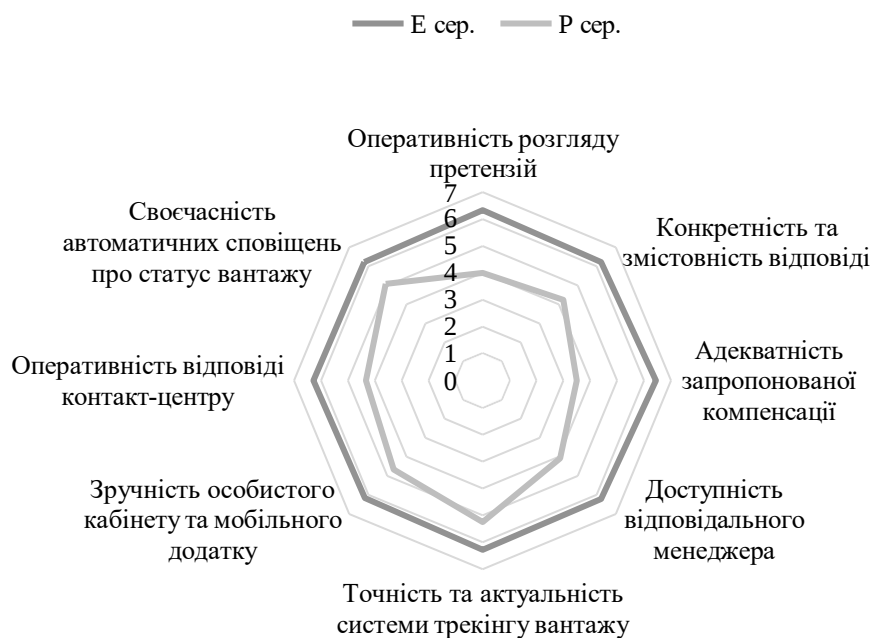


Рисунок 2.13 – Порівняльний профіль очікуваного (Е) та фактичного (Р) рівня якості за оцінками експертів

Примітка. Авторська розробка

На основі розрахованих публічним та експертним методами часткових коефіцієнтів обчислено інтегральний індекс якості логістичних послуг ТОВ «Делівері» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Зведений розрахунок інтегрального індексу якості логістичних послуг ТОВ «Делівері»

Вимір якості	w_i	$k_{i\text{норм}}$	$k_{i\text{факт}}$	$q_i = \frac{k_{i\text{факт}}}{k_{i\text{норм}}}$	$w_i \cdot q_i$
Своєчасність доставки	0,15	$\geq 0,90$	0,650	0,722	0,108
Збереження вантажу	0,15	$\geq 0,95$	0,999	1,052	0,158
Точність виконання замовлення	0,15	$\geq 0,95$	0,996	1,048	0,157
Готовність рекомендувати	0,15	$\geq 0,85$	0,818	0,963	0,144
Задоволеність сервісом	0,2	$\geq 0,95$	0,963	1,014	0,203
Обробка претензій	0,1	$\geq 0,85$	0,565	0,665	0,066
Інформаційний сервіс	0,1	$\geq 0,85$	0,690	0,812	0,081
Інтегрований коефіцієнт якості	1	$\geq 0,85$			0,918

Примітка. Розраховано автором на основі публічних даних та результатів експертного оцінювання

$$\text{ІЯ} = 0,15 \cdot 0,722 + 0,15 \cdot 1,052 + 0,15 \cdot 1,048 + 0,15 \cdot 0,963 + 0,20 \cdot 1,014 + \\ + 0,1 \cdot 0,665 + 0,1 \cdot 0,812 = 0,918$$

Отримане значення ІЯ = 0,918 перевищує нормативний поріг ($\geq 0,85$), що характеризує загальний рівень якості логістичних послуг ТОВ «Делівері» як задовільний. Водночас аналіз профілю за окремими вимірами виявляє суттєву диференціацію:

три виміри досягають або перевищують нормативні значення (збереження вантажу, точність виконання замовлень та задоволеність сервісом);

два виміри перебувають у допустимій зоні (готовність рекомендувати (та інформаційний сервіс).

Натомість два виміри є проблемними зонами (своєчасність доставки та обробка претензій), що суттєво нижчі за нормативні значення і потребують першочергового управлінського втручання (рис. 2.14).



Рисунок 2.14 – Профіль інтегральної оцінки якості логістичних послуг ТОВ «Делівері» за вимірами LSQ-моделі

Примітка. Авторська розробка

Для об'єктивізації отриманих результатів оцінювання якості проведено порівняльний аналіз конкурентного позиціонування ТОВ «Делівері» серед п'яти провідних операторів ринку доставки за одинадцятьма критеріями рейтингу Ukrainian Business Award 2025 (табл. 2.9). Кожен критерій оцінено за шкалою від 1 до 5 балів, де 5 – найкращий результат серед порівнюваних операторів.

Аналіз табл. 2.9 засвідчує, що ТОВ «Делівері» посідає 4-е місце з середньою оцінкою 3,36 із 5,00 балів, поступаючись Новій Пошті (4,64), Укрпошті (3,73) та Meest Пошті (3,45), але випереджаючи SAT (3,18) (рис. 2.15).

Таблиця 2.9 – Порівняльний аналіз операторів ринку доставки за критеріями UBA 2025

Критерії	Нова Пошта		Укрпошта		Meest Пошта		Делівері		SAT	
	Значення	Оцінка	Значення	Оцінка	Значення	Оцінка	Значення	Оцінка	Значення	Оцінка
Масштаб мережі, кількість відділень	13000	5	11000	4	5 439	3	358	2	271	1
Максимально доступна вага вантажу, кг	1000	3	600	2	1000	3	20000	5	20000	5
Швидкість доставки, днів	1	5	1	5	2	3	1	5	1	5
Якість взаємодії з клієнтами		5		5		5		4		5
Цифрові сервіси		5		5		5		5		4
Пошукова активність у Google, кількість брендovаних запитів	2 777 500	5	1 907 300	4	423 600	3	42 580	1	9 750	2
Досвід роботи, рік	24	4	31	5	20	2	24	4	23	3
Репутація у відгуках, відсоток позитивних відгуків	93	5	75	1	77	2	79	3	87	4
Онлайн-аудиторія, кількість відвідувань сайту	23 млн	5	11,1 млн	4	518 тис	3	344 тис	2	280 тис	1
Соціальні мережі, кількість платформ	7	5	7	5	6	4	5	3	5	3
Темпи зростання	0,38	4	0,12	1	0,65	5	0,25	3	0,2	2
Середня оцінка		4,64		3,73		3,45		3,36		3,18

Примітки. Складено автором на основі даних [21; 24-26; 42; 54]

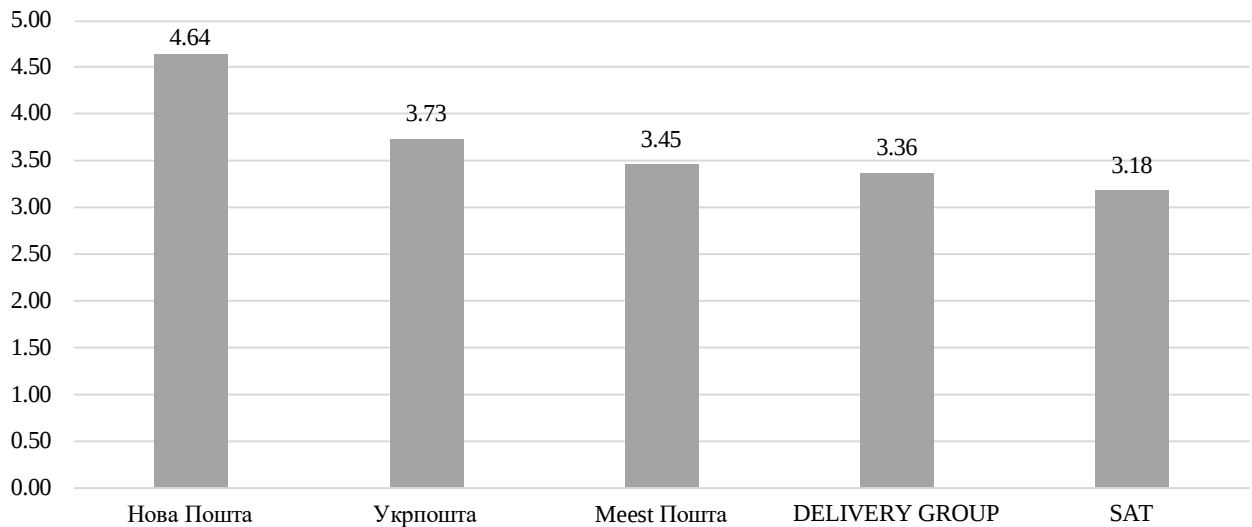


Рисунок 2.15 – Середні оцінки ринку операторів доставки за критеріями UBA 2025 р.

Примітки. Побудовано автором за табл. 2.9.

Конкурентний профіль підприємства має чітко виражений нішевий характер, оскільки ТОВ «Делівері» отримує максимальну оцінку 5 балів лише за двома критеріями, а саме максимально доступною вагою вантажу до 20 000 кг разом та швидкістю доставки на рівні одного дня, що підтверджує стратегічну спеціалізацію підприємства у B2B-сегменті важковантажних перевезень, у межах якого воно є одним із небагатьох операторів, здатних обслуговувати великі промислові вантажі.

Водночас результати аналізу свідчать про наявність суттєвих конкурентних слабкостей ТОВ «Делівері». Найнижчі оцінки отримано за показниками масштабу мережі, пошукової активності та онлайн-аудиторії. Так, компанія має значно меншу кількість відділень порівняно з ринковим лідером, демонструє низький рівень брендovаних пошукових запитів і обмежений обсяг відвідуваності вебсайту. Така ситуація вказує на недостатню впізнаваність бренду на ринку та слабку представленість підприємства у цифровому середовищі.

Показник якості взаємодії з клієнтами є єдиним сервісним критерієм, за яким ТОВ «Делівері» поступається більшості конкурентів. Отриманий результат

узгоджується з висновками авторського оцінювання якості, за яким критичне значення коефіцієнта обробки претензій безпосередньо позначається на загальному сприйнятті клієнтського сервісу.

Таким чином, встановлено, що рівень якості логістичних послуг ТОВ «Делівері» є загалом задовільним, про що свідчить інтегральний індекс якості на рівні 0,918, який перевищує нормативне значення. Водночас структура показників має виражену нерівномірність: підприємство демонструє високі результати за операційно критичними параметрами, зокрема збереженням вантажу, точністю виконання замовлень і загальною задоволеністю сервісом, що підтверджує його надійність у B2B-сегменті важковантажних перевезень. Разом з тим виявлено суттєві проблемні зони, пов'язані передусім із низьким рівнем своєчасності доставки та неефективною системою обробки претензій, що негативно впливає на клієнтський досвід. Результати конкурентного аналізу додатково підтверджують нішевий характер позиціонування підприємства та водночас вказують на обмежену ринкову впізнаваність і слабку цифрову присутність, що зумовлює необхідність пріоритетного вдосконалення операційних процесів і сервісної складової для підвищення конкурентоспроможності. Виявлені проблемні зони формують два пріоритетних стратегічних вектори вдосконалення системи управління якістю, що буде реалізованому у третьому розділі роботи.

Висновки до розділу 2

Провівши аналіз організації управління якістю послуг у ТОВ «Делівері» можна зробити висновки.

1. Надавши характеристику соціально-економічних умов функціонування ТОВ «Делівері», встановлено, що ТОВ «Делівері» є приватним підприємством з єдиним власником, що функціонує у B2B-сегменті вантажних перевезень (КВЕД 52.29) і обслуговує понад 500 000 корпоративних клієнтів щомісяця через мережу

понад 340 регіональних точок. Лінійно-функціональна організаційна структура забезпечує чіткий розподіл повноважень, однак скорочення персоналу на 34,2 % в умовах воєнного стану створює ризики для операційної гнучкості підприємства.

2. Здійснивши діагностику показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Делівері», виявлено, що чистий дохід підприємства зріс на 52,0 %, продуктивність праці – на 131,0 %, проте підприємство залишається збитковим у двох із трьох аналізованих років, коефіцієнт зносу основних засобів сягає 0,92-0,93, а середня заробітна плата (8 064 грн.) більш ніж утричі поступається середньогалузевому рівню.

3. Оцінивши рівень якості логістичних послуг ТОВ «Делівері», встановлено, що інтегральний індекс якості логістичних послуг ІЯ = 0,918 перевищує нормативний поріг ($\geq 0,85$), що свідчить про загалом задовільний рівень якості. Водночас виявлено дві критичні проблемні зони: своєчасність доставки та обробка претензій, що потребує цілеспрямованого вдосконалення та визначає напрями подальших управлінських рішень.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ТОВ «ДЕЛІВЕРІ»

3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення системи управління якістю логістичних послуг ТОВ «Делівері»

Результати комплексного оцінювання рівня якості логістичних послуг ТОВ «Делівері», засвідчили, що підприємство досягає загалом задовільного рівня якості ($IЯ = 0,918$), однак демонструє суттєву нерівномірність у профілі якості за окремими вимірами. Виявлено дві критичні зони відставання – своєчасність доставки ($q_1 = 0,722$) та обробка претензій ($q_6 = 0,665$), а також одну зону, яка потребує підвищеної уваги – якість інформаційного сервісу ($q_7 = 0,812$). Усунення зазначених диспропорцій потребує формування цілісної системи стратегічних напрямів удосконалення управління якістю, методологічною основою якої є вимоги ДСТУ ISO 9001:2015 та принципи LSQ-моделі [4; 48].

Відповідно до розділу 6.2 ДСТУ ISO 9001:2015, підприємство повинно встановити цілі у сфері якості для відповідних підрозділів, рівнів і процесів. При цьому цілі мають бути вимірними, узгодженими з політикою у сфері якості та охопленими моніторингом [4, п. 6.2.1]. Відповідно до цієї вимоги, стратегічні напрями удосконалення системи управління якістю ТОВ «Делівері» сформовано у вигляді трьох взаємопов'язаних векторів, кожен з яких має конкретне цільове значення часткового коефіцієнта якості (рис. 3.1).

Першим обраним вектором є підвищення своєчасності доставки. Своєчасність доставки є операційно важливим виміром для B2B-клієнтів вантажних перевезень, оскільки порушення термінів безпосередньо призводить до збоїв у виробничих та збутових процесах замовника.

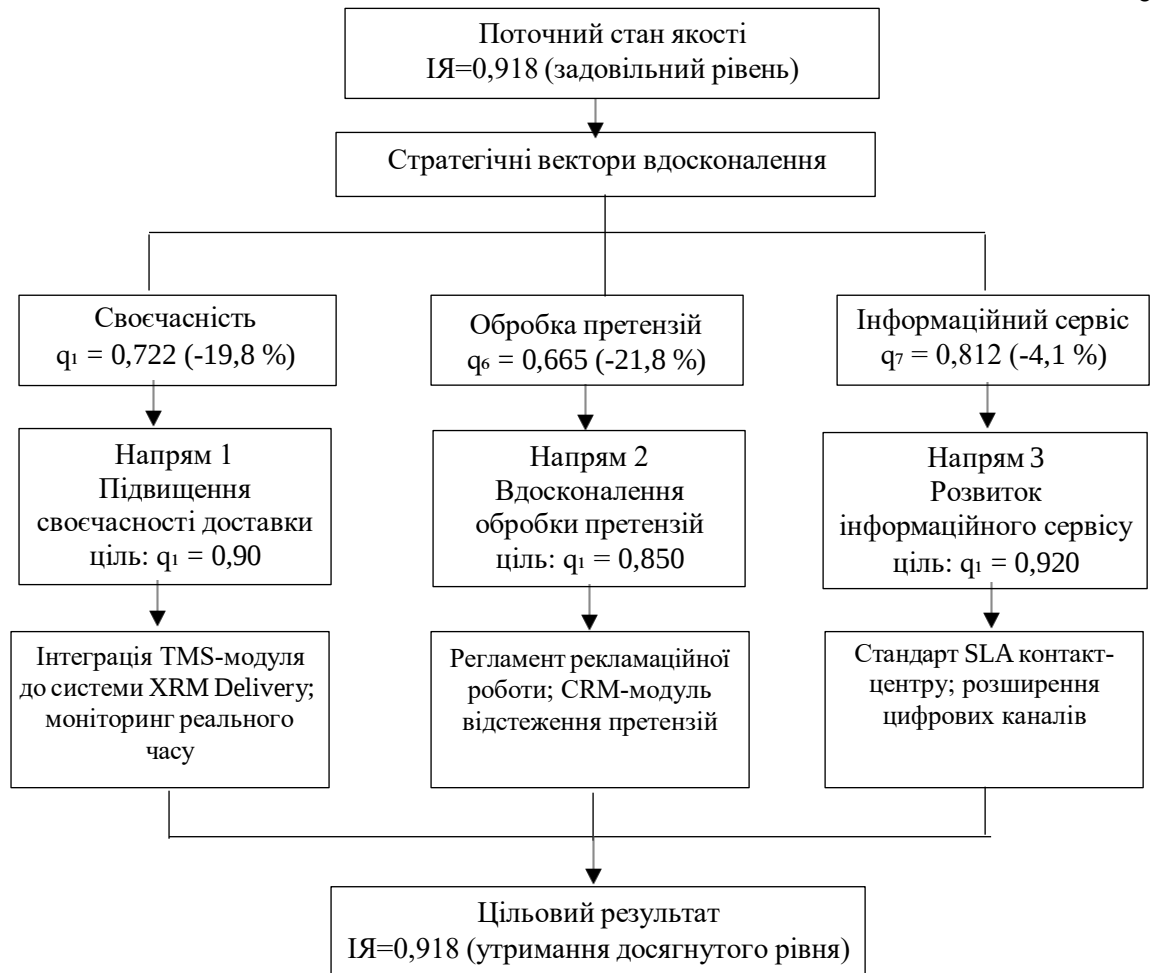


Рисунок 3.1 – Стратегічні вектори удосконалення системи управління якістю ТОВ «Делівері»

Примітка. Авторська розробка

Поточне значення $q_1=0,722$ свідчить про відставання від нормативу на 19,8 %, що є найбільш вираженою проблемою серед досліджуваних вимірів. Динаміка дашборду ТОВ «Делівері» підтверджує системний, а не ситуативний характер проблеми. Так, впродовж жовтня 2024 р. – березня 2025 р. частка своєчасних доставок до складу знизилась з 80 % до 62 %, тобто на 18 відсоткових пунктів за шість місяців [24].

Стратегічний напрям передбачає розширення функціональності наявної системи XRM Delivery шляхом інтеграції TMS-модуля динамічної маршрутизації та моніторингу транспортних засобів у реальному часі. Цільове значення: $q_1=0,900$.

Другим стратегічним напрямом удосконалення системи управління якістю вбачаємо вдосконалення системи обробки претензій та рекламаций. Обробка претензій є виміром з найнижчим значенням часткового коефіцієнта ($q_6=0,665$) та найбільшим GAP між очікуваннями і фактичним рівнем ($GAP_{сер} = -2,34$ за оцінками 12 експертів). Критичним є результат за показником «Адекватність компенсації» ($GAP = -2,94$), що свідчить про системну проблему не лише в процесі розгляду претензій, а й у механізмі прийняття рішень щодо відшкодування збитків клієнтам. Незадовільна оцінка $CX = 9/10$ у рейтингу UBA 2025 (єдиний не максимальний показник серед п'яти операторів) підтверджує зовнішнє визнання цієї проблеми ринком [54].

Розділ 10.2 ДСТУ ISO 9001:2015 встановлює, що у разі виникнення невідповідності, зокрема пов'язаної зі скаргами, підприємство повинне відреагувати на невідповідність, оцінити потребу в діях щодо усунення її причин та виконати будь-які потрібні дії [4, п. 10.2.1].

Розділ 5.1.2 «Орієнтація на замовника» зобов'язує найвище керівництво забезпечувати постійну зосередженість на підвищенні задоволеності замовника. Розділ 10.3 «Постійне поліпшення» визначає, що підприємство повинне постійно поліпшувати придатність, адекватність і результативність системи управління якістю [4, п. 10.3]. Стратегічний напрям передбачає розробку та впровадження регламенту рекламацийної роботи з чіткими строками реагування, критеріями компенсації та CRM-системою для відстеження статусу кожної претензії. Цільове значення: $q_6 = 0,850$ (досягнення нормативного рівня).

Третім напрямком обрано розвиток якості інформаційного сервісу. Якість інформаційного сервісу ($q_7=0,812$) перебуває нижче нормативного значення ($\geq 0,85$) і має диференційовану внутрішню структуру: технічні інструменти (трекінг – $GAP = -1,03$; автосповіщення – $GAP = -1,14$) функціонують задовільно, тоді як людська складова сервісу – оперативність контакт-центру ($GAP = -1,95$) є слабкою ланкою. Такий розрив свідчить про те, що цифрова інфраструктура ТОВ «Делівері» є достатньою, натомість процеси живої взаємодії з клієнтом потребують стандартизації та регламентації.

Розділ 8.2.1 ДСТУ ISO 9001:2015 встановлює, що інформаційний зв'язок із замовниками повинен охоплювати надання інформації стосовно продукції та послуг, опрацювання запитів і замовлень, а також отримання інформації за зворотним зв'язком від замовників, зокрема скарг [4, п. 8.2.1]. Стратегічний напрям передбачає модернізацію контакт-центру з впровадженням стандарту часу відповіді (SLA), розширення цифрових каналів комунікації та підвищення кваліфікації персоналу клієнтської підтримки. Цільове значення: $q_7=0,920$.

У табл. 3.1 наведено характеристику стратегічних векторів удосконалення системи управління якістю ТОВ «Делівері».

Таблиця 3.1 – Характеристика стратегічних векторів удосконалення системи управління якістю ТОВ «Делівері»

Вектор	Проблемний вимір	q_факт	q_ціль	Стратегічний захід
Вектор 1	Своєчасність доставки	0,722	0,900	Впровадження TMS-системи, оптимізація маршрутної мережі
Вектор 2	Обробка претензій	0,665	0,850	Розробка регламенту рекламацийної роботи, впровадження CRM
Вектор 3	Інформаційний сервіс	0,812	0,920	Модернізація контакт-центру, стандарт SLA, навчання персоналу

Примітка. Авторська розробка

Вибір пріоритетності реалізації стратегічних векторів обумовлено їх впливом на інтегральний індекс якості та складністю впровадження. Другий вектор (обробка претензій) є першочерговим, оскільки потребує переважно організаційних, а не капіталомістких змін і дає найшвидший позитивний ефект для клієнтського досвіду. Вектор 1 (своєчасність) є стратегічно найважливішим за потенційним внеском у підвищення ІЯ, але потребує інвестицій у розширення функціональності наявної системи XRM Delivery та заходів щодо оновлення рухомого складу. Інформаційний сервіс реалізується паралельно як супровідний захід, частково в межах модернізації системи XRM Delivery, частково через організаційні заходи з персоналом контакт-центру.

Таким чином, два пріоритетних та один супровідний вектор утворюють взаємоузгоджену систему, що відповідає принципу постійного покращення ДСТУ ISO 9001:2015. ТОВ «Делівері» необхідно поліпшувати придатність, адекватність і результативність системи управління якістю. Деталізація організаційного та економічного забезпечення реалізації кожного стратегічного вектору, а також оцінювання прогностного ефекту від їх впровадження розглядатиметься у наступному підрозділі роботи.

3.2. Розробка організаційно-економічного забезпечення системи управління якістю логістичних послуг ТОВ «Делівері»

Реалізація стратегічних векторів удосконалення системи управління якістю ТОВ «Делівері» потребувала формування відповідного організаційно-економічного підґрунтя. Під організаційно-економічним забезпеченням системи управління якістю розуміється сукупність організаційних структур, розподілу відповідальності, ресурсного забезпечення та економічних механізмів, що забезпечують цілеспрямоване функціонування системи якості на підприємстві [45]. Без такого забезпечення стратегічні наміри залишаються декларативними і не перетворюються на операційні зміни.

Аналіз практики провідних логістичних операторів як українських (Нова Пошта, Meest Express), так і міжнародних (DB Schenker, DHL Supply Chain) засвідчив, що ефективна система управління якістю у сфері логістичних послуг ґрунтується на трьох взаємопов'язаних складових (рис. 3.2).

Відповідно до вимог розділу 5.3 ДСТУ ISO 9001:2015, найвище керівництво зобов'язане забезпечити розподіл відповідальності та повноважень щодо системи управління якістю між відповідними посадовими особами [4, п. 5.3]. Для ТОВ «Делівері», де за станом на 2025 р. середня чисельність персоналу становить 254 особи [34], функцію якості частково виконує відділ якості/аудиту, підпорядкований заступнику генерального директора з правових питань та

аудиту (рис. 3.2). Водночас зазначений підрозділ орієнтований переважно на контрольні-аудиторські функції та не охоплює оперативне управління якістю логістичних послуг у розрізі LSQ-вимірів.

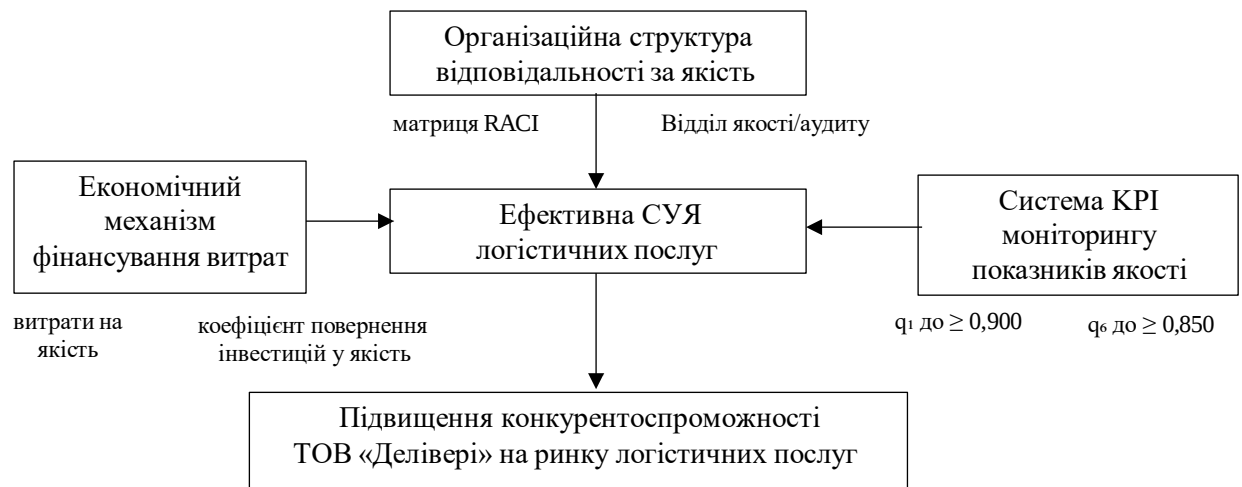


Рисунок 3.2 – Складові організаційно-економічного забезпечення системи управління якістю логістичних послуг ТОВ «Делівері»

Примітка. Побудовано автором на основі [38; 41]

Першочерговим заходом є розширення функціонального повноваження окремого відділу шляхом закріплення за ним повноважень з моніторингу показників якості, координації коригувальних дій та взаємодії з операційними підрозділами. Така модель апробована в логістичному бізнесі ТОВ «Нова Пошта», яка запровадила відділ якості та клієнтського досвіду ще на стадії масштабування мережі відділень, що дозволило систематизувати роботу з рекламациями та скоротити час їх обробки з 14 до 3 днів [21]. DB Schenker застосовує матричну модель управління якістю, в якій Quality Manager входить до складу кожного регіонального дивізіону [39].

Запропонована організаційна модель системи управління ТОВ «Делівері» передбачає збереження відділу якості/аудиту у складі юридично-аудиторської вертикалі з одночасним запровадженням матричного функціонального зв'язку з заступником генерального директора з операційної діяльності, що забезпечить оперативну координацію заходів з управління якістю логістичних послуг без зміни існуючої підпорядкованості підрозділу (рис. 3.3).

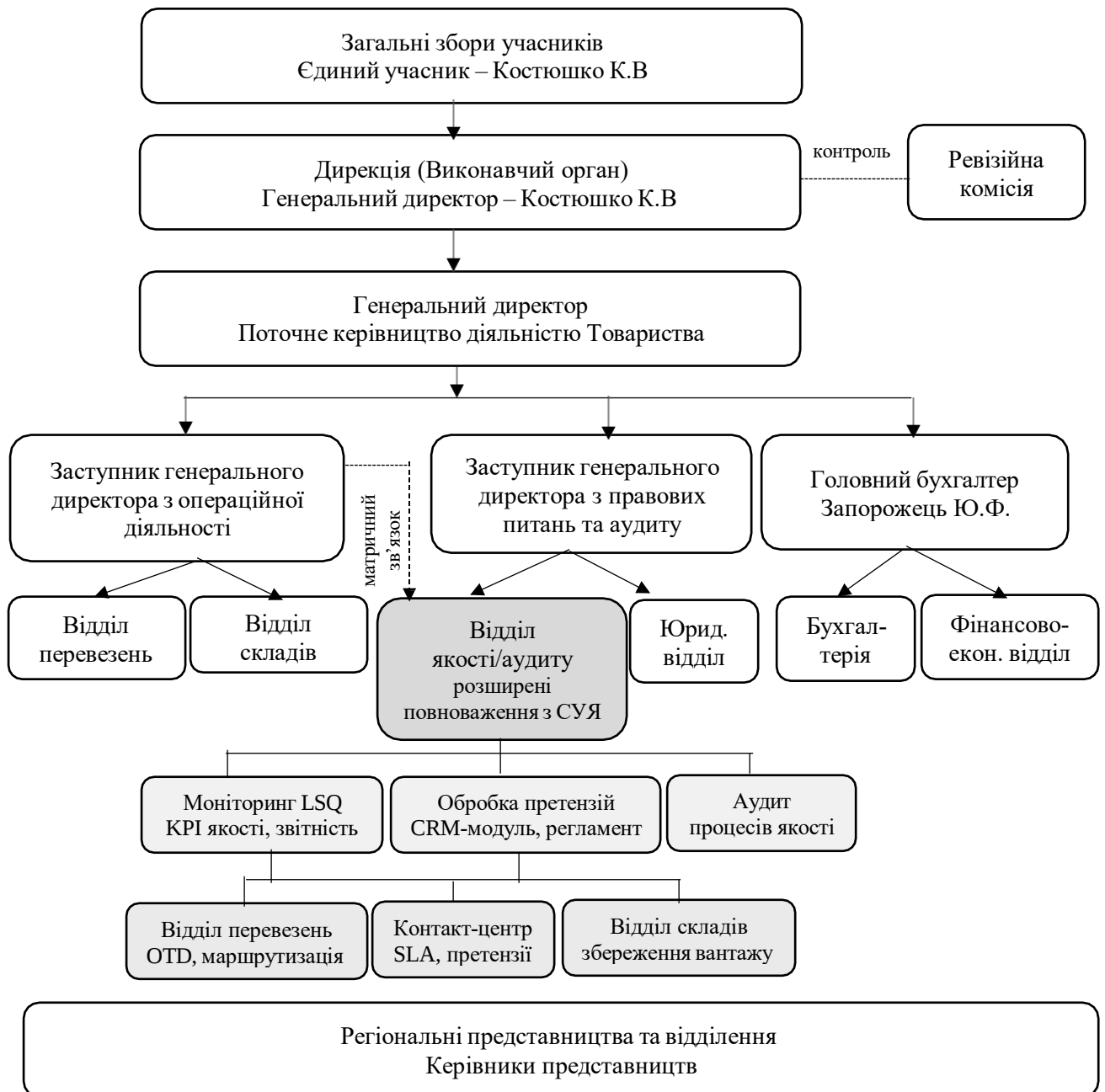


Рисунок 3.3 – Запропонована організаційна структура системи управління якістю ТОВ «Делівері»

Примітка. Авторська розробка

Розподіл функцій і відповідальності між підрозділами ТОВ «Делівері» у сфері управління якістю логістичних послуг деталізується через матрицю відповідальності RACI (Responsible – виконавець, Accountable – відповідальний, Consulted – консультиється, Informed – інформується) [45], яка наведена у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Матриця розподілу відповідальності RACI за функціями системи управління якістю ТОВ «Делівері»

Функція СУЯ	Генеральний директор	Відділ якості/аудиту	Операційний відділ	Відділ логістики	Контакт-центр
Розробка політики якості	A	R	C	C	I
Моніторинг KPI якості	I	A/R	C	C	R
Обробка претензій клієнтів	I	A	C	C	R
Управління TMS-системою	I	C	A/R	C	I
Навчання персоналу з якості	I	A/R	C	C	R
Аудит процесів якості	A	R	C	C	C
Аналіз задоволеності клієнтів	I	A/R	C	I	R
Планування коригувальних дій	A	R	R	R	C

Умовні позначення: A – відповідальний (Accountable); R – виконавець (Responsible); C – консультується (Consulted); I – інформується (Informed).

Примітка. Авторська розробка

Визначений розподіл відповідальності (табл. 3.2) є організаційною основою системи управління якістю ТОВ «Делівері», проте її практична реалізація потребує відповідного ресурсного забезпечення. Другою складовою організаційно-економічного забезпечення є економічний механізм фінансування витрат на якість, що впливає на обсяги та структуру інвестицій у реалізацію кожного стратегічного вектору.

Реалізація напрямку 1 (своєчасність доставки) ґрунтується на розширенні функціональності наявної системи управління бізнес-процесами XRM Delivery на базі Microsoft Dynamics, впровадженої компанією «Е-консалтинг» [10]. Система охоплює операційний облік, маршрутизацію та відстеження вантажів, проте не містить модулів динамічного перерозподілу навантаження між маршрутами та автоматичного реагування на затримки в режимі реального часу. Відповідно до принципу процесного підходу ДСТУ ISO 9001:2015 (п. 4.4.1), пропонується інтеграція TMS-модуля (ABM Rinkai TMS) до наявної системи XRM Delivery з функціями динамічної маршрутизації, GPS-моніторингу

транспортних засобів та автоматичного сповіщення клієнтів про зміну статусу доставки.

Реалізація напрямку 2 (обробка претензій) передбачає три взаємопов'язані заходи:

розробку та затвердження регламенту рекламаційної роботи відповідно до ДСТУ ISO 10002:2019, який встановлює строки реагування (підтвердження отримання претензії – протягом 2 годин, надання відповіді по суті – протягом 24 годин), а також критерії розміру компенсації [3]. Відсутність таких критеріїв є причиною критичного значення $GAP = -2,94$ за показником «Адекватність компенсації»;

інтеграцію CRM-модуля відстеження претензій до системи XRM Delivery. Існуюча система ТОВ «Делівері» наразі не забезпечує повноцінного відстеження статусу претензій у розрізі кожного клієнта та автоматичного нагадування операторам [10];

навчання персоналу контакт-центру стандартам обробки претензій. Досвід ТОВ «Нова Пошта» підтверджує, що поєднання регламентації процесу й навчання персоналу забезпечило скорочення часу обробки рекламацій з 14 до 3 днів [21].

Реалізація третього напрямку (інформаційний сервіс) як супровідного вектору спрямована на усунення розриву у людській складовій сервісу ($GAP = -1,95$ за оперативністю контакт-центру) при збереженні наявного рівня технічних інструментів і передбачає:

запровадження стандарту рівня обслуговування (SLA) – час очікування відповіді оператора не більше 5 хвилин у телефонному каналі та не більше 15 хвилин у текстових каналах, частка звернень у межах SLA – не менше 90 %;

розширення цифрових каналів шляхом впровадження омніканального рішення, що об'єднає наявні чат-боти у Telegram та Viber, мобільний додаток і онлайн-чат на сайті в єдиному інтерфейсі оператора з прив'язкою до картки клієнта в XRM Delivery [24];

підвищення кваліфікації персоналу клієнтської підтримки щодо стандартів взаємодії з корпоративними клієнтами B2B-сегменту.

Економічне забезпечення системи управління якістю реалізується через концепцію управління витратами на якість (Cost of Quality, CoQ), яка передбачає класифікацію витрат на чотири категорії:

- витрати на попередження дефектів;
- витрати на оцінювання;
- витрати від внутрішніх відмов;
- витрати від зовнішніх відмов [53].

Як показує галузева практика, інвестиції у попередження невідповідностей економічно ефективніші за витрати на усунення їх наслідків. Емпірично встановлено, що кожна гривня, вкладена у попередження, скорочує витрати від відмов у 4-6 разів [40].

На основі аналізу фінансової звітності ТОВ «Делівері» за 2023-2025 рр. встановлено, що чистий дохід підприємства у 2025 р. становив 298 826 тис. грн, а загальна сума операційних витрат – 344 826 тис. грн [34]. За галузевою нормою, витрати на якість у логістичних компаніях становлять від 2 % до 5 % від операційного доходу [53]. Оскільки витрати на якість у ТОВ «Делівері» не виокремлюються в управлінському обліку, їх прогнозний кошторис побудовано на основі галузевих норм та аналізу аналогічних проєктів (табл. 3.3)

Таблиця 3.3 – Прогнозний кошторис витрат на реалізацію стратегічних векторів удосконалення якості ТОВ «Делівері»

Захід / вектор	Категорія витрат на якість	Одноразові витрати, тис. грн	Щорічні витрати, тис. грн	Джерело оцінки
1	2	3	4	5
Напрямок 1: Інтеграція TMS-модуля до системи XRM Delivery, оптимізація маршрутизації				
Ліцензія / підписка TMS-модуля (напр. ABM Rinkai TMS)	Витрати на попередження	280-420	84-126	Ринкові дані [39]
Інтеграція TMS з системою XRM Delivery	Витрати на попередження	80-120	—	Аналогічні проєкти
Навчання персоналу (диспетчери, логісти)	Витрати на попередження	15-20	10-15	Внутрішні норми

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5
Напрямок 2: Впровадження регламенту та CRM-модуля для рекламаций				
CRM-модуль відстеження претензій (інтеграція в XRM Delivery)	Витрати на попередження	60-90	24-36	Ринкові дані [21]
Розробка регламенту рекламацийної роботи	Витрати на попередження	10-15	—	Трудовитрати
Навчання контакт-центру (стандарти обробки претензій)	Витрати на попередження	8-12	5-8	Внутрішні норми
Напрямок 3: Модернізація контакт-центру та запровадження SLA				
Впровадження стандарту SLA та KPI для персоналу	Витрати на попередження	5-8	—	Трудовитрати
Підвищення кваліфікації персоналу підтримки	Витрати на попередження	10-15	8-12	Внутрішні норми
Розширення цифрових каналів (чат-бот, Viber-бот)	Витрати на попередження	30-50	10-15	Ринкові дані
Організаційне забезпечення: розширення функцій відділу якості/аудиту				
Введення 1 додаткового фахівця з моніторингу LSQ-показників	Витрати на оцінювання	—	240-300	Ринок праці UA 2025
Аудит процесів якості (зовнішній, щорічний)	Витрати на оцінювання	—	30-50	Ринкові дані
РАЗОМ		538-760	423-580	—

Примітка. Авторська розробка

Загальний обсяг одноразових витрат на впровадження становить орієнтовно 538-760 тис. грн, щорічних – 423-580 тис. грн. Для порівняння, у 2025 р. операційний збиток ТОВ «Делівері» становив 1 901 тис. грн [34], а витрати на збут – 42 638 тис. грн. Запропонований обсяг щорічних інвестицій у якість складає близько 0,99-1,36 % від витрат на збут, що відповідає нижній межі галузевої норми та є обґрунтованим з огляду на поточний фінансовий стан підприємства.

При цьому, прогнозований економічний ефект від реалізації стратегічних векторів оцінюється через два канали: скорочення витрат від зовнішніх відмов (штрафи, компенсації, втрати клієнтів) та приріст доходу від підвищення лояльності клієнтів. Дослідження Reichheld F.F. та Sasser W.E. встановили, що скорочення відтоку клієнтів на 5 % збільшує прибуток компанії на 25-95 % залежно від галузі [52]. У сфері B2B-логістики цей ефект підсилюється

довготривалістю контрактних відносин та високою вартістю залучення нового корпоративного клієнта (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Прогнозна оцінка економічного ефекту від удосконалення системи управління якістю ТОВ «Делівері»

Джерело ефекту	Базовий показник (2025 р.)	Прогнозне покращення	Прогнозний ефект, тис. грн/рік	Метод оцінки
Скорочення витрат на повторні доставки через порушення строків	$q_1=0,722$; ~19,8 % несвоєчасних доставок	$q_1=0,900$; 10 % несвоєчасних	890-1 340	Частка від операційних витрат [53]
Скорочення витрат на компенсації клієнтам за претензіями	$q_6=0,665$; критичний рівень рекламаций (GAP=-2,34)	$q_6=0,850$; скорочення рекламаций на 40 %	450-680	Аналогія: НП, CRM-ефект [21]
Утримання клієнтської бази (зниження відтоку B2B-клієнтів)	$q_1=0,722$ та $q_6=0,665$ суттєво нижче нормативу – ризик відтоку	Зниження відтоку на 3–5 % після досягнення нормативних q_1 , q_6	1 200-2 100	LTV-модель [52]
Приріст доходу від підвищення якості (ефект репутації)	Дохід 298 826 тис. грн	Приріст 1,0–1,5 % доходу	2 988-4 482	Галузева норма [41]
Сукупний прогнозний ефект			5 528-8 602	Консолідована оцінка

Примітка. Авторська розробка

Таким чином, співвідношення прогнозного ефекту (5 528-8 602 тис. грн/рік) до сукупних щорічних витрат на якість (423-580 тис. грн та одноразові інвестиції з розподілом на 3 роки близько 180-253 тис. грн/рік) формує прогнозний коефіцієнт повернення інвестицій у якість на рівні 9,2-14,4, що підтверджує економічну доцільність запропонованих заходів [53].

Економічне обґрунтування заходів є необхідною, але не достатньою умовою ефективного управління якістю. Не менш важливою є можливість об'єктивно вимірювати досягнутий прогрес. Третьою складовою організаційно-економічного забезпечення виступає система показників моніторингу якості, що замикає управлінський цикл «планування – реалізація – контроль – коригування, відповідно до принципу PDCA ДСТУ ISO 9001:2015 [4].

Вимірність цілей у сфері якості є основною вимогою ДСТУ ISO 9001:2015 (п. 6.2.1). Без системи основних показників ефективності неможливо здійснити об'єктивний контроль прогресу та своєчасно реагувати на відхилення. Запропонована система показників для ТОВ «Делівері» будувалася на принципах SMART (конкретний, вимірний, досяжний, релевантний, обмежений у часі) та охоплює всі три стратегічних вектори (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Система показників моніторингу якості логістичних послуг ТОВ «Делівері» за стратегічними векторами

Показник	Вектор	Факт 2025	Ціль (12 міс.)	Метод вимірювання	Частота	Відповідальний
Частка своєчасних доставок (OTD, %)	Напрям 1	62-80 %	$\geq 90 \%$	TMS-дашборд	Щотижня	Відділ логістики
Коефіцієнт якості своєчасності (q_1)	Напрям 1	0,722	$\geq 0,900$	Формула LSQ	Щомісяця	Відділ якості/аудиту
Середній час обробки претензії, год.	Напрям 2	> 72 год.	≤ 24 год.	CRM-звіт	Щотижня	Контакт-центр
Частка вирішених претензій у строк, %	Напрям 2	$< 50 \%$	$\geq 90 \%$	CRM-звіт	Щомісяця	Відділ якості/аудиту
Коефіцієнт якості обробки претензій (q_6)	Напрям 2	0,665	$\geq 0,850$	Формула LSQ	Щоквартально	Відділ якості/аудиту
Середній час відповіді контакт-центру, хв.	Напрям 3	> 15 хв.	≤ 5 хв.	ACD-система	Щотижня	Контакт-центр
Коефіцієнт якості інформаційного сервісу (q_7)	Напрям 3	0,812	$\geq 0,920$	Формула LSQ	Щоквартально	Відділ якості/аудиту
Інтегральний індекс якості (ІЯ)	Зведений	0,918	$\geq 0,918$ при зростанні q_1, q_6	Формула ІЯ	Щопівроку	Відділ якості/аудиту, Дирекція
Рівень задоволеності клієнтів (CSI), балів	Зведений	9,63 / 10	$\geq 9,63 / 10$ (утримання рівня)	Опитування	Щоквартально	Відділ якості/аудиту

Примітка. Авторська розробка

Моніторинг показників буде здійснюватися через ієрархічну систему звітності:

оперативний рівень – тижневі дашборди операційного відділу та контакт-центру;

тактичний рівень – щомісячні звіти відділу якості/аудиту;

стратегічний рівень – щоквартальні та піврічні звіти для дирекції.

Такий підхід відповідає вимогам розділу ДСТУ ISO 9001:2015 щодо моніторингу, вимірювання, аналізування та оцінювання [4, п. 9.1].

Таким чином, запропоноване організаційно-економічне забезпечення системи управління якістю логістичних послуг ТОВ «Делівері» є комплексним і взаємоузгодженим: розширення функціональних повноважень відділу якості/аудиту з матричним зв'язком між операційною та аудиторською вертикалями формує інституційну основу; економічно обґрунтований план фінансування заходів із прогнозованим коефіцієнтом повернення інвестицій у якість на рівні 9,2-14,4 підтверджує фінансову доцільність реформ; система показників моніторингу на принципах SMART забезпечує вимірність прогресу за кожним стратегічним вектором. Реалізація запропонованого комплексу заходів дозволить підвищити часткові коефіцієнти якості за критичними вимірами своєчасністю доставки до 0,90 та обробкою претензій до 0,85 до нормативного рівня, усунути виявлені диспропорції у профілі якості та зміцнити конкурентну позицію ТОВ «Делівері» у B2B-сегменті вантажних перевезень.

Висновки до розділу 3

Визначивши напрями удосконалення системи управління якістю послуг ТОВ «Делівері», можна сформулювати наступні висновки:

1. Обґрунтувавши стратегічні напрями удосконалення системи управління якістю логістичних послуг ТОВ «Делівері», сформовано три стратегічних вектори удосконалення, що охоплюють критичні зони відставання у профілі якості підприємства. Перший вектор спрямований на підвищення своєчасності доставки (q_1 : з 0,722 до 0,900) шляхом інтеграції TMS-модуля динамічної маршрутизації до наявної системи XRM Delivery. Другий вектор передбачає вдосконалення системи обробки претензій (q_6 : з 0,665 до 0,850) через впровадження регламенту рекламацийної роботи відповідно до ДСТУ ISO 10002:2019 та інтеграцію CRM-модуля відстеження претензій. Третій,

супровідний, напрям спрямований на розвиток якості інформаційного сервісу (q_7 : з 0,812 до 0,920) шляхом запровадження SLA-стандартів та розширення омніканальної інфраструктури комунікацій.

2. Розробивши організаційно-економічне забезпечення системи управління якістю логістичних послуг ТОВ «Делівері», було встановлено, що реалізації визначених напрямів удосконалення базується на трьох взаємоузгоджених складових: розширення функцій та повноважень наявного відділу якості/аудиту з матричним зв'язком між операційною та аудиторською вертикалями з деталізацією відповідальності через матрицю RACI; економічно обґрунтований механізм фінансування витрат на якість із загальним обсягом одноразових інвестицій 538-760 тис. грн та щорічних витрат 423-580 тис. грн, що відповідає нижній межі галузевої норми і формує прогнозний коефіцієнт повернення інвестицій у якість на рівні 9,2-14,4; система показників моніторингу на принципах SMART, що забезпечує об'єктивний контроль прогресу за кожним вектором у розрізі трьох рівнів звітності: оперативного, тактичного та стратегічного.

Реалізація запропонованих заходів дозволить усунути виявлені диспропорції у профілі якості логістичних послуг ТОВ «Делівері», підвищити часткові коефіцієнти якості за критичними вимірами до нормативного рівня та забезпечити прогнозний сукупний економічний ефект у розмірі 5 528-8 602 тис. грн на рік, що підтверджує практичну цінність і обґрунтованість розроблених рекомендацій.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження зроблено такі висновки.

1. Дослідивши сутність і зміст поняття якості послуг у логістичних центрах, було встановлено, що якість логістичних послуг є багатовимірною категорією, що охоплює операційні, часові, комунікаційні, технологічні та репутаційні складові. На основі критичного узагальнення підходів А. Парасурамана, Дж. Ментзера, О. Криворучко та інших дослідників обґрунтовано авторське трактування якості послуг логістичного центру як інтегральної характеристики здатності сукупності логістичних процесів забезпечувати відповідність результатів обслуговування встановленим і очікуваним вимогам споживачів за параметрами надійності, своєчасності, точності, інформаційної прозорості та гнучкості з урахуванням впливу зовнішнього середовища.

2. Проаналізувавши сучасні системи та моделі управління якістю в логістиці за допомогою порівняльного аналізу чотирьох моделей управління якістю встановлено, що LSQ-модель Ментзера є найбільш придатною для управління якістю послуг логістичного центру завдяки процесній концептуалізації та дев'яти операційним вимірам, що охоплюють увесь цикл взаємодії з клієнтом.

3. Систематизувавши методичні підходи до оцінювання якості логістичних послуг, здійснено адаптацію LSQ-моделі до умов вітчизняного ринку з урахуванням специфіки воєнного стану та цифровізації логістичних процесів. Визначено систему часткових коефіцієнтів якості та методику розрахунку інтегрального індексу якості як зваженої суми нормованих часткових показників.

4. Надавши характеристику соціально-економічних умов функціонування ТОВ «Делівері», встановлено, що підприємство є одним із провідних операторів В2В-вантажних перевезень в Україні з мережею понад 200 відділень,

середньорічною чисельністю персоналу 254 особи у 2025 р. та єдиним власником – громадянином України Костюшком К.В. Підприємство здійснює діяльність за КВЕД 52.29 «Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту», займає стійкі ринкові позиції у сегменті корпоративної вантажної логістики та входить до п'ятірки провідних логістичних операторів України за рейтингом UBA 2025.

5. Провівши діагностику показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Делівері», виявлено негативні тенденції: скорочення власного капіталу з 18 529 тис. грн до 12 038 тис. грн (-35,0 %), операційний збиток у 2025 р. в розмірі 1 901 тис. грн, критично високий коефіцієнт зносу основних засобів 0,92. Водночас дохід підприємства зріс до 298 826 тис. грн (+37,8 % за три роки), що свідчить про збереження ринкових позицій попри складні умови функціонування.

6. Оцінивши рівень якості логістичних послуг ТОВ «Делівері», визначено, що наразі інтегральний індекс якості підприємства становить ІЯ = 0,918, що перевищує нормативний поріг $\geq 0,85$. Разом із тим виявлено суттєву нерівномірність профілю якості: дві критичні зони відставання – своєчасність доставки та обробка претензій й одну зону, яка потребує підвищеної уваги – якість інформаційного сервісу. Підтвердженням критичності виявлених проблем є дані дашборду сайту ТОВ «Делівері», за якими частка своєчасних доставок знизилась з 80 % до 62 % 6 місяців, а оцінка клієнтського досвіду CX = 9/10 у рейтингу UBA 2025 є єдиним незадовільним показником серед п'яти провідних операторів ринку.

7. Обґрунтувавши стратегічні напрями удосконалення системи управління якістю логістичних послуг ТОВ «Делівері», зазначено, що для усунення виявлених диспропорцій сформовано три взаємопов'язані стратегічні вектори удосконалення. Перший вектор – підвищення своєчасності доставки до 0,900, що передбачає інтеграцію TMS-модуля динамічної маршрутизації до наявної системи XRM Delivery на базі Microsoft Dynamics. Другий вектор – вдосконалення обробки претензій та підвищення його рівня до 0,850) ґрунтується на розробці регламенту рекламацийної роботи відповідно до ДСТУ

ISO 10002:2019 та інтеграції CRM-модуля відстеження претензій. Третій вектор – розвиток інформаційного сервісу реалізується через запровадження SLA-стандартів та впровадження омніканального рішення, що об'єднає наявні цифрові канали комунікації.

8. Розробивши організаційно-економічне забезпечення системи управління якістю логістичних послуг ТОВ «Делівері», запропоновано розширення функцій та повноважень відділу якості/аудиту з матричним зв'язком між операційною та аудиторською вертикалями з деталізацією відповідальності через матрицю RACI; економічно обґрунтований план фінансування заходів на основі концепції витрат на якість (CoQ): загальний обсяг одноразових інвестицій становить 538-760 тис. грн, щорічних витрат – 423-580 тис. грн, що відповідає нижній межі галузевої норми 2-5 % від доходу. Прогнозний сукупний економічний ефект складає 5 528-8 602 тис. грн на рік, коефіцієнт повернення інвестицій у якість $ROQI = 9,2-14,4$, що підтверджує фінансову доцільність запропонованих заходів; система показників моніторингу на принципах SMART охоплює дев'ять KPI за трьома рівнями звітності: оперативним, тактичним та стратегічним, і забезпечує вимірний контроль прогресу відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001:2015, п. 9.1.

Таким чином, результати дослідження підтверджують наявність значного потенціалу для вдосконалення системи управління якістю ТОВ «Делівері». Реалізація запропонованого комплексу заходів дозволить підвищити часткові коефіцієнти якості за критичними вимірами до нормативного рівня, усунути виявлені диспропорції у профілі якості та зміцнити конкурентну позицію підприємства у B2B-сегменті вантажних перевезень в умовах відновлення економіки України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю. Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19> (дата звернення: 03.05.2026).
2. Про затвердження Національного класифікатора України ДК 009:2010. Наказ Держстату України від 11.10.2010 № 457. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0457832-10> (дата звернення: 03.05.2026).
3. ДСТУ ISO 10002:2019. Управління якістю. [Чинний від 2021-01-01]. Київ, 2021. 27 с. (Інформація та документація).
4. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. [Чинний від 2016-01-07]. Київ, 2016. 22 с. (Інформація та документація).
5. Аргіянтарі Б., Сіматупанг Т.М., Басрі М.Х. Покращення ефективності транспорту шляхом впровадження Lean-мислення. *Міжнародний журнал Lean Six Sigma*. 2022. Том 13. № 3. С. 622-647. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJLSS-06-2020-0075>
6. Валявська Н., Корнійко Я., Міхеєв О. Процесний підхід в управлінні підприємствами логістичної сфери в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-164>
7. Гірна О. Фулфілмент: сучасний тренд логістики. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-41>
8. Група DHL. Підрозділ ланцюгів поставок: Система управління якістю та операціями «First Choice». URL: <https://group.dhl.com/en/about-us/corporate-divisions/supply-chain.html> (дата звернення: 10.05.2026).
9. Демидчук Л.Б. Сутність якості транспортно-експедиційного обслуговування та логістичні принципи його ефективності. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2023. № 72. С. 30-40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-72-04>

10. Е-консалтинг. Кейс впровадження галузевого комплексу XRM Delivery для ТОВ «Делівері». URL: <https://crm.ua/delivery-auto> (дата звернення: 14.05.2026).
11. Завербний А., Дзуліт З., Вуєк Х. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1750> (дата звернення: 12.05.2026).
12. Зрибнєва І., Пічугіна Ю., Сігаєва Т., Саєнко В, Корольк В. Бенчмаркінг у системі управління логістикою українських підприємств. *Міжнародний журнал економіки та бізнес-адміністрування*. 2023. Том 11. Вип. 2. С. 206-224. URL: <https://www.researchgate.net/publication/373539287> (дата звернення: 10.05.2026).
13. Ільченко Т.В. Управління якістю логістичних послуг підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-55>
14. Калюжна Н.Г., Шеремет А.С. Логістична система України: актуальні проблеми та пріоритети відновлення. *Бізнес Інформ*. 2022. № 4. С. 90-96. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-4-90-96>
15. Кобилюх О., Гірна О. Логістичний оператор: інноваційний шлях розвитку на українському та міжнародному ринку експрес-доставки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44>
16. Кондратенко Н., Догадіна В., Троян В. Ресурсне забезпечення системи управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-104>
17. Криворучко О.М., Кривенко Л.Ф. Логістична система управління якістю автотранспортних послуг. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 43. С. 168. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.43.168>
18. Криворучко О.М., Овчаренко А.Г. Розробка стратегій якості логістичного обслуговування споживачів. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 38. С. 61-76. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2021.38.61>

19. Кузяк В.В. Особливості розвивання системи управління ланцюгами постачання на основі технології блокчейн. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-3>
20. Матвієнко М.В., Щербина В.В., Бондаренко В.І. Управління якістю послуг транспортно-логістичних компаній. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2017. № 3(60). С. 131-146. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2017-3-131-146>
21. Нова Пошта. Звіт про сталий розвиток 2024. URL: <https://novapay.ua/documents/zvit-zi-stalogo-rozvitku-2024/> (дата звернення: 10.04.2026).
22. Нова Пошта. Мережа точок сервісу. URL: <https://novaposhta.ua/network-service-points/> (дата звернення: 09.04.2026).
23. Овчаренко А.Г. Оцінювання якості логістичного обслуговування споживачів. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. Вип. 35. С. 160-176. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2020.35.0.160>
24. Офіційний сайт Групи компаній «Delivery». Про групу компаній. URL: <https://www.delivery-auto.com/en-US/GenericPages/DbIndex/7> (дата звернення: 09.05.2026).
25. Офіційний сайт компанії Укрпошта. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua> (дата звернення: 19.05.2026).
26. Офіційний сайт компанії Meest Пошта. URL: <https://meestposhta.com.ua/> (дата звернення: 19.05.2026).
27. П'ятницька Г.Т., Шевчун М.Б. Моделювання результативного управління логістичними процесами підприємства торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2021. № 7. С. 234-241. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-234-241>
28. Павловський М.В., Корюгін А.В. Управління якістю транспортно-логістичних процесів підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 6(06). С. 41-45. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.6-8>
29. Панченко В.А., Панченко О.П. Управління якістю логістичних бізнес-процесів на торговельному підприємстві. *Проблеми сучасних трансформацій*.

2024. URL: <https://www.researchgate.net/publication/389868647> (дата звернення: 17.05.2026).

30. Птащенко О.В., Сохацька О.М. Особливості логістичної діяльності в умовах діджиталізації. *Вісник СНУ ім. В. Даля*. 2022. № 6(276). С. 50-54.

31. Стаднік В.Г. Використання методу SERVQUAL для оцінки системи якості транспортно-експедиторського підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 12. Ч. 3. С. 79-83.

32. Статут ТОВ «Делівері» № 1/10 від 07.10.2025 р. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/regulations/?id=13615138> (дата звернення: 22.05.2026).

33. Суворова І.М., Гречковська А.І., Кордяк М.О. Актуальні проблеми управління логістичними бізнес-процесами на сучасних підприємствах. *Економіка і регіон*. 2024. № 1(92). С. 162-167.

34. Фінансова звітність ТОВ «Делівері». Система YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31738765/ (дата звернення: 22.05.2026).

35. Хмарська І.А., Сігаєва Т.Є., Бачинська О.М. Оцінки ефективності та якості управління логістичним потенціалом. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-19>

36. Янковська В., Кононов І., Янковський С. Логістичний сервіс як комплекс об'єднаних послуг. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-98>.

37. Arabelen G., Kaya H.T. Assessment of logistics service quality dimensions: a qualitative approach. *Journal of Shipping and Trade*. 2021. Vol. 6. № 14. DOI: <https://doi.org/10.1186/s41072-021-00095-1>

38. Bowersox D.J., Closs D.J., Cooper M.B., Bowersox J.C. Supply Chain Logistics Management. 6th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2023. 512 p.

39. DB Schenker. Annual Report 2023: Quality and Customer Experience. URL: <https://www.dbschenker.com/global/about/press/global-news/annual-report> (accessed: 10.05.2026).

40. De Feo J.A. Juran's Quality Handbook: The Complete Guide to Performance Excellence. 7th ed. New York: McGraw-Hill, 2023. 992 p.
41. DHL Supply Chain. Quality Management in Logistics: Best Practices Report. 2023. URL: <https://group.dhl.com/en/about-us/corporate-divisions/supply-chain.html> (accessed: 10.05.2026).
42. Finance News. Поштові служби України у 2024 році – порівняння тарифів. URL: <https://financenews.com.ua/2475-yak-vidrizniaiutsia-taryfy-na-vidpravlennia-u-populiarnykh-ukrainskykh-sluzhb-dostavky/> (accessed: 19.05.2026).
43. Fonseca L. The EFQM 2020 model. A theoretical and critical review. Total Quality Management & Business Excellence. 2022. Vol. 33. № 9-10. P. 1011-1038. DOI: <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1915121>
44. Gao S., Griffis S.E. Are We Delivering What Customers Want? Charting Logistics Service Quality Research. A Process View. Journal of Business Logistics. 2026. DOI: <https://doi.org/10.1111/jbl.70050>
45. Hoyle D. ISO 9000 Quality Systems Handbook: Increasing the Quality of an Organization's Outputs. 7th ed. London: Routledge, 2017. 840 p.
46. Jusufbašić A., Stević Ž. Measuring Logistics Service Quality Using the SERVQUAL Model. Journal of Intelligent Management Decision. 2023. Vol. 2. № 1. P. 1–10. DOI: <https://doi.org/10.56578/jimd020101>
47. Lin X., Al Mamun A., Yang Q., Masukujjaman M. Examining the effect of logistics service quality on customer satisfaction and re-use intention. *PLoS ONE*. 2023. Vol. 18. № 5. e0286382. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0286382>
48. Mentzer J.T., Flint D.J., Hult G.T.M. Logistics Service Quality as a Segment-Customized Process. *Journal of Marketing*. 2001. Vol. 65, No. 4. P. 82-104.
49. Mentzer J.T., Flint D.J., Kent J.L. Developing a Logistics Service Quality Scale. Journal of Business Logistics. 1999. Vol. 20, No. 1. P. 9-32.
50. Mintrans. Top 10 Largest Logistics Companies in Ukraine, 2025. URL: <https://mintrans.news/en/logistics/top-10-naybilshikh-logistichnikh-kompaniy-ukraini> (accessed: 14.05.2026).

51. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*. 1985. Vol. 49. № 4. P. 41–50. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224298504900403>
52. Reichheld F.F., Sasser W.E. Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review*. 1990. Vol. 68, No. 5. P. 105–111.
53. Tang H. *Quality Planning and Assurance: Principles, Approaches, and Methods for Product and Service Development*. Hoboken: Wiley, 2022. 330 p.
54. Ukrainian Business Award. Рейтинг Кращих Служб Доставки з Фактичними Відділеннями в Україні. URL: <https://uba.top/delivery-services-with-actual-branches-in-ukraine/> (дата звернення: 22.05.2026).

ДОДАТКИ