

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО
«ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПОВІТРЯНОГО ТРАНСПОРТУ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач випускової кафедри

_____ Олена АРЕФ'ЄВА
“ _____ ” _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТР
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 051 «ЕКОНОМІКА»
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «ЕКОНОМІКА
ПІДПРИЄМСТВА»

Тема: «Система оцінювання ефективності діяльності підприємства»

Виконавець: Гейдор Владислав Олександрович

Керівник: к.е.н., доцент Ковальчук Альона Миколаївна

Нормоконтролер: к.е.н., доцент кафедри Сафонік Н.П.

КИЇВ 2024

ДЕРЖАВНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО
«ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»
Факультет економіки та бізнес-адміністрування
Кафедра економіки повітряного транспорту
Спеціальність: 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач випускової кафедри
_____ Олена АРЕФ'ЄВА
« ____ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на виконання кваліфікаційної роботи
Гейдора Владислава Олександровича
(П.І.Б. здобувача)

1. Тема роботи «Система оцінювання ефективності діяльності підприємства» затверджена наказом ректора від 11.07.2024 р. № 1137/ст.
2. Термін виконання роботи: з 26.08.2024 р. по 15.12.2024 р.
3. Вихідні дані роботи: звіти, фінансова звітність, законодавчі та нормативні акти, статистичні дані, наукові та методичні праці вітчизняних та зарубіжних вчених, електронні інформаційні джерела.
4. Зміст пояснювальної записки: вступ; теоретичні основи оцінювання ефективності діяльності підприємства; аналіз системи оцінювання ефективності діяльності підприємства в умовах динамічності середовища на прикладі ТОВ «Нова Пошта»; розробка та впровадження удосконаленої системи оцінювання ефективності діяльності підприємства; висновки.
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: сутність поняття «економічна ефективність»; структура ефективності діяльності підприємства; вплив факторів на ефективність діяльності підприємства; етапи до управління ефективністю діяльності підприємства; методи для оцінки ефективності діяльності підприємства; загальна характеристика діяльності ТОВ «Нова Пошта»; Внутрішнє середовище компанії «Нова Пошта»; конкурентна оцінка діяльності ТОВ «Нова Пошта»; горизонтальний аналіз балансу економічне обґрунтування запропонованих заходів; аналіз ліквідності та платоспроможності; аналіз фінансової стійкості та рентабельності; рекомендації для вдосконалення діяльності ТОВ «Нова Пошта».

6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1.	Видача завдання	26.08.2024	
2.	Збір та оброблення статистичної інформації	27.08.2024-08.09.2024	
3.	Вивчення стану проблем, опрацювання джерел	09.09.2024-15.09.2024	
4.	Дослідити теоретичні основи оцінювання ефективності діяльності підприємства	16.09.2024-29.09.2024	
5.	Провести аналіз системи оцінювання ефективності діяльності підприємства в умовах динамічності середовища на прикладі ТОВ «Нова Пошта»	30.09.2024-20.10.2024	
6.	Розробити заходи удосконаленої системи оцінювання ефективності діяльності підприємства	21.10.2024-10.11.2024	
7.	Написання вступу та висновків	11.11.2024-14.11.2024	
8.	Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, підготовка доповіді, передзахист	15.11.2024-20.11.2024	
9.	Проходження нормоконтролю, перевірка на плагіат, оформлення документів до захисту, рецензування роботи, подання роботи на кафедру	21.11.2024-24.11.2024 02.12.2024-03.12.2024	

7. Дата видачі завдання: 26.08.2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Альона КОВАЛЬЧУК
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв(ла) до виконання _____ Владислав ГЕЙДОР
(підпис здобувача) (П.І.Б.)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Система оцінювання ефективності діяльності підприємства» 110 с., 10 рис., 25 табл., 81 літературне джерело, 7 додатків.

ЕФЕКТИВНІСТЬ, ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ, ОЦІНЮВАННЯ, СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ, СИСТЕМА ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ.

Об'єктом дослідження є система оцінювання ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта», а предметом – методичні підходи до вдосконалення системи оцінювання ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта», враховуючи сучасні тенденції та цифрові технології.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка та впровадження вдосконаленої системи оцінювання ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта» для підвищення конкурентоспроможності компанії.

Методологічну основу дослідження склали наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників у сфері фінансового менеджменту та управління підприємствами.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у створенні інтегрованої системи оцінювання ефективності, що об'єднує підходи збалансованих показників (СЗП) із сучасними цифровими технологіями, такими як ERP-системи, CRM та Workflow.

Значущість виконаної роботи та висновки полягають у формуванні рекомендацій для вдосконалення управління ефективністю діяльності ТОВ «Нова Пошта».

Рекомендації щодо використання результатів включають впровадження автоматизованих систем моніторингу, цифровізацію логістичних процесів, розробку програм мотивації персоналу, а також адаптацію збалансованої системи показників для оцінювання ефективності діяльності.

Сектор застосування і ступінь впровадження матеріалів кваліфікаційної роботи зосереджений на логістичній галузі, зокрема на підприємствах, які спеціалізуються на експрес-доставці.

Прогнозні припущення про розвиток об'єкту і предмету дослідження включають подальше впровадження інновацій, автоматизацію логістичних процесів, розширення географії діяльності компанії, підвищення якості обслуговування клієнтів та зростання її конкурентоспроможності в умовах динамічного ринку.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1. Сутність та поняття ефективності діяльності підприємства.....	11
1.2. Фактори, що впливають на ефективність діяльності підприємства та її оцінку.....	17
1.3. Сучасні підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємства: інструменти, методи та тенденції.....	23
Висновки до першого розділу.....	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОСТІ СЕРЕДОВИЩА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	35
2.1. Аналіз передумов формування системи оцінювання ефективності діяльності ТОВ «Нова пошта» в умовах динамічності середовища.....	35
2.2. Оцінка фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова пошта».....	47
2.3. Аналіз існуючої системи оцінювання ефективності діяльності ТОВ «Нова пошта».....	54
Висновки до другого розділу.....	63
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ УДОСКОНАЛЕНОЇ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	66
3.1. Проблеми та перспективи системи оцінювання ефективності діяльності ТОВ «Нова пошта».....	66
3.2. Методичні підходи щодо розробки удосконаленої системи оцінки ефективності.....	71
3.3. Розробка механізму впровадження удосконаленої системи оцінювання ефективності підприємства та оцінка його доцільності.....	82
Висновки до третього розділу.....	92
ВИСНОВКИ.....	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	101
ДОДАТКИ.....	111

ВСТУП

Оцінювання діяльності підприємства є важливою складовою управлінської діяльності, яка забезпечує ефективність роботи організації. Сучасний ринок характеризується високим рівнем конкуренції, що вимагає від підприємств постійного аналізу своїх досягнень та недоліків. У цьому контексті система оцінювання стає інструментом, який дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення, спрямовані на підвищення продуктивності. Оцінка діяльності базується на використанні фінансових, економічних та якісних показників, що дозволяє всебічно вивчити ефективність підприємства.

Важливість оцінювання діяльності обумовлена необхідністю адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Наприклад, економічні кризи, зміна законодавства чи потреб споживачів можуть значно вплинути на роботу компанії. Своєчасний аналіз показників ефективності допомагає уникнути негативних наслідків та адаптувати бізнес-стратегію. Крім того, система оцінювання дозволяє виявити нові можливості для розвитку, такі як вихід на нові ринки або впровадження інноваційних продуктів.

Один із ключових аспектів сучасної системи оцінювання діяльності підприємства – інтеграція фінансових показників. Такі метрики, як прибутковість, ліквідність, рентабельність, дають змогу оцінити фінансовий стан підприємства. Водночас фінансові показники повинні аналізуватися в комплексі з нефінансовими факторами, такими як задоволеність клієнтів, репутація на ринку, рівень інновацій. Це дозволяє отримати більш точну картину ефективності компанії.

Іншим важливим аспектом є впровадження цифрових технологій в систему оцінювання. Завдяки використанню сучасного програмного забезпечення підприємства можуть автоматизувати процес збору та аналізу даних. Наприклад, системи бізнес-аналітики дозволяють швидко отримувати

аналітичні звіти, що значно підвищує оперативність управління. Це особливо важливо для великих компаній, де обсяг інформації може бути значним.

Система оцінювання також є інструментом мотивації працівників. Чіткі критерії оцінювання персоналу дозволяють виявити сильні та слабкі сторони співробітників, формувати ефективні програми навчання та розвитку. Це сприяє підвищенню продуктивності праці, а також формує позитивний психологічний клімат у колективі. Прозорість оцінювання зміцнює довіру між керівництвом і працівниками.

Крім того, оцінювання діяльності є основою для формування довгострокової стратегії підприємства. За допомогою аналізу ключових показників можна визначити перспективні напрями розвитку, планувати інвестиції та розробляти інноваційні проекти. Наприклад, аналіз ринку та конкурентів дозволяє передбачити тенденції у галузі, що є основою для стратегічного планування.

Отже, система оцінювання діяльності підприємства є незамінним інструментом сучасного менеджменту. Вона забезпечує об'єктивний аналіз ефективності роботи, допомагає виявляти проблемні зони та визначати перспективні напрями розвитку. Комплексний аналіз системи оцінювання дозволяє не тільки ідентифікувати сильні та слабкі сторони компанії, а й визначити приховані резерви для подальшого зростання, оптимізувати бізнес-процеси, підвищити якість обслуговування клієнтів та зміцнити конкурентні позиції на ринку. Ефективна система оцінювання є важливим інструментом менеджменту, що дозволяє вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, приймати обґрунтовані управлінські рішення та забезпечувати сталий розвиток компанії.

Дослідження механізму забезпечення ефективності діяльності підприємств є актуальною темою, якій присвячено значну увагу у працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Серед них варто виділити таких авторів, як О.В. Ареф'єва, Л.М. Ачкасова, Н.М. Архипов, Л.І. Катан, Н.О. Лазарева, Л.М. Маршук, М.В. Макаренко, І.І. Нагорна,

С.Ф. Смерічевський, О.В. Федірець, І.О. Хоменко. Проте, попри існуючі дослідження, залишається недостатньо вивченою проблема формування організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності діяльності підприємств в умовах динамічного та конкурентного сучасного бізнес-середовища. Це обумовлює необхідність подальшого теоретичного обґрунтування та практичного впровадження нових підходів, які враховують специфіку сучасних економічних викликів.

Метою даної кваліфікаційної роботи є комплексний аналіз системи оцінювання ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта» та розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення з урахуванням сучасних тенденцій розвитку логістичної галузі та вимог ринку.

Для досягнення поставленої мети в роботі поставлені наступні завдання:

- розкрити сутність поняття ефективності діяльності підприємства та її ключових характеристик;
- дослідити фактори, що впливають на ефективність діяльності підприємства, та методи її оцінювання;
- вивчити сучасні підходи, інструменти та тенденції оцінювання ефективності діяльності підприємств;
- проаналізувати передумови формування системи оцінювання ефективності діяльності ТОВ «Нова пошта» в умовах динамічності зовнішнього середовища;
- провести оцінку фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова пошта»;
- дослідити існуючу систему оцінювання ефективності діяльності ТОВ «Нова пошта» для визначення її сильних і слабких сторін;
- виявити основні проблеми та визначити перспективи вдосконалення системи оцінювання ефективності діяльності ТОВ «Нова пошта»;
- розробити методичні підходи до вдосконалення системи оцінювання ефективності підприємства;

– запропонувати механізм впровадження удосконаленої системи оцінювання ефективності діяльності ТОВ «Нова пошта» та оцінити її доцільність з точки зору практичного застосування.

Об'єкт дослідження – система оцінювання ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта», що включає процеси, методи, інструменти та показники, які використовуються для аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства, оцінки ефективності його операцій, управління ресурсами та формування стратегій розвитку.

Предметом дослідження виступає процес оцінювання ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта».

Для проведення комплексного аналізу системи оцінювання ефективності діяльності підприємства та розробки практичних рекомендацій щодо її вдосконалення, в роботі використовується широкий спектр методів дослідження. Зокрема, аналіз наукової літератури з питань оцінювання ефективності діяльності підприємств, логістики, управління персоналом, інноваційного менеджменту дозволяє вивчити теоретичні основи оцінювання ефективності, різні підходи та методи оцінки, а також ознайомитися з досвідом вітчизняних та зарубіжних компаній. Вивчення фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» за останні роки, включаючи аналіз таких фінансових показників, як прибуток, рентабельність, ліквідність, платоспроможність, дозволяє оцінити фінансовий стан компанії, динаміку її розвитку та виявити основні тенденції.

Наукова новизна полягає у розробці вдосконаленої системи оцінювання ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта», що базується на інтеграції системи збалансованих показників (СЗП) із сучасними цифровими технологіями, такими як ERP-системи, CRM та Workflow.

Практичне значення роботи полягає в розробці рекомендацій для вдосконалення системи оцінювання ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта», які можуть бути реалізовані на практиці для підвищення операційної продуктивності, зниження витрат та поліпшення якості послуг.

Результати дослідження були апробовані на VII Міжнародній науково-практичній конференції «Education and science of today: intersectoral issues and development of sciences», яка відбулася 18 жовтня 2024 року в Кембриджі. Основні висновки дослідження викладені в публікації «Підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах економічної нестабільності конкурентного середовища», що увійшла до збірника наукових праць «ΛΟΓΟΣ». Також опублікована стаття за темою: «Особливості ціноутворення як інструменту підвищення ефективності діяльності підприємств у контексті використання превентивних підходів адаптації до викликів безпекового середовища» у фаховому науковому журналі «Економіка і суспільство».

Структура роботи логічно пов'язана з проведеним дослідженням та включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки.

Перший розділ, присвячений теоретичним основам оцінювання ефективності діяльності підприємства, розглядає основні підходи та методи оцінювання, аналізує різні системи показників ефективності та досліджує специфіку оцінювання в логістичній галузі.

Другий розділ зосереджений на комплексному аналізі діяльності ТОВ «Нова Пошта». В ньому висвітлюється історія створення та розвитку компанії, аналізується її місце на ринку поштових послуг України, конкурентне середовище, організаційна структура, ключові бізнес-процеси, фінансовий стан та інноваційна діяльність.

Третій розділ присвячений оцінці ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта» та розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи оцінювання. В ньому проводиться оцінка ефективності діяльності компанії за допомогою системи ключових показників ефективності, аналізується динаміка основних показників за останні роки, виявляються фактори, що впливають на ефективність діяльності, та формулюються конкретні рекомендації щодо вдосконалення системи оцінювання з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та поняття ефективності діяльності підприємства

Ефективність функціонування підприємства є одним із ключових аспектів економічної науки та практичного менеджменту, який уже багато десятиліть привертає увагу науковців і практиків. Це складне та багатогранне явище, що охоплює різні сторони діяльності компанії – від її фінансових результатів до впливу на соціальну сферу та довкілля. Ефективність свідчить про здатність підприємства досягати поставлених завдань, оптимально використовуючи наявні ресурси, забезпечуючи гармонійний баланс між економічними, соціальними та екологічними аспектами [12].

В умовах сучасної економіки, яка відзначається високим рівнем конкуренції, швидкими змінами, глобалізацією та невизначеністю, ефективність виступає основним чинником конкурентоспроможності, фінансової стійкості та довгострокових перспектив розвитку підприємства. Компанія, що ефективно використовує свої ресурси, досягає високих результатів та задовольняє потреби клієнтів, має значно більші шанси на успіх у конкурентній боротьбі. Така організація є привабливою для інвесторів, створює нові робочі місця та робить вагомий внесок у загальний економічний розвиток [14].

Розуміння таких категорій, як загальна ефективність, економічна ефективність, соціальна ефективність та соціально-економічна ефективність, є важливим для аналізу роботи будь-якого підприємства [9]. Ефективність – це не тільки досягнення заданих цілей, але й максимізація результатів за умов обмеженості ресурсів. Вона визначається як здатність отримати максимальний результат при мінімальних витратах, незалежно від того, чи це час, кошти, чи

інші ресурси. Вимірювання ефективності базується на співвідношенні досягнутих результатів до витрачених ресурсів [3].

Економічна ефективність, у свою чергу, розглядається через призму доходу, який підприємство генерує у співвідношенні до витрат, пов'язаних із виробництвом, маркетингом, рекламою та іншими аспектами бізнесу. Основна мета будь-якої комерційної організації – це досягнення прибутку та максимізація вартості компанії [29].

Соціальна ефективність визначається ступенем впливу діяльності підприємства на соціальне середовище та громаду, в якій воно здійснює свою діяльність. Це охоплює створення робочих місць, забезпечення належних умов праці, розвиток корпоративної культури та налагодження зв'язків із громадськістю [43].

Соціально-економічна ефективність є інтегративним поняттям, яке поєднує в собі економічну й соціальну складові. Вона дозволяє оцінювати результати діяльності підприємства, враховуючи як економічні показники, так і соціальні витрати та вигоди. Досягнення соціально-економічної ефективності означає забезпечення гармонійного балансу між отриманням прибутку та врахуванням соціальних аспектів, таких як відносини з працівниками, взаємодія з місцевою громадою та сприяння екологічній сталійності.

Необхідно розуміти, що ефективність діяльності підприємства не повинна обмежуватися виключно економічними результатами, ігноруючи соціальні аспекти. Організація, яка прагне забезпечити баланс між цими двома складовими, матиме ширший вплив на своє середовище, а також виявиться більш стійкою в умовах жорсткої ринкової конкуренції. Такий підхід до оцінювання дозволяє не тільки досягати фінансового успіху, але й сприяти формуванню стабільного соціального середовища, а також позитивно впливати на суспільство в цілому.

Воронкова А.Є. визначає ефективність як показник, що відображає динамічний стан підприємства, обумовлений його цілями та розвитком, які формують базу його існування в суспільстві [9]. Коваленко М.В. та Фоніна Я.В.

трактують ефективність як здатність колективу підприємства максимально використовувати і реалізовувати потенціал ресурсів для створення благ і послуг, що відповідають актуальним потребам часу і простору [22].

Макміллан Г. наголошує на тому, що ефективність – це здатність системи зберігати стабільність і водночас продовжувати розвиток, незважаючи на зміни у зовнішньому середовищі. Медвідь М.М. характеризує ефективність як процес застосування всіх наявних ресурсів з метою досягнення соціального прогресу та підвищення галузевої ефективності [32].

Качмарик Я.Д. розглядає ефективність як складну взаємодію соціальних та економічних структур, які впливають на розподіл і використання ресурсів, а також на створення і споживання благ [21]. Тульчинська С.О., Кривда О.В. і Кожемяченко О.О. підкреслюють, що ефективність полягає у здатності підприємства забезпечувати своє довгострокове функціонування та стратегічний розвиток шляхом оптимального використання ресурсів [59]. Інші погляди на визначення поняття «економічна ефективність» показано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Сутність поняття «економічна ефективність»

Автор	Визначення
В. Г. Андрійчук	Співвідношення між результатами виробництва, витратами праці та ресурсів
Н. В. Савенко	Показник господарської діяльності, який визначається співвідношенням між досягнутими результатами та використаними ресурсами
С. В. Мочерний та ін.	Ефективність, яка передбачає отримання найбільшого результату при мінімальних витратах праці та матеріальних ресурсів
Долан Е. Дж. та ін.	Ситуація, за якої неможливо покращити становище одного суб'єкта без погіршення умов для іншого, при цьому досягається повне задоволення потреб
Р. Макмілліан	Оптимальне використання ресурсів для виробництва найкращої комбінації продукції
О. В. Шнипко	Ресурсна комбінація, яка дозволяє досягти максимального обсягу виробництва при найменших витратах
О. О. Слюсаренко	Ключовий індикатор діяльності підприємства, що визначається шляхом порівняння результатів роботи із залученими витратами
А. Г. Загородній та ін.	Характеристика результативності економічної діяльності, що базується на співвідношенні економічного ефекту до витрат ресурсів, які сприяли його досягненню

Джерело: таблиця узагальнена автором на основі [6; 13; 22].

Воронкова А.Є. визначає ефективність як показник, що відображає динамічний стан підприємства, обумовлений його цілями та розвитком, які формують базу його існування в суспільстві [9]. Коваленко М.В. та Фоніна Я.В. трактують ефективність як здатність колективу підприємства максимально використовувати і реалізовувати потенціал ресурсів для створення благ і послуг, що відповідають актуальним потребам часу і простору [22].

Макміллан Г. наголошує на тому, що ефективність – це здатність системи зберігати стабільність і водночас продовжувати розвиток, незважаючи на зміни у зовнішньому середовищі. Медвідь М.М. характеризує ефективність як процес застосування всіх наявних ресурсів з метою досягнення соціального прогресу та підвищення галузевої ефективності [32].

Качмарик Я.Д. розглядає ефективність як складну взаємодію соціальних та економічних структур, які впливають на розподіл і використання ресурсів, а також на створення і споживання благ [21]. Тульчинська С.О., Кривда О.В. і Кожемяченко О.О. підкреслюють, що ефективність полягає у здатності підприємства забезпечувати своє довгострокове функціонування та стратегічний розвиток шляхом оптимального використання ресурсів [59].

Оцінка ефективності діяльності підприємства здебільшого зводиться до аналізу його функціонування. Зокрема, із врахуванням зарубіжних підходів, для цього можна застосовувати методику, що відома як «Концепція трьох «Е» (economy, efficiency, effectiveness). Ця модель включає три основні аспекти: економічність, ефективність та результативність, які є ключовими чинниками для успішного функціонування українських підприємств у ринкових умовах [12]:

1. Економічність (economy) – передбачає оптимальне використання ресурсів належної якості у потрібний момент, у правильному місці та за прийнятною ціною, тобто максимально раціональне витрачання ресурсів.

2. Ефективність (efficiency) – визначається як відношення обсягу створених товарів чи наданих послуг до витрачених ресурсів, необхідних для їхнього виробництва чи надання.

3. Результативність (effectiveness) – характеризує ступінь досягнення поставлених цілей та відповідність між використаними засобами й досягнутими результатами.

Ця концепція дозволяє комплексно оцінити діяльність підприємств, узгоджуючи витрати ресурсів із отриманими результатами та загальною ефективністю.

Наочно взаємозв'язок понять «ефективність – результативність – економічність» представлена на рис. 1.1.

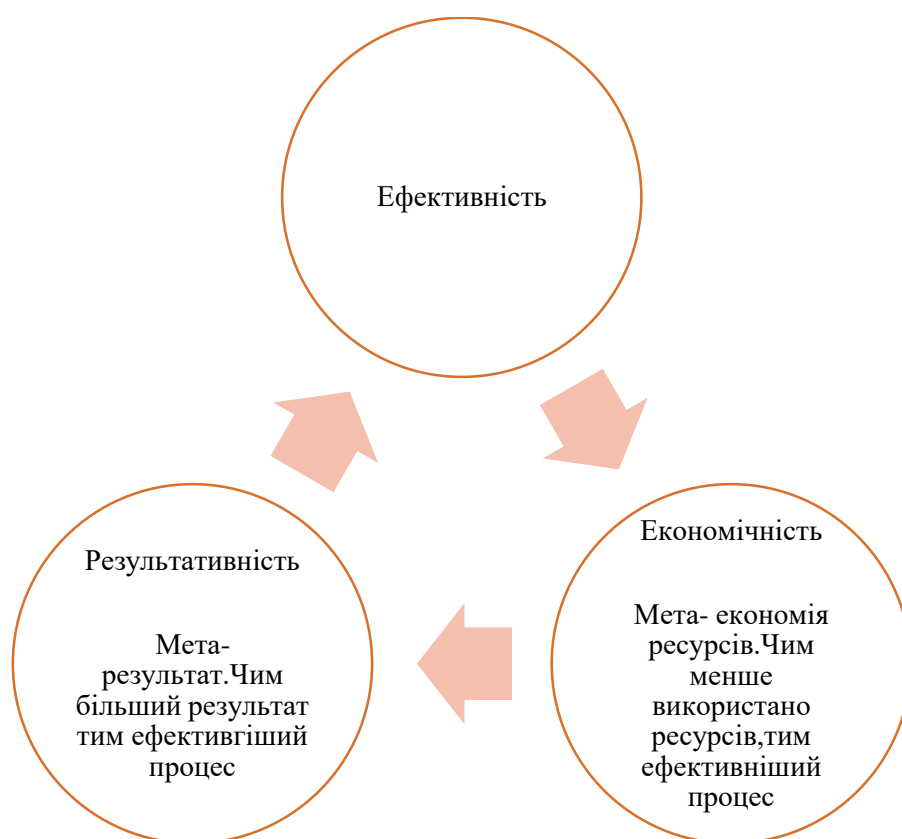


Рис. 1.1. Взаємозв'язок понять «ефективність» – «результативність» – «економічність»

Джерело: [12].

Тому можна зробити висновок, що «результативність» – перетворена форма «ефективності». У тому випадку, коли необхідно оцінити ступінь досягнення результату, ефективність приймає форму «результативності». Коли

мова йде про мінімізацію використовуваних ресурсів, можна говорити про «економічність».

Говорячи про ефективність, варто врахувати такі моменти [5]:

– ефективність господарської діяльності підприємства характеризується низкою фінансових показників (прибутком, рентабельністю), при аналізі яких потрібно орієнтуватися на довгострокову перспективу розвитку організації;

– в сучасних умовах господарювання, оцінюючи ефективність діяльності підприємства, необхідно враховувати, що вона повинна бути як мінімум не нижче ефективності діяльності інших учасників ринку;

– з огляду на високий рівень конкуренції, в умовах якої підприємства змушені вести свою діяльність, просто необхідне впровадження системи оцінки ефективності та проведення різного роду заходів щодо її підвищення.

Найбільш загальноживаною класифікаційною ознакою, за якою ефективність поділяється на окремі види, є розподіл ефективності при оцінювання результатів діяльності. За цією класифікацією виділяють економічну, організаційну та соціальну ефективність (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Різновиди ефективності господарської діяльності організації

<i>Економічна ефективність</i>	<i>Організаційна ефективність</i>	<i>Соціальна ефективність</i>
Показує рівень ефективності використання матеріальних, фінансових, трудових та інших ресурсів, а також міру витрат на досягнення поставлених цілей	Характеризує якість організаційної структури підприємства та результативність її управління	Демонструє відповідність витрат і соціальних результатів діяльності підприємства цілям і соціальним інтересам суспільства

Джерело: [28].

Економічна ефективність акцентує увагу на оптимальному використанні ресурсів, зокрема матеріальних, фінансових та трудових, для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Вона дозволяє оцінити, наскільки підприємство досягає результатів з мінімальними витратами ресурсів,

забезпечуючи зростання продуктивності, рентабельності та конкурентоспроможності.

Організаційна ефективність, у свою чергу, зосереджена на оцінці якості управління та організаційної структури компанії. Вона охоплює ефективність управлінських процесів, таких як координація діяльності, розподіл обов'язків, прийняття та реалізація рішень. Цей показник відображає здатність підприємства бути структурно й управлінсько налаштованим на досягнення своїх цілей, мінімізуючи внутрішні бар'єри та покращуючи взаємодію між підрозділами.

Соціальна ефективність є невід'ємною складовою загальної ефективності підприємства. Вона відображає відповідність діяльності організації соціальним цілям та потребам, зокрема працівників, клієнтів, громадськості та екологічного середовища. Соціальна ефективність визначає здатність компанії забезпечувати потреби своїх стейкхолдерів, дотримуючись етичних стандартів і сприяючи сталому розвитку. У сучасних умовах врахування соціальної ефективності є критичним для формування довіри та взаєморозуміння з громадськістю, а також для досягнення довгострокової стабільності та розвитку.

1.2. Фактори, що впливають на ефективність діяльності підприємства та її оцінку

Економічна ефективність підприємства є результатом взаємодії багатьох факторів, які можна поділити на зовнішні та внутрішні (рис. 1.2). Зовнішні фактори – це фактори, що не залежать від діяльності підприємства, але впливають на його результати. До них належать:

Державна економічна політика. Законодавство, податкова система, митна політика, регуляторні норми та інші інструменти державного регулювання економіки суттєво впливають на діяльність підприємств. Стабільне та прозоре законодавство, сприятливий інвестиційний клімат, ефективна система

оподаткування стимулюють підприємницьку активність та сприяють підвищенню ефективності.

Макроекономічна ситуація. Рівень інфляції, валютний курс, рівень безробіття, темпи економічного зростання та інші макроекономічні показники формують загальні умови господарювання та впливають на діяльність підприємств. Наприклад, висока інфляція може призвести до зростання витрат та зниження прибутковості.

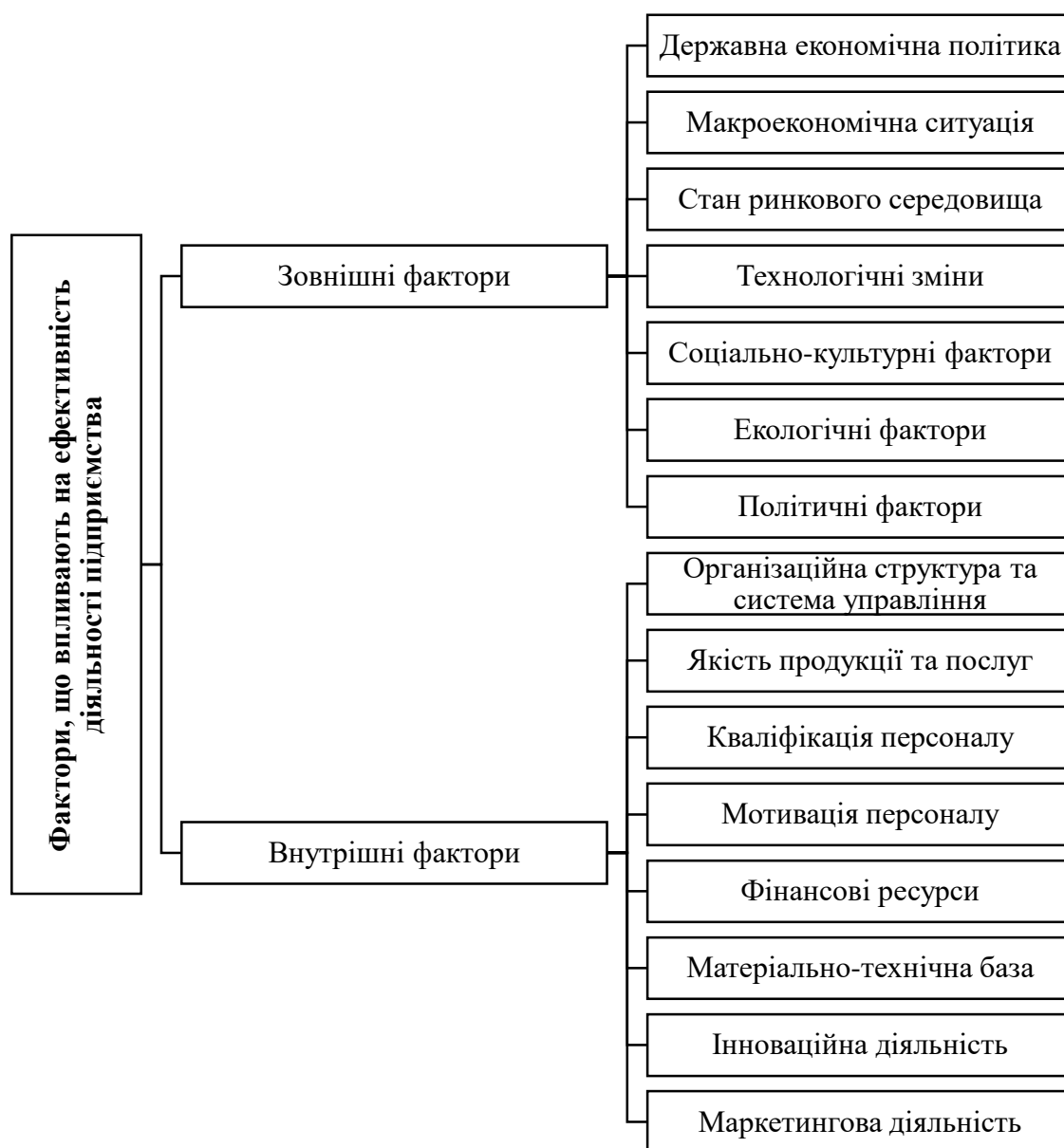


Рис. 1.2. Внутрішні та зовнішні фактори впливу на економічну ефективність підприємства

Джерело : [13].

Стан ринкового середовища. Рівень конкуренції, попит та пропозиція, ціни, структура ринку та інші характеристики ринкового середовища визначають конкурентні умови та можливості для розвитку підприємств. Високий рівень конкуренції спонукає підприємства до постійного вдосконалення своєї діяльності, зниження витрат та підвищення якості продукції, тоді як монопольний стан може призвести до зниження ефективності.

Технологічні зміни. Науково-технічний прогрес та швидкий розвиток технологій створюють нові можливості для підвищення ефективності діяльності підприємств. Впровадження нових технологій дозволяє підвищити продуктивність праці, знизити витрати, покращити якість продукції та розширити асортимент. Однак, технологічні зміни також можуть становити загрозу для підприємств, які не встигають адаптуватися до них [11].

Соціально-культурні фактори. Демографія, рівень освіти, культурні цінності, спосіб життя та інші соціально-культурні фактори впливають на поведінку споживачів та працівників, а отже, і на діяльність підприємств. Наприклад, зростання рівня освіти населення може призвести до збільшення попиту на високотехнологічну продукцію та послуги, а зміна культурних цінностей може вплинути на мотивацію працівників.

Екологічні фактори. Стан навколишнього середовища, доступ до природних ресурсів, екологічне законодавство та інші екологічні фактори все більше впливають на діяльність підприємств. Підприємства повинні враховувати екологічні аспекти своєї діяльності, мінімізувати негативний вплив на довкілля, впроваджувати екологічно чисті технології та раціонально використовувати природні ресурси.

Політичні фактори. Політична стабільність, рівень корупції, міжнародні відносини та інші політичні фактори можуть суттєво впливати на діяльність підприємств. Політична нестабільність та корупція створюють невизначеність та ризики для бізнесу, тоді як сприятливі політичні умови сприяють розвитку підприємництва та залученню інвестицій.

Внутрішні фактори – це фактори, що залежать від діяльності самого підприємства [13]. До них належать:

1. Організаційна структура та система управління. Ефективна організаційна структура та система управління забезпечують чіткий розподіл обов'язків, координацію дій та оперативне прийняття рішень. Сучасні підходи до управління, такі як lean management, agile management, process management тощо, дозволяють оптимізувати бізнес-процеси, підвищити ефективність взаємодії між підрозділами та зменшити бюрократію [34].

2. Технології виробництва. Використання сучасних технологій виробництва є ключовим фактором підвищення ефективності діяльності підприємства. Автоматизація, роботизація, використання штучного інтелекту та інших інноваційних технологій дозволяють підвищити продуктивність праці, знизити витрати, покращити якість продукції та скоротити час виробництва.

3. Якість продукції та послуг. Якість продукції та послуг є одним з найважливіших факторів конкурентоспроможності підприємства. Висока якість забезпечує задоволеність споживачів, лояльність до бренду та збільшення продажів. Для забезпечення високої якості необхідно впроваджувати системи управління якістю, такі як ISO 9001, проводити регулярний контроль якості та вдосконалювати технології виробництва.

4. Кваліфікація персоналу. Кваліфікований персонал є основою успіху будь-якого підприємства [32]. Знання, навички та досвід працівників визначають ефективність виконання робіт, якість продукції та рівень обслуговування клієнтів. Інвестиції в розвиток персоналу, навчання та підвищення кваліфікації є важливим фактором підвищення ефективності діяльності підприємства.

5. Мотивація персоналу. Мотивований персонал працює більш продуктивно, ініціативно та відповідально. Ефективна система мотивації повинна враховувати індивідуальні потреби та цілі працівників, стимулювати їх до досягнення високих результатів та забезпечувати задоволеність від роботи.

6. Фінансові ресурси. Наявність достатніх фінансових ресурсів є необхідною умовою для ефективної діяльності підприємства. Фінансові ресурси використовуються для фінансування інвестицій, поповнення оборотних коштів, виплати заробітної плати та інших витрат. Ефективне управління фінансами дозволяє оптимізувати використання фінансових ресурсів та забезпечити фінансову стійкість підприємства.

7. Матеріально-технічна база. Сучасна та ефективна матеріально-технічна база забезпечує необхідні умови для виробництва продукції та надання послуг. Це включає в себе виробничі приміщення, обладнання, транспорт, інфраструктуру тощо. Інвестиції в модернізацію та оновлення матеріально-технічної бази дозволяють підвищити ефективність виробництва та знизити витрати.

8. Інноваційна діяльність. Інновації є рушійною силою розвитку підприємства. Впровадження нових ідей, технологій, продуктів та послуг дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним, завойовувати нові ринки та збільшувати прибутки. Для стимулювання інноваційної діяльності необхідно створювати сприятливі умови для генерації ідей, розробки та впровадження інновацій.

9. Маркетингова діяльність. Ефективна маркетингова діяльність дозволяє підприємству просувати свою продукцію на ринку, залучати нових клієнтів та збільшувати продажі. Це включає в себе дослідження ринку, розробку маркетингової стратегії, проведення рекламних кампаній, формування позитивного іміджу бренду тощо.

Водночас на ефективність діяльності підприємства впливають й інші фактори, які чинять «цільовий» вплив на окремі сфери діяльності підприємства (табл. 1.3).

Вплив факторів на ефективність діяльності підприємства може бути як позитивним, так і негативним. Позитивний вплив сприяє зростанню ефективності, тоді як негативний – її зниженню. Слід зазначити, що фактори взаємодіють між собою, і їхній вплив на ефективність може бути комплексним.

Наприклад, впровадження нових технологій (внутрішній фактор) може призвести до підвищення продуктивності праці та зниження витрат. Однак, цей же фактор може вимагати значних інвестицій на придбання нового обладнання, програмного забезпечення та навчання персоналу. Крім того, впровадження нових технологій може зустріти опір з боку працівників, які не бажають перевчатися або бояться втратити роботу.

Таблиця 1.3

Вплив факторів на ефективність діяльності підприємства

Група факторів	Сфера впливу
Загальні	Основні характеристики виробництва і його особливості в певній галузі, стан матеріально-технічної бази
Специфічні	Взаємозв'язок між організаційними формами управління, методами управління
Структурно-організаційні	Організаційна структура управління, виробництва, постачання та збуту, виробничо-економічні зв'язки
Інтенсивні	Підвищення продуктивності праці, фондівіддачі, матеріалівіддачі, зниження капіталовитрат, витрат на фонди та працю
Екстенсивні	Збільшення обсягу виробничих ресурсів
Галузеві	Основні характеристики та структура галузі в контексті національної економіки, ситуація на ринку даної галузі
Територіальні	Географічне розташування, природно-кліматичні умови, потенціал ринку та інвестиційного ринку

Джерело: таблиця сформована на основі [13].

Зовнішні фактори, такі як зміна законодавства або економічна криза, також можуть суттєво вплинути на ефективність діяльності підприємства. Наприклад, підвищення податків може призвести до зменшення прибутку та інвестиційних можливостей підприємства. Економічна криза може спричинити падіння попиту на продукцію підприємства, що негативно вплине на його фінансовий стан [10].

Таким чином, при аналізі ефективності діяльності підприємства важливо враховувати всі фактори, які можуть на неї впливати, а також їх взаємозв'язок. Тільки комплексний підхід дозволить розробити ефективну стратегію управління ефективністю та забезпечити сталий розвиток підприємства.

1.3. Сучасні підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємства: інструменти, методи та тенденції

Для ефективного управління ефективністю діяльності підприємства необхідно використовувати системний підхід, який включає такі етапи (рис. 1.4):

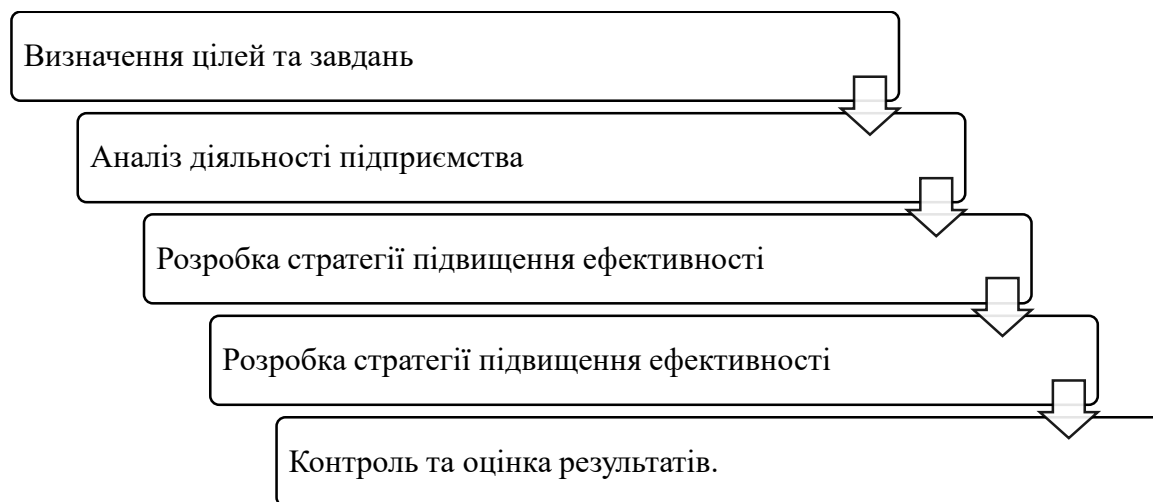


Рис. 1.4. Етапи управління ефективністю діяльності підприємства на основі її оцінювання

Джерело : [13].

1. **Визначення цілей та завдань.** На цьому етапі необхідно чітко сформулювати цілі, яких прагне досягти підприємство, та визначити конкретні завдання, виконання яких забезпечить досягнення цих цілей. При цьому важливо враховувати як економічні, так і соціальні та екологічні аспекти діяльності. Цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі (SMART). Наприклад, замість загальної мети «підвищити ефективність діяльності», слід сформулювати конкретну мету, таку як «збільшити рентабельність продажів на 10% протягом наступного року».

2. **Аналіз діяльності підприємства.** Цей етап передбачає проведення комплексного аналізу всіх аспектів діяльності підприємства, виявлення його

сильних та слабких сторін, а також оцінку впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на його ефективність.

— SWOT-аналіз. Цей метод дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, що існують у зовнішньому середовищі. Сильні сторони – це внутрішні фактори, які дають підприємству переваги над конкурентами. Слабкі сторони – це внутрішні фактори, які погіршують позиції підприємства на ринку. Можливості – це зовнішні фактори, які можуть бути використані для розвитку підприємства. Загрози – це зовнішні фактори, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства [9].

— PEST-аналіз. Цей метод дозволяє аналізувати вплив макроекономічних факторів на діяльність підприємства. PEST – це абревіатура, що означає Political (політичні), Economic (економічні), Social (соціальні) та Technological (технологічні) фактори. Аналіз цих факторів дозволяє оцінити загальні умови господарювання та виявити потенційні ризики та можливості [11].

— Аналіз конкурентів. Цей метод дозволяє вивчити діяльність конкурентів, їх сильні та слабкі сторони, стратегії та тактики. Аналіз конкурентів допомагає підприємству визначити своє місце на ринку, розробити ефективну конкурентну стратегію та забезпечити переваги над конкурентами.

— Аналіз фінансового стану. Цей метод дозволяє оцінити фінансову стійкість та ефективність діяльності підприємства за допомогою фінансових показників, таких як рентабельність, ліквідність, платоспроможність, оборотність активів тощо.

3. Розробка стратегії підвищення ефективності. На основі проведеного аналізу розробляється стратегія підвищення ефективності, яка визначає пріоритетні напрямки діяльності, ключові показники ефективності (KPI) та механізми їх досягнення. Стратегія повинна бути чіткою, вимірюваною, досяжною, релевантною та обмеженою в часі (SMART). Вона повинна враховувати специфіку діяльності підприємства, його сильні та слабкі сторони, а також зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на його ефективність.

4. Розробка стратегії підвищення ефективності. На цьому етапі розробляються та впроваджуються конкретні заходи, спрямовані на реалізацію обраної стратегії. Це можуть бути заходи з удосконалення організаційної структури, впровадження нових технологій, підвищення кваліфікації персоналу, оптимізації бізнес-процесів, покращення якості продукції тощо. Важливо забезпечити ефективну координацію та контроль за виконанням запланованих заходів.

5. Контроль та оцінка результатів. На завершальному етапі здійснюється контроль за виконанням запланованих заходів та оцінка досягнутих результатів.

Для цього використовуються різні методи оцінювання ефективності, такі як аналіз фінансових показників, аналіз KPI, бенчмаркінг, експертні оцінки тощо. Для оцінювання ефективності діяльності підприємства використовується широкий спектр методів, кожен з яких має свої переваги та недоліки. Вибір конкретних методів залежить від специфіки діяльності підприємства, поставлених цілей та наявної інформації (табл. 1.4).

Аналіз фінансових показників – метод дозволяє оцінити фінансовий стан підприємства та ефективність його діяльності за допомогою таких показників, як рентабельність, ліквідність, платоспроможність, оборотність активів тощо. Аналіз фінансових показників може бути проведений за допомогою різних методик, таких як горизонтальний аналіз, вертикальний аналіз, коефіцієнтний аналіз, факторний аналіз тощо.

Горизонтальний аналіз передбачає порівняння фінансових показників за кілька періодів (наприклад, за кілька років) для виявлення тенденцій змін.

Вертикальний аналіз дозволяє оцінити структуру фінансових показників (наприклад, структуру активів або пасивів).

Коефіцієнтний аналіз заснований на розрахунку фінансових коефіцієнтів, які характеризують різні аспекти фінансового стану підприємства.

Факторний аналіз дозволяє виявити фактори, які вплинули на зміну фінансових показників.

Методи оцінювання ефективності діяльності підприємства

Метод	Опис	Приклади
Аналіз фінансових показників	Оцінка фінансового стану та ефективності діяльності за допомогою таких показників, як рентабельність, ліквідність, платоспроможність, оборотність активів тощо.	Горизонтальний аналіз, що порівнює фінансові показники за кілька періодів. Вертикальний аналіз, який оцінює структуру активів чи пасивів. Коефіцієнтний та факторний аналіз.
Аналіз ключових показників ефективності (КРІ)	Оцінка досягнення стратегічних цілей підприємства за допомогою вимірюваних, досяжних та релевантних показників.	Обсяг продажів. Середній чек. Кількість клієнтів. Рівень задоволеності клієнтів.
Бенчмаркінг	Порівняння ефективності діяльності з іншими підприємствами, які є лідерами у своїй галузі, для виявлення "кращих практик".	Внутрішній бенчмаркінг, що порівнює підрозділи. Конкурентний бенчмаркінг, який зіставляє результати з конкурентами. Функціональний та загальний бенчмаркінг для аналізу галузевих практик.
Експертні оцінки	Використання внутрішніх чи зовнішніх експертів для оцінки різних аспектів діяльності підприємства.	Оцінка ефективності управління. Аналіз конкурентоспроможності. Визначення інноваційного потенціалу.

Джерело : [16].

Аналіз ключових показників ефективності (КРІ) – метод дозволяє оцінити ефективність досягнення поставлених цілей за допомогою кількісних показників, які відображають ключові аспекти діяльності підприємства. КРІ повинні бути пов'язані зі стратегічними цілями підприємства, вимірюваними, досяжними та релевантними. Наприклад, для підприємства, що займається роздрібною торгівлею, ключовими показниками ефективності можуть бути обсяг продажів, середній чек, кількість клієнтів, рівень задоволеності клієнтів тощо.

Бенчмаркінг – метод дозволяє порівняти ефективність діяльності підприємства з ефективністю діяльності інших підприємств, що є лідерами у

своїй галузі. Бенчмаркінг допомагає виявити передовий досвід, визначити «кращі практики» та застосувати їх на своєму підприємстві. Існує кілька видів бенчмаркінгу:

Внутрішній бенчмаркінг передбачає порівняння ефективності різних підрозділів або процесів в межах одного підприємства.

Конкурентний бенчмаркінг полягає в порівнянні ефективності діяльності підприємства з ефективністю діяльності прямих конкурентів.

Функціональний бенчмаркінг передбачає порівняння ефективності окремих функцій або процесів з аналогічними функціями або процесами в інших підприємствах, незалежно від галузі.

Загальний бенчмаркінг полягає в порівнянні ефективності діяльності підприємства з ефективністю діяльності підприємств з різних галузей.

Експертні оцінки – метод передбачає залучення експертів для оцінки ефективності діяльності підприємства. Експерти можуть бути як внутрішніми (співробітники підприємства), так і зовнішніми (консультанти, аналітики, науковці). Експертні оцінки можуть бути використані для оцінки різних аспектів діяльності підприємства, таких як ефективність управління, конкурентоспроможність, інноваційний потенціал тощо.

Використання комплексу методів дозволяє отримати більш об'єктивну та повну оцінку ефективності діяльності підприємства та розробити ефективні заходи щодо її підвищення [16].

Важливо зазначити, що ефективність діяльності підприємства не є статичним поняттям. Вона постійно змінюється під впливом різних факторів, тому процес управління ефективністю є безперервним. Підприємство повинно постійно аналізувати свою діяльність, виявляти проблеми та шукати шляхи їх вирішення, щоб забезпечити сталий розвиток та досягнення поставлених цілей.

В сучасних умовах господарювання все більшого значення набуває цифрова трансформація підприємств. Впровадження нових технологій, таких як штучний інтелект, великі дані, інтернет речей, блокчейн, хмарні технології тощо, дозволяє підприємствам оптимізувати бізнес-процеси, підвищити

продуктивність праці, знизити витрати, покращити якість продукції та надання послуг, а також створити нові бізнес-моделі. Цифрова трансформація є важливим фактором підвищення ефективності діяльності підприємств та забезпечення їх конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Роль людського капіталу в забезпеченні ефективності діяльності підприємства також є надзвичайно важливою. Інвестиції в розвиток персоналу, створення сприятливого робочого клімату та ефективних систем мотивації дозволяють підвищити продуктивність праці, залучити та утримати таланти, стимулювати інноваційну діяльність та забезпечити високий рівень задоволеності працівників. В умовах швидких технологічних змін та зростання конкуренції людський капітал стає все більш важливим фактором успіху підприємства.

Ефективність діяльності підприємства має бути розглянута не лише з економічної, але й з соціальної та екологічної точок зору. Підприємства повинні враховувати свій вплив на суспільство та навколишнє середовище, мінімізувати негативний вплив своєї діяльності на довкілля, впроваджувати екологічно чисті технології та сприяти збереженню природних ресурсів. Соціальна та екологічна відповідальність стає все більш важливим фактором конкурентоспроможності підприємства, формування позитивного іміджу та залучення інвестицій.

Підприємства, які прагнуть до довгострокового успіху, повинні знаходити баланс між економічними, соціальними та екологічними цілями, забезпечуючи сталий розвиток та позитивний вплив на суспільство. Це вимагає від них не лише ефективного використання ресурсів та досягнення фінансових цілей, але й врахування інтересів всіх зацікавлених сторін – споживачів, працівників, інвесторів, держави, громадськості та майбутніх поколінь.

Для об'єктивної оцінки ефективності підприємства, зазвичай, використовують три основні системи показників:

1. Система, що ґрунтується на остаточних результатах діяльності, включає такі показники, як прибуток до оподаткування, чистий прибуток,

рентабельність, виручка від реалізації, обсяг виробництва, якість продукції тощо.

2. Система, спрямована на результативність, якість та складність трудової діяльності, включає такі показники, як продуктивність праці, темпи зростання продуктивності та заробітної плати, втрати робочого часу, частка браку, чисельність персоналу тощо.

3. Система, що базується на формах і методах роботи з персоналом, охоплює показники, такі як плинність кадрів, рівень кваліфікації персоналу, рівень трудової дисципліни, професійно-кваліфікаційна структура, витрати на одного працівника, соціально-психологічний клімат у колективі тощо [27].

Такий підхід дозволяє комплексно оцінювати як економічні, так і соціальні аспекти діяльності підприємства, що відображаються через співвідношення отриманого ефекту з ресурсами (або витратами) на його досягнення та урахування соціальних стандартів життя працівників та їхніх можливостей.

У методологічних засадах оцінювання соціально-економічного розвитку підприємства важливо враховувати роль працівників у досягненні бажаних результатів. Критеріями, що відображають економічну складову, можуть бути підвищення заробітної плати, покращення умов праці та зменшення соціальної нерівності, дані критерії можна кількісно відобразити через ефективність витрат на заробітну плату, продуктивність праці та відношення мінімальної до максимальної заробітної плати на підприємстві. Щодо екологічної складової, важливо враховувати вплив господарювання підприємства на навколишнє середовище. Управління соціально-економічним розвитком та відповідні критерії мають охоплювати екологічний аспект діяльності підприємства.

Грішнова О.А. та Думанська В.П. зазначають, що одним з найбільш поширених підходів до визначення екологічно відповідальної компанії є підхід, що ґрунтується на трьох критеріях: дотриманні екологічних зобов'язань, енергетичному та сировинному менеджменті, а також ефективному залученні стейкхолдерів [14].

На нашу думку, варто виділяти дві групи критеріїв: екологічність бізнесу та екологічне ставлення до довкілля. До першої групи відносяться наступні критерії:

1. Зростання екологічної відповідальності підприємства (вимірюється інтенсивністю проведення екологічного аудиту).

2. Збільшення обсягів екологічно відповідальної діяльності (розраховується за відношенням прибутку, отриманого від екологічного бізнесу, до інвестицій у ресурсозберігаючі технології).

3. Збільшення ефективності екологічної діяльності (може бути виміряно кількісно за допомогою ефективності екологічної діяльності, розрахованої на основі EBITDA margin).

4. Підвищення якості продукції (використовується показник відповідності продукції екологічним стандартам якості).

До другої групи критеріїв відносяться:

1. Зменшення негативного впливу на довкілля (вимірюється за коефіцієнтом антропогенного навантаження).

Посилення природоохоронної діяльності (визначається ефективністю програм з охорони довкілля) [18].

На рис. 1.5 зображено систему критеріїв та відповідні їм показники соціально-економічного розвитку підприємства.

Особливістю запропонованої системи показників є те, що вона поєднує найбільш ефективні показники, які не повторюють результати один одного. Вона також дозволяє виділити три складові (економічну, екологічну та соціальну), що, на відміну від існуючих, наголошує на соціальну направленість розвитку через виділені критерії.

Для узагальнення результатів оцінювання рівня соціально-економічного розвитку підприємства доцільним є застосування інтегрального підходу, який дозволяє відобразити багатогранність ефективності управління шляхом аналізу всіх можливих показників розвитку та їх подальшої інтеграції у синтетичний (узагальнений) показник [20].



Рис. 1.5. Критерії до рівня розвитку підприємства

Джерело: [60].

Інтегральний підхід має на меті не лише агрегування різномірних показників, але й забезпечення глибокого аналізу ефективності управління

підприємством. Цей підхід враховує різні аспекти діяльності підприємства, починаючи з фінансових результатів і закінчуючи соціальними ініціативами, що дозволяє отримати комплексну оцінку його стану та перспектив розвитку.

Застосування інтегрального підходу вимагає використання комплексного набору методів оцінювання, який поєднує кількісний і якісний аналіз. Це дозволяє охопити як традиційні економічні показники (прибутковість, продуктивність праці), так і соціальні (задоволеність працівників, соціальна відповідальність) та екологічні параметри (дотримання екологічних стандартів, впровадження екологічних ініціатив). Такий підхід створює повну картину стану підприємства, а також його потенціалу для подальшого розвитку.

Гнучкість інтегрального підходу є його ключовою перевагою. Методологія оцінювання може бути адаптована до специфіки конкретного підприємства з урахуванням його розміру, галузі діяльності, ринкових умов і стратегічних цілей. Це забезпечує точнішу та об'єктивнішу оцінку рівня соціально-економічного розвитку, сприяючи розробці ефективних управлінських рішень і вдосконаленню діяльності.

Під час оцінювання соціально-економічного розвитку підприємства за інтегральним підходом враховуються три основні категорії показників:

Економічні показники – охоплюють прибутковість, продуктивність праці, обсяги виробництва та якість продукції, що дозволяє оцінити загальну економічну результативність.

Соціальні показники – включають рівень задоволеності працівників, умови праці, плинність кадрів, кваліфікацію персоналу та рівень заробітної плати, відображаючи вплив підприємства на співробітників.

Екологічні показники – такі як проведення екологічного аудиту та відповідність продукції екологічним стандартам, характеризують ефективність екологічного менеджменту.

Інтегруючи ці показники, можна забезпечити комплексну оцінку стану підприємства, що відкриває можливості для його оптимізації, стратегічного планування та сталого розвитку.

Висновки до першого розділу

Перший розділ роботи, присвячений теоретичним основам оцінювання ефективності діяльності підприємства, дозволив глибше зрозуміти сутність цього поняття, його значення для економічної діяльності та основні чинники, що впливають на оцінку. Ефективність діяльності підприємства – це комплексне поняття, яке охоплює економічні, соціальні та екологічні аспекти. Її визначення базується на відношенні результатів до витрат, що дає змогу оцінити, наскільки раціонально підприємство використовує свої ресурси для досягнення поставлених цілей.

Дослідження сутності ефективності показало, що вона є базовою характеристикою будь-якої організації. Її оцінка враховує не лише фінансові показники, а й соціально-економічні ефекти, які можуть включати задоволення працівників, покращення умов праці та дотримання екологічних стандартів. Ефективне підприємство не лише досягає фінансової стабільності, але й виконує свої соціальні зобов'язання перед працівниками, суспільством та природним середовищем, що є важливим у сучасних умовах глобалізації та екологічних викликів.

Аналіз факторів, які впливають на ефективність діяльності підприємства, показав, що вони поділяються на внутрішні та зовнішні. До зовнішніх факторів належать державна економічна політика, макроекономічна ситуація, конкурентне середовище, технологічний прогрес та екологічні вимоги. Внутрішні фактори включають якість управління, кваліфікацію персоналу, рівень мотивації, матеріально-технічну базу та фінансові ресурси. Ці фактори взаємодіють між собою, і їх вплив на ефективність є комплексним.

Розглянуто сучасні методи та підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємства, серед яких ключове місце займають аналіз фінансових показників, використання системи ключових показників ефективності (KPI), бенчмаркінг, SWOT- та PEST-аналіз. Використання цих методів дозволяє комплексно оцінити діяльність підприємства та визначити напрямки для її

вдосконалення. Зокрема, аналіз КРІ забезпечує можливість оцінювати досягнення стратегічних цілей підприємства через вимірювані показники. Розглянуто інтегральний підхід до оцінювання ефективності, який базується на поєднанні економічних, соціальних та екологічних показників.

Таким чином, теоретичні основи оцінювання ефективності діяльності підприємства вказують на необхідність інтегрованого підходу, який враховує фінансові, соціальні та екологічні аспекти. Це дозволяє не лише підвищити ефективність діяльності, але й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність, адаптуючись до змін у зовнішньому середовищі та зберігаючи стійкий розвиток.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОСТІ СЕРЕДОВИЩА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Аналіз передумов формування системи оцінювання ефективності діяльності ТОВ «Нова пошта» в умовах динамічності середовища

«Нова пошта» – підприємство поштового зв'язку, яке засновано у 2001 році, надає кур'єрські послуги, у тому числі допомогу фізичним та юридичним особам. Група компаній «Нова пошта» пропонує своїм клієнтам (юридичним і фізичним особам) новий спектр логістичних та поштових послуг. До цієї групи входять українські та іноземні компанії, у тому числі «Нова Пошта», ПП «Логістик», «ПОСТ ФІНАНС» та «Нова Пошта Інтернешнл» [58].

ТОВ «Нова Пошта» надає клієнтам, як бізнесу, так і приватним особам, повний спектр логістичних послуг. До групи входять українські та зарубіжні компанії, зокрема Нова пошта, NovaPay та Nova Poshta Global [58]. NovaPay – небанківська фінансова установа, розвиває власну міжнародну платіжну систему NovaPay, в рамках якої здійснюються перекази коштів. Nova Poshta Global розвиває міжнародну партнерську мережу, щоб надавати клієнтам послуги з експрес-доставки не тільки в Україні, а й за кордоном [58].

«Нова Пошта» – лідер ринку експрес-транспортної логістики, що забезпечує зручну доставку клієнту – у вигляді доставки товару за адресою – та доставку вантажів через мережу. У 2018 році оборот компанії в Україні зріс у 2671 раз. Товариство з обмеженою відповідальністю «Логістик» – компанія, яка надає послуги зі збору та зберігання товарів на складі. POST FINANCE – фінансова частина організації, яка відповідає за контроль та зберігання коштів, отриманих від компанії.

«Нова Пошта Інтернешнл» збільшується і виходить на міжнародний рівень, тому надає своїм клієнтам послуги експрес-доставки не лише по Україні, а й за кордон. Компанія «Нова Пошта» працює відповідно до всіх норм українського законодавства. Головний офіс компанії – 33 795 осіб на кінець 2022 року. Місія компанії – полегшити життя своїм клієнтам, роблячи доставку зручною для життя та бізнесу. Для всієї команди «Нова Пошта» постійно вдосконалюється та вдосконалює нові продукти та послуги, які відповідають міжнародним стандартам відповідно до міжнародних стандартів. Кількість відділень, розташованих у всіх куточках України (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Географія розташування відділень ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: [58].

Аналізуючи сучасний стан ринку послуг поштового зв'язку в Україні, варто зазначити, що ця галузь займає важливе місце не лише у соціальній сфері, але й в економіці країни в цілому. Значне зростання конкуренції на ринку послуг поштового зв'язку зумовлене інтенсивним розвитком інформаційних технологій та активним зростанням електронної комерції. Так, обсяги онлайн-замовлень постійно збільшуються, що безпосередньо впливає на зростання попиту на послуги з доставки поштових відправлень.

Проте ключовою проблемою цієї галузі залишається якість надання послуг у віддалених і сільських населених пунктах. Для вирішення цих питань

ініційовано створення та впровадження нормативно-правових актів, які регулюватимуть дотримання чинного законодавства у сфері поштового зв'язку. Особливу увагу приділено питанням моніторингу якості наданих послуг, що має здійснюватися відповідно до встановлених стандартів і норм.

Важливо розглянути основні тенденції на ринку поштових послуг, та напрямки розвитку цієї сфери в майбутньому (рис. 2.2). Одним з таких трендів, який набув значного значення в останні часи на вітчизняному ринку експрес-доставки і продовжує залишатися актуальним, є Е-комерція. Вона виступає в ролі основного драйвера розвитку цієї галузі.



Рис. 2.2. Тренди на ринку поштових послуг в Україні

Джерело: розроблено автором.

Отже, на ринку поштових послуг України спостерігаються декілька ключових трендів, які формують його динаміку та перспективи. Інтенсивний розвиток e-commerce стимулює збільшення обсягів поштових відправлень,

викликаючи необхідність розширення і модернізації існуючих поштових інфраструктур. Розширення мережі поштоMATів сприяє підвищенню зручності та доступності послуг для клієнтів, відповідаючи їхнім зростаючим вимогам до швидкості та зручності. Зростання малогабаритних відправлень, разом з посиленням конкуренції в сегменті локальної доставки, надають стимул для постійного удосконалення послуг та зниження цін. Вихід на міжнародні ринки – це нові можливості для розширення бізнесу та підвищення конкурентоспроможності українських операторів поштового зв'язку.

Основними гравцями на ринку поштового зв'язку України станом на 2024 рік являються такі оператори «Нова пошта», «Укрпошта», «Міст Експрес», «Делівері» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Оператори поштового зв'язку України станом на 2024р.

Оператор	Кількість відділень	Частка ринку
Нова пошта	11460	42,85
Укрпошта	11000	41,13
Міст Експрес	4000	14,15
Делівері	281	1,05
Всього	26741	100%

Джерело: розроблено автором на основі даних [44; 45; 46; 58].

З табл. 2.1 видно, що на ринку поштових послуг України домінують два основних оператори - «Нова Пошта» і «Укрпошта», які разом контролюють понад 83% ринку. Зокрема, «Нова Пошта» має незначну перевагу у кількості відділень порівняно з «Укрпошта» (рис. 2.3). Відомо, що конкуренція між цими двома гравцями є дуже інтенсивною і впливає на розвиток сектору.

ТОВ «Нова пошта» – це українська приватна компанія з логістики, яка є лідером на ринку експрес-доставок в Україні. Заснована 13 лютого 2001 року у Полтаві. Надає послуги швидкої, зручної та надійної доставки документів, посилок та вантажів для бізнесу та приватних осіб в Україні та світі [58].

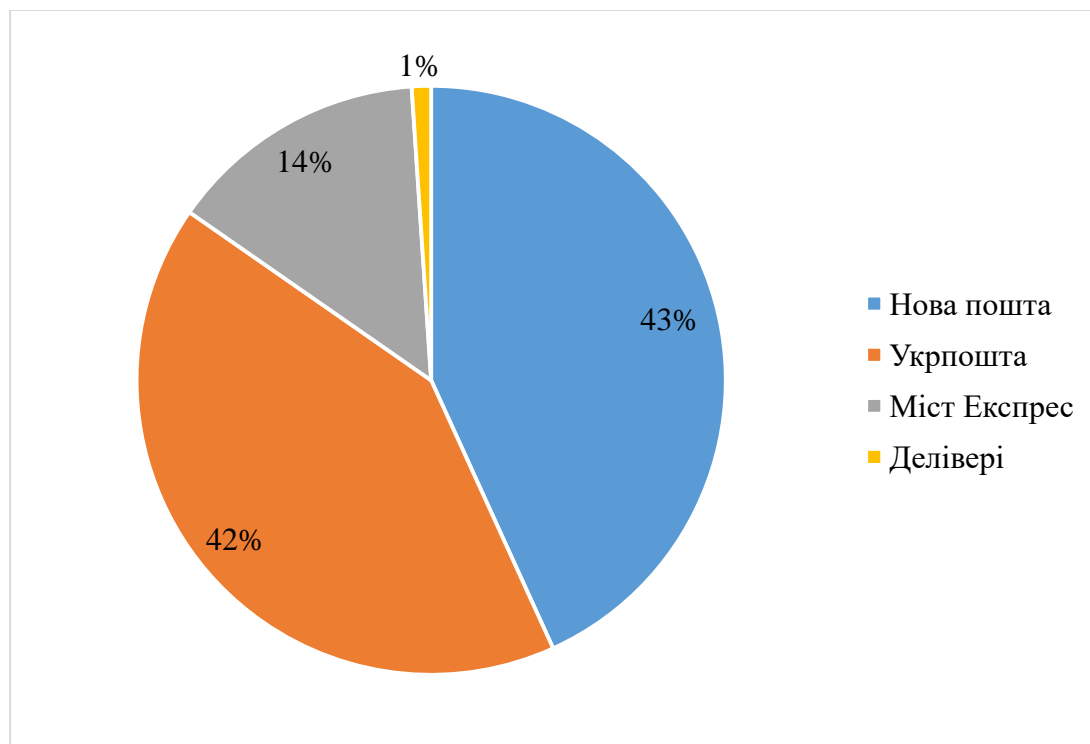


Рис. 2.3. Структура ринку поштових послуг за частками підприємств
Джерело: розроблено автором.

АТ «Укрпошта» – це єдиний національний оператор поштового зв'язку України. Укрпошта охоплює 100% території України, включаючи понад 27 000 населених пунктів (за винятком тимчасово окупованих територій). Компанія надає поштові, логістичні, фінансові та торговельні послуги для приватних осіб та корпоративних клієнтів [44]. ТОВ «Делівері» – компанія почала роботу в 2001 році. Основна діяльність – це транспортні та логістичні послуги для сектору B2B. Має більше 430 складів по всій країні та понад 500 000 клієнтів щомісяця [46].

ТОВ «Міст Експрес» – міжнародна група компаній, яка функціонує з 1989 року та надає поштово-логістичні послуги по всьому світу. Представництво в Україні працює з 2005 року та є світовим лідером у сегменті доставки відправлень «в руки». Належить міжнародній корпорації Meest Corporation Inc., Торонто, Канада [45].

Табл. 2.2 надає порівняльну характеристику основних гравців ринку поштових послуг. За наведеними характеристиками можна зробити наступні

висновки. «Нова Пошта» відрізняється коротким терміном доставки по Україні, від 1 до 2 днів, тоді як «Укрпошта» може займати від 1 до 6 днів. «Міст Експрес» та «Делівері» також пропонують швидку доставку в межах кількох днів. Всі чотири компанії мають мобільні додатки та надають послуги міжнародної доставки і перевезення крупногабаритних вантажів. Однак лише «Нова Пошта» пропонує доставку за часовими інтервалами, що може бути важливим фактором для деяких клієнтів.

Таблиця 2.2

Порівняльна характеристика основних гравців ринку поштових послуг

Характеристика	«Нова Пошта»	«Укрпошта»	«Міст Експрес»	«Делівері»
Термін доставки по Україні	1-2 дні	1-6 днів	1-3 дні	1-3 дні
Наявність мобільного додатку	+	+	+	+
Міжнародна доставка	+	+	+	+
Перевезення крупно-габаритних вантажів	+	+	+	+
Доставка за часовими інтервалами	+	-	-	+

Джерело: розроблено автором на основі [44; 45; 46; 58].

Аналізуючи результати порівнювання компаній, можна зробити висновок, що технічно всі поштові служби схожі, мають приблизно однаковий час доставки, мобільні додатки, міжнародну доставку, надають послуги по перевезенню, але ті компанії, що мають сильну маркетингову діяльність та вкладають фінанси у розвиток і рекламу – виграють на даному ринку.

Наступним кроком, проведемо аналіз цін на поштові послуги у 2024 році (табл. 2.3).

На початку 2023 року «Нова Пошта» внесла коригування до своїх тарифів, реагуючи на зростання цін на паливо та інші витрати. Середнє зростання вартості деяких послуг компанії становило 5-15 гривень, але варто

відзначити, що для певних послуг ціни навіть зменшилися [58]. Зокрема, «Нова Пошта» вирішила анулювати додаткову плату за повернення товару відправнику після його перевірки у відділенні, зробивши цей сервіс безкоштовним, а раніше він коштував стільки ж, скільки стандартна відправка.

Таблиця 2.3

Вартість поштових послуг в Україні станом на 2024 році

Тип вантажу	Нова пошта	Укрпошта	Міст Експрес	Делівері
Документи	55 грн	40 грн	30-40 грн	30-35грн
Посилка до 10 кг	до 2 кг – 70 грн, до 10 кг – 100 грн	25-50 грн (Стандарт) 35-60 грн (Експрес)	35-75 грн	30-60 грн
Посилки 10-30 кг	120 грн	75-100 грн (Стандарт) 100-120 грн (Експрес)	95-115 грн	45-100 грн
Вантажі від 30 кг	4-8 грн за кожний кілограм	Розраховується на основі багатьох показників	3-6 грн за кожний кілограм	Розраховується на основі багатьох показників

Джерело: розроблено автором на основі [44; 45; 46; 58].

У той же час, «Укрпошта» в останній раз переглядала свої тарифи у липні 2022 року через зростання логістичних витрат на доставку. Тарифи для послуг «Укрпошта Стандарт» зросли в середньому на 14% в межах України та на 13 % в межах областей. Наприклад, вартість відправлення вагою до 1 кг в межах країни збільшилася з 31 до 35 гривень, а доставка посилки вагою до 15 кг подорожчала з 65 до 75 гривень. Для тарифу «Укрпошта Експрес» підвищення становило в середньому 14 % для пересилання в межах області та 16 % – в межах України.

Згідно з тарифною сіткою станом на 28 березня 2023 року, відправлення документів між відділеннями компанії «Міст Експрес» у межах міста обійдеться у 30 гривень, тоді як по Україні ця послуга коштує 40 гривень. Наприклад, вартість доставки посилок вагою від 10 до 30 кг становить від 95 до 115 гривень відповідно. Для додаткового адресного забору або доставки таких посилок доцільно враховувати додаткові витрати у розмірі 30 гривень. Плата за

адресний забір/доставку за кожні 50 кг для відправлень, що перевищують 30 кг, складає 40 гривень.

Також, компанія «Делівері» в листопаді 2022 року змінила вартість своїх послуг, перерахувавши їхню вартість на посилки різної ваги, перевезення за кількістю кілограмів/кубічних метрів вантажу та на палетний формат. У порівнянні з попереднім роком, ціни зросли від 5 до 30 гривень, залежно від ваги посилки та інших параметрів.

Аналізуючи тарифи на поштові послуги у компаній «Нова пошта», «Укрпошта», «Міст Експрес» та «Делівері» станом на 2024 рік, можна визначити значну різноманітність у вартості послуг та умовах їх надання. Кожна з компаній пропонує свої тарифи, реагуючи на зміни в ринкових умовах та витратних показниках. Загальний тренд підвищення вартості послуг спостерігається як у «Новій пошті», так і в «Укрпошті», але варто відзначити також зниження цін у деяких категоріях відправлень у компанії «Нова пошта».

Окрім цього, був проведений PEST-аналіз для визначення чинників впливу у політичній, економічній, соціальній та технологічній галузях (табл. 2.4).

У політичному аспекті, ринок поштових послуг України стикається з різними викликами, зокрема воєнними діями та окупацією частини території. Крім того, тиск на підприємців з боку контролюючих органів, таких як НКРЗІ (Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації), через впровадження нових законодавчих актів стосовно RPOs і кешбеку, також впливає на цей ринок.

У соціальному плані, демографічна криза, зменшення народжуваності та еміграція впливають на ринок поштових послуг. Також, зростає вплив мілленіалів, які активно використовують цифрові технології, а також зростає урбанізація та пристрасть до здорового способу життя. У технологічному аспекті, розвиток мобільного Інтернету, впровадження стартапів, які надають послуги доставки, і використання Data Science для обробки великих обсягів

даних – всі ці чинники впливають на трансформацію ринку поштових послуг у сучасному цифровому середовищі.

Таблиця 2.4

PEST–аналіз ринку поштових послуг

ПОЛІТИЧНІ ЧИННИКИ	ЕКОНОМІЧНІ ЧИННИКИ
<ul style="list-style-type: none"> – Воєнні дії та окупація частини українських територій ; – Тиск на підприємців з боку контролюючого органу НКРЗІ через впровадження нових законів щодо РРОs і кешбеку, зміна лімітів безмитного імпорту, а також підвищений рівень відповідальності за порушення вагових обмежень. 	<ul style="list-style-type: none"> – Інфляція, боротьба з незаконним ввезенням вантажу, сірий імпорт; – Збільшення розміру мінімальної заробітної плати, а також монополізованість ринку; – Розвиток безготівкової системи оплати, доступ до зарубіжних торговельних платформ (eBay, Amazon, Aliexpress); – Падіння ВВП
СОЦІАЛЬНІ ЧИННИКИ	ТЕХНОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ
<ul style="list-style-type: none"> – Демографічна криза: еміграція, зменшення народжуваності; – Велика частка міленіалів, які активно залучають цифрові технології до усіх сфер життя; – Рівень урбанізації – 70%, внутрішня міграція з сіл у міста; – Прагнення до здорового, зеленішим і більш технологічним способом життя. 	<ul style="list-style-type: none"> – Доступ до мережі Інтернет 70–80% країни; – Розвиток мобільного Інтернету, перехід з 4G до 5G та цифровізація; – Впровадження стартапів, що надають послуги з доставки: UberEats, Glovo, Bolt, а також скорочення часу доставки; – Використання Data Science для обслуговування великої кількості даних; – Енергоефективна логістика на основі електричних транспортних засобів.

Джерело: розроблено автором.

На підставі даних, визначених у PEST–аналізі, можна також проаналізувати ринок поштового сервісу за допомогою моделі п'яти сил Портера (табл. 2.5). Модель має п'ять параметрів, які є загрозами та мають відповідний рівень: низький, середній та високий. Окрім цього, розкрита суть загрози, її опис та надані рекомендації щодо покращення ситуації. Загроза зі сторони товарозамінників оцінюється як висока. Ця загроза полягає у втраті частини ринку через появу альтернативних послуг доставки, таких як послуги інтернет-гігантів та сегментні сервіси. Для зменшення цієї загрози, рекомендується розробити програму лояльності або спеціальні пропозиції для електронної комерції. Загроза внутрішньо-галузевої конкуренції оцінюється як

середня. Хоча ринок не є насиченим, існує сильний лідер ринку, який домінує, а інші гравці мають менші частки.

Таблиця 2.5

Аналіз ринку поштових послуг за допомогою моделі Портера

ПАРАМЕТР	ОПИС	НАПРЯМ ПОКРАЩЕННЯ
Загроза зі сторони товарозамінників (Високий)	Перед поштовими службами стоїть загроза створення доставок інтернет-гігантів, це вже впровадили Rozetka, Makeup, Allo та інші. Необхідність створення власних каналів полягає у зниженні витрат на доставку. Окрім цього, з'являються сегментні сервіси: LIKI24, Glovo, Uber Eats	Розробити програму лояльності або спеціальні пропозиції для електронної комерції
Загроза внутрішньо-галузевої конкуренції (Середній)	Ринок не є насиченим, отже має вираженого лідера ринку, а інші гравці займають частки в рази менше. АТ «Укрпошта» тримає фокус на доставці товарів з зарубіжжя, при цьому компанія заявляє про бажання продати свої акції, а також привести в Україну Amazon і AliExpress.	Посилення конкурентних переваг: скорочування термінів доставки, покращення сервісу, оптимізація процесів для зниження собівартості перевезень.
Загроза з боку нових гравців (Середній)	Бар'єри входу на ринок невисокі, компанії мають необхідні ресурси в Україні	
Загроза нестабільності постачальників (Низький)	Посилення фінансового контролю призводить до втрат фінансових ліцензій на перекази коштів	
Загроза внутрішньо-галузевої конкуренції (Середній)	Постійне підвищення тарифів на послуги без поліпшення якості та сервісу, введення обмежень і правил для клієнта, які значно ускладнюють процес ведення бізнесу.	Створення запасу національних партнерів

Джерело: розроблено автором.

Загроза з боку нових гравців також оцінюється як середня. Бар'єри для входу на ринок низькі, що може привести до зростання конкуренції в майбутньому. Загроза нестабільності постачальників оцінюється як низька, проте існує ризик втрати фінансових ліцензій на перекази коштів через посилення фінансового контролю. Загроза внутрішньо-галузевої конкуренції

також оцінюється як середня. Ця загроза полягає в підвищенні тарифів на послуги без поліпшення якості та сервісу. Для зменшення цієї загрози рекомендується створення запасу національних партнерів.

Основними факторами успіху на ринку поштових послуг України, згідно результатів проведеного дослідження є:

1. Покращення сервісу обслуговування клієнтів.
2. Збільшення швидкості доставки товарів.
3. Цифровізація та оптимізація сервісу поштових послуг.

Основними заходами щодо покращення діяльності компаній на ринку поштових послуг мають бути:

- збільшення обсягів відправлень на внутрішньому ринку та зовнішньому ринку;
- впровадження інноваційних технологій;
- створення партнерських відносин з великими інтернет-магазинами;
- на постійній основі необхідно відстежувати рівень задоволеності клієнтів;
- постійне покращення сервісу обслуговування клієнтів;
- автоматизація бізнес-процесів та підвищення кваліфікації персоналу.

Таким чином, підсумовуючи, варто зазначити, на сучасному ринку поштових послуг України спостерігається живий конкурентний тиск між основними гравцями, такими як Укрпошта, Нова Пошта, Міст Експрес та Делівері. Укрпошта, як національний оператор, має значний охоплення по всій країні, що дозволяє їй мати сильну позицію на ринку. З іншого боку, приватні оператор, такий як Нова Пошта, пропонує більш широкий спектр послуг та часто відомі своєю швидкістю та ефективністю.

Однією з ключових тенденцій ринку є зростання сегмента e-commerce, що призводить до значного збільшення обсягів поштових відправлень, дана тенденція створює нові можливості для розвитку для всіх учасників ринку, але також ставить перед ними виклики щодо підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Відповідно, оператори поштового зв'язку працюють

над удосконаленням своїх послуг та впровадженням нових технологій, таких як автоматизовані пункти видачі посилок, щоб задовольнити зростаючий попит та забезпечити задоволення клієнтів.

Отже, формування системи оцінювання ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта» відбувається у складному та динамічному середовищі. Ця компанія, заснована у 2001 році, стала лідером українського ринку експрес-доставки завдяки інноваційним підходам до логістики, високій швидкості обслуговування та орієнтації на потреби клієнтів. Однією з основних передумов для розробки такої системи є зростаюча конкуренція в галузі поштових послуг, яку стимулює розвиток електронної комерції (e-commerce). Попит на швидку та якісну доставку зростає, і це ставить нові виклики перед операторами ринку.

Динамічне середовище, в якому функціонує «Нова Пошта», характеризується постійними змінами технологій, високими очікуваннями клієнтів та необхідністю дотримання екологічних стандартів. В умовах посилення конкуренції компанія повинна ефективно використовувати свої ресурси, впроваджувати інноваційні рішення та забезпечувати високу якість послуг. Для цього необхідно проводити регулярний аналіз показників ефективності, таких як продуктивність праці, якість обслуговування клієнтів, швидкість доставки та фінансові результати. Показовим є те, що «Нова Пошта» впровадила послугу доставки за часовими інтервалами, чого не пропонують більшість конкурентів.

Окрему увагу слід приділити аналізу зовнішніх факторів, які впливають на діяльність компанії. Згідно з PEST-аналізом, основними викликами є воєнні дії, інфляція, демографічна криза, а також розвиток цифрових технологій і збільшення доступності інтернету. Ці фактори впливають на поведінку споживачів та структуру ринку. Для адаптації до змін «Нова Пошта» активно працює над розширенням мережі відділень, модернізацією логістичної інфраструктури та впровадженням автоматизованих процесів.

Ключовою передумовою для створення ефективної системи оцінювання є зростання ринку e-commerce, який стимулює попит на доставку невеликих

посилок. Це змушує компанію оптимізувати операційні процеси, скорочувати час доставки та підвищувати якість обслуговування. Одночасно з цим, «Нова Пошта» стикається з загрозами зі сторони товарозамінників, такими як доставка власними силами великих онлайн-ритейлерів, та посиленням конкуренції з боку інших операторів, таких як «Укрпошта» та «Міст Експрес».

Важливою передумовою є розвиток інновацій та цифрових технологій. Компанія активно впроваджує автоматизовані системи управління логістикою, мобільні додатки для клієнтів та Data Science для аналізу великих обсягів даних. Це дозволяє не лише підвищити ефективність операційної діяльності, але й створити інструменти для оцінювання та контролю ключових показників.

Таким чином, формування системи оцінювання ефективності діяльності «Нова Пошта» зумовлено як внутрішніми факторами, такими як потреба в оптимізації процесів, так і зовнішніми викликами, включаючи конкурентний тиск і динамічність ринкових умов. Комплексний підхід до оцінки ефективності дозволяє компанії не лише відповідати на виклики середовища, але й утримувати позицію лідера на ринку поштових послуг в Україні.

2.2. Оцінка фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова пошта»

ТОВ «Нова Пошта» є однією з найбільших логістичних компаній в Україні, яка демонструє високу ефективність завдяки добре організованій багаторівневій структурі управління. Її організаційна структура включає кілька рівнів управління, починаючи від вищого керівництва, до якого входять Генеральний директор, Заступник генерального директора з питань логістики та Заступник генерального директора з фінансів та економіки, і закінчуючи численними функціональними підрозділами.

Департаменти компанії відповідають за ключові напрями діяльності, такі як логістика, розвиток, маркетинг, управління персоналом, інформаційні технології, продажі, обслуговування клієнтів, фінанси та юридичні питання.

Регіональні відділення забезпечують управління мережею відділень у різних областях України, гарантуючи узгодженість стандартів надання послуг.

Відділення доставки виконують важливу роль, забезпечуючи своєчасне транспортування вантажів, що здійснюється кур'єрською службою. Відділ продажів зосереджений на залученні нових клієнтів і розширенні бізнесу, тоді як відділ якості контролює відповідність стандартам послуг і обробки відправлень.

Складські послуги забезпечуються відділом зберігання та обробки вантажів, який відповідає за організацію роботи складів. Стратегічний розвиток і вдосконалення внутрішніх процесів належать до компетенції відділу розвитку та стратегії. Відділ міжнародних відправлень спеціалізується на організації міжнародних перевезень, інтегруючи компанію в глобальний логістичний ринок. Мережа «Нова Пошта» включає тисячі відділень, складів та пунктів прийому-видачі вантажів по всій Україні. Управління мережею здійснюється через центральний офіс і регіональні дирекції. Компанія активно впроваджує сучасні цифрові технології, зокрема мобільні додатки для полегшення роботи співробітників і підвищення зручності для клієнтів.

Щороку компанія підтверджує свої лідерські позиції на ринку, отримуючи численні нагороди та залишаючись важливим гравцем у логістичній галузі України [58]. ТОВ «Нова Пошта» працює під гаслом – «Ми там, де вам зручно!» Цінності компанії зображені в додатку А.

Як і будь-яка велика компанія ТОВ «Нова Пошта» має свій кодекс корпоративної етики, який допомагає працівникам надавати якісні послуги, а клієнтам отримувати їх. Більш інтенсивна економічна діяльність та урбанізація можуть призводити до підвищення рівнів забруднення повітря, води та землі, а також споживання скінченних ресурсів у спосіб, що може загрожувати людям та навколишньому середовищу на місцевому, регіональному та глобальному рівнях. Таким чином, ефективне використання ресурсів, попередження і контроль забруднення є важливими елементами екологічної та соціальної сталості на ТОВ «Нова Пошта» [58].

Законодавча та нормативна база, що регулює діяльність ТОВ «Нова Пошта» складається з низки нормативних актів та законів, які забезпечують правові рамки функціонування компанії. Ці документи визначають умови праці, правила надання послуг, захист персональних даних, дотримання прав споживачів, а також регулюють податкову, фінансову та міжнародну діяльність компанії (додаток А).

Кадрова політика компанії ТОВ «Нова Пошта» базується на дотриманні національного трудового законодавства, 10 принципів Глобального договору ООН, а також відповідає стандартам соціальної відповідальності та звітності, зокрема SA 8000 та ISO 26000. Ця політика спрямована на створення рівних можливостей у сфері праці та включає в себе такі важливі аспекти [58]:

1. Рівність у заробітній платі, що означає, що працівники отримують гідну оплату за свою працю, незалежно від різниці в статі, віці, національності, релігії чи інших аспектів.

2. Баланс між роботою та особистим життям, який важливий для забезпечення якісного життя та розвитку працівників.

3. Свобода об'єднань, яка дозволяє працівникам виражати свою позицію та права через об'єднання.

4. Забезпечення безпеки на робочому місці, що є надзвичайно важливим для запобігання та мінімізації ризиків для працівників.

5. Заборона дискримінації, включаючи будь-які форми дискримінації на підставі віку, статі, сексуальної орієнтації, раси, національності, релігії та інших характеристик.

6. Заборона дитячої та примусової праці, а також упереджень щодо віку.

Основною метою цієї політики є створення єдиної позиції серед працівників, клієнтів та контрагентів компанії щодо рівних можливостей та усунення бар'єрів. Для досягнення цієї мети проводяться такі заходи:

– формування розуміння принципів рівності та різноманітності серед працівників, клієнтів та контрагентів;

- підвищення обізнаності працівників щодо цих принципів та їх важливості;
- попередження дискримінаційних дій з боку працівників компанії відносно інших працівників, клієнтів та контрагентів;
- встановлення обов'язку працівників компанії знати та дотримуватися цих принципів та вимог цієї політики, а також відповідного законодавства.

Кадрова політика ТОВ «Нова Пошта» базується на принципах справедливості, рівності та прозорості у відносинах з працівниками. Компанія дотримується як національного законодавства, так і міжнародних стандартів, зокрема 10 принципів Глобального договору ООН, SA 8000 та ISO 26000, що свідчить про її прагнення до високих стандартів управління персоналом і соціальної відповідальності [58].

Особливої уваги заслуговує ефективна мережа відділень і складів «Нова Пошта», яка охоплює всю територію України. Це забезпечує швидку та надійну доставку, що є одним із ключових чинників успіху компанії. Орієнтуючись на сучасні потреби клієнтів, компанія активно впроваджує інноваційні послуги, зокрема онлайн-замовлення та моніторинг відправлень, що дозволяє клієнтам легко відстежувати стан доставки.

Використання передових технологій у логістиці та управлінні компанією допомагає оптимізувати робочі процеси, підвищити ефективність і відповідати зростаючим вимогам клієнтів. Стратегія розвитку «Нова Пошта» спрямована на подальше розширення мережі відділень, вдосконалення якості послуг та інноваційні рішення, що дозволяє компанії залишатися лідером ринку та забезпечувати тривалий успіх. Для визначення економічного потенціалу ТОВ «Нова Пошта» необхідно провести загальний економічний аналіз його діяльності. Показники прибутковості ТОВ «Нова Пошта» послуг за період 2021–2023 рр. проаналізуємо в табл. 2.6. Чистий прибуток компанії ТОВ «Нова Пошта» в 2023 році становив 987,367 млн грн, що переважає попередній період на 204,467 млн грн. Операційний прибуток ТОВ «Нова Пошта» попереднього

року був 1024 млн грн 2022 року, а валовий прибуток – 3,410 млн грн проти 1,965 млн грн, дані показники демонструють те, що підприємство аналізує свою попередню діяльність та здійснює антикризове управління.

Таблиця 2.6

Аналіз прибутковості ТОВ «Нова Пошта» млн грн

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення			
				абсолютне, +,-		відносне, %	
				2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.	2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	10,515	13,453	16,687	2,938	3,234	27,94	24,04
Валовий прибуток	1,964	2,948	3,410	0,984	0,462	50,10	15,67
Прибуток від операційної діяльності	493,7	1,024	1,168	530,3	144	104,41	14,06
Прибуток до оподаткування	510,6	868,3	1176,3	357,7	308	70,05	35,47
Чистий прибуток	452,6	782,9	987,36 7	330,3	204,467	72,98	26,1

Джерело: складено автором за даними додатку Ж.

Показник абсолютного та відносного відхилення ключових фінансових показників ТОВ «Нова Пошта» відображає позитивну динаміку зростання компанії протягом останніх трьох років. Особливо вражає зростання чистого доходу, що відображає успішну комерційну діяльність та збільшення обсягу продажів. Абсолютне відхилення чистого доходу з 2021 по 2023 рік складає 2,938 млн грн, а з 2022 по 2023 рік – 3,234 млн грн, що демонструє відповідно

27,94 % та 24,04 % зростання. Наступним кроком проведемо дослідження структури надходження доходів «Нова Пошта» за 2021–2023 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз доходів ТОВ «Нова пошта»
від наданих послуг за 2021–2023 рр. тис грн

Назва показника	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Письмова кореспонденція	2755531	3215410	4326339
Грошові перекази	1350358	1625277	2082382
Посилки	3025480	3948234	4839842
Періодичні видання	1042275	924111	862227
Доставка з Інтернет-магазинів	3542213	4886445	5674664
Торговельна діяльність	802531	964512	1122227
Послуги електрозв'язку	78402	93203	104101
Інші послуги	204224	26937	336201
Загальна сума	13453318	16902857	20843502

Джерело: [58].

На рис. 2.4 відображено динаміку доходів ТОВ «Нова Пошта» за період 2021–2023 років, яка демонструє загальне зростання доходів у всіх ключових сегментах послуг. Найбільше зростання спостерігається у сфері доставки з інтернет-магазинів, що свідчить про збільшення попиту на онлайн-торгівлю та потребу в логістичних послугах.

Значне зростання також відзначається у секторах письмової кореспонденції та грошових переказів, підкреслюючи стабільний попит на традиційні поштові послуги. Водночас, сегмент періодичних видань демонструє зниження, що може бути пов'язано з переходом споживачів до цифрових форматів інформації. Загалом, діаграма підтверджує успішну бізнес-модель «Нова Пошта», здатну адаптуватися до ринкових трендів та потреб споживачів.

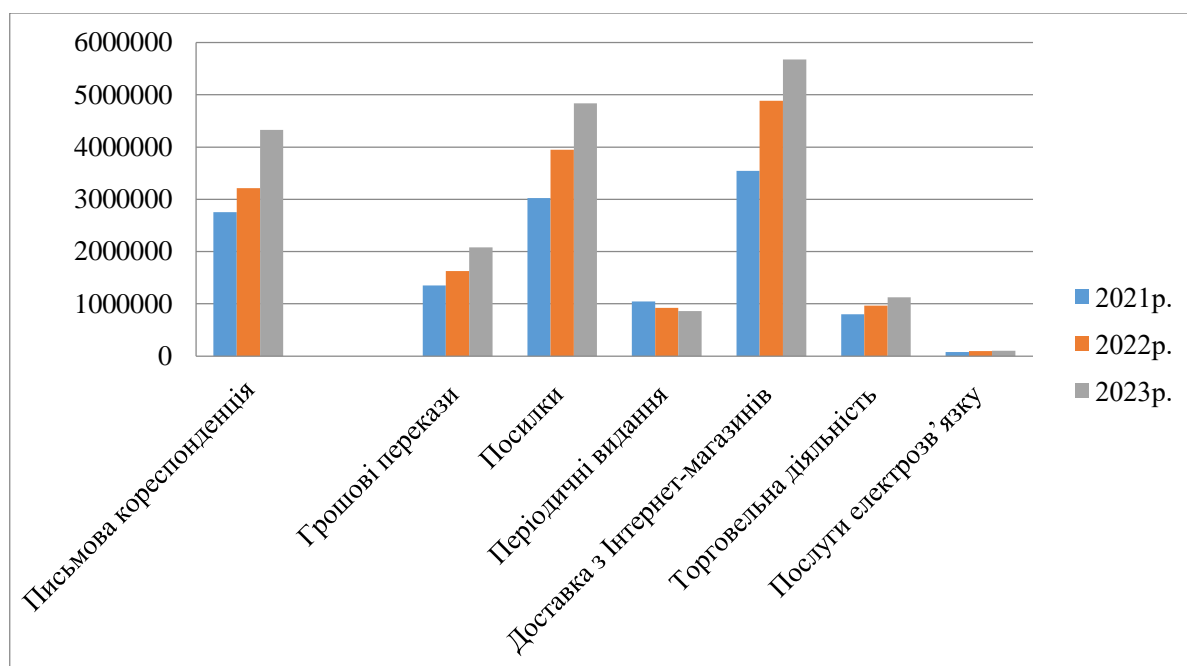


Рис. 2.4. Аналіз структури доходів ТОВ «Нова пошта» від наданих послуг за 2021–2023 рр. (тис грн)

Проаналізуємо витрати ТОВ «Нова Пошта» за 2021–2023 у табл. 2.8. Загальна сума витрат ТОВ «Нова Пошта» збільшилася на 2427,8 млрд грн у звітному 2023 році у порівнянні із звітним 2022 роком, відповідно загальна сума витрат збільшилася у звітному 2023 році у порівнянні із звітним 2021 роком на 5074,6 млрд грн. Основну частку в витратах компанії займають витрати на оплату праці та інші операційні витрати.

Таблиця 2.8

Аналіз витрат ТОВ «Нова Пошта» за 2021–2023рр., млн грн

Показник	Роки			Відхилення (+/-) 2023 р	
	2021	2022	2023	2021	2022
Матеріальні витрати	940	1183,9	1328,4	+388,4	+144,5
Витрати на оплату праці	2300	3527,5	4202,5	+1902,5	+675
Відрахування на соціальні заходи	450	686,6	824,1	+374,1	+137,5
Амортизація	95	131,4	675,3	+580,3	+543,9
Інші операційні витрати	3800	4617,4	5544,3	+1744,3	+926,9
Разом	7500	10146,8	12574,6	+5074,6	+2427,8

Джерело: розробка автора на основі джерела [58].

На основі проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» можна зробити висновок, що компанія демонструє стабільне зростання у всіх ключових фінансових показниках протягом 2021–2023 років. Чистий прибуток зріс на 26,1% у 2023 році порівняно з 2022 роком, що свідчить про ефективну реалізацію бізнес-стратегії та здатність адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Динамічне зростання доходів у таких сегментах, як доставка з інтернет-магазинів та грошові перекази, підтверджує, що компанія ефективно використовує можливості, які надає розвиток електронної комерції та цифровізації. Попри зростання доходів, витрати компанії також значно збільшилися, особливо у сфері оплати праці та операційних витрат. Це може бути пов'язано з розширенням мережі, впровадженням інноваційних технологій і збільшенням витрат на забезпечення високоякісного обслуговування клієнтів. Хоча загальний рівень витрат зріс, підвищення валового та операційного прибутків свідчить про ефективне управління витратами та досягнення фінансової стабільності.

Загалом, ТОВ «Нова Пошта» демонструє позитивну динаміку розвитку, вдосконалюючи свою операційну ефективність і посилюючи ринкові позиції. Завдяки збалансованій стратегії розширення та інновацій компанія має всі передумови для подальшого зростання і зміцнення своєї ролі лідера на ринку поштових і логістичних послуг в Україні.

2.3. Аналіз існуючої системи оцінювання ефективності діяльності ТОВ «Нова пошта»

Ефективність діяльності підприємства є одним з найважливіших факторів його успіху в сучасних умовах ринкової економіки. Вона відображає здатність підприємства досягати поставлених цілей з оптимальним використанням наявних ресурсів. Оцінка ефективності діяльності підприємства є складним та багатогранним процесом, який вимагає комплексного підходу та врахування різних аспектів його діяльності.

У цьому підрозділі буде проведено аналіз ефективності діяльності компанії ТОВ «Нова Пошта» на основі її фінансової звітності за 2021-2023 роки. ТОВ «Нова Пошта» є одним з лідерів на ринку експрес-доставки в Україні. Компанія динамічно розвивається, постійно розширюючи спектр послуг та географію своєї діяльності. Для аналізу ефективності діяльності компанії будуть використані різні методи фінансового аналізу, які дозволять оцінити динаміку розвитку компанії та визначити основні фактори, що впливають на її ефективність.

Для проведення аналізу ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта» будуть використані наступні методи:

- вертикальний аналіз балансу – дозволяє визначити структуру активів та пасивів компанії та їх питому вагу у загальному підсумку балансу;
- горизонтальний аналіз балансу – дозволяє оцінити динаміку змін статей балансу за три роки, визначити тенденції та закономірності розвитку компанії;
- аналіз фінансових коефіцієнтів – дозволяє оцінити ліквідність, платоспроможність, рентабельність та фінансову стійкість компанії.

Вертикальний аналіз балансу – це метод аналізу фінансової звітності, який дозволяє визначити структуру активів та пасивів компанії на певну дату. Він полягає в розрахованні питомої ваги кожної статті балансу у загальному підсумку балансу. Основну частину активів компанії складають необоротні активи (80,4 %). Це є характерним для логістичних компаній, які мають значну матеріально-технічну базу (транспортні засоби, сортувальні термінали, обладнання тощо). Найбільшу питому вагу в складі необоротних активів мають основні засоби (65,1 %). Це свідчить про значні інвестиції компанії в розвиток своєї інфраструктури. В складі оборотних активів найбільшу питому вагу мають дебіторська заборгованість (8,3 %) та гроші та їх еквіваленти (8,4 %). Це вказує на те, що компанія має значні кошти в обігу та активно використовує їх у своїй діяльності.

Горизонтальний аналіз балансу – це метод аналізу фінансової звітності, який дозволяє оцінити динаміку змін статей балансу за певний період. Результати горизонтального аналізу балансу ТОВ «Нова Пошта» за 2021–2023 роки представлені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Горизонтальний аналіз балансу

Стаття балансу	2021	2022	2023	Темп зростання, % (2022/2021)	Темп зростання, % (2023/2022)
Активи					
Необоротні активи	4583693	8305491	12319191	81,2	48,3
в т.ч. основні засоби	3351500	6171683	9327238	84,2	51,2
Оборотні активи	2716690	5192636	3435729	91,2	-33,8
в т.ч. дебіторська заборгованість	678593	968844	1138305	42,8	17,5
в т.ч. гроші та їх еквіваленти	917065	827839	1079267	-9,7	30,4
Пасиви					
Власний капітал	2186904	4491224	6516072	105,4	45,1
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1638422	3897300	5337000	138,1	36,9
Поточні зобов'язання і забезпечення	3475057	5109603	5451218	47,0	6,7

Джерело: складено автором за даними додатів Г; Д; Е.

Спостерігається значне зростання необоротних активів (81,2 % у 2022 році до 2021 року та 48,3 % у 2023 році до 2022 року). Це свідчить про активний розвиток компанії та інвестування в основні засоби. Оборотні активи також зросли у 2022 році (91,2 %), але у 2023 році спостерігається їх зниження (-33,8 %). Це може бути пов'язано зі зміною структури фінансування діяльності компанії.

Власний капітал компанії суттєво зріс за аналізований період (105,4 % та 45,1 %). Це позитивна тенденція, яка свідчить про зміцнення фінансового стану компанії. Довгострокові зобов'язання також зростають (138,1 % та 36,9 %), що може бути пов'язано з залученням довгострокових кредитів на фінансування

розвитку компанії. Поточні зобов'язання збільшились у 2022 році (47,0 %), але у 2023 році їх зростання сповільнилося (6,7 %).

Ліквідність – це здатність підприємства вчасно погашати свої короткострокові зобов'язання. Платоспроможність – це здатність підприємства погашати всі свої зобов'язання в довгостроковій перспективі. Для оцінки ліквідності та платоспроможності ТОВ «Нова Пошта» розрахуємо наступні коефіцієнти (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз ліквідність та платоспроможність

Коефіцієнт	Формула розрахунку	2021	2022	2023
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	0,78	0,98	0,63
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи - Запаси) / Поточні зобов'язання	0,75	0,93	0,59
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(Гроші та їх еквіваленти + Короткострокові фінансові інвестиції) / Поточні зобов'язання	0,26	0,16	0,20

Джерело: складено автором за даними додатів Б; В; Г;Д.

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2021 та 2023 роках нижчий за рекомендоване значення (1,5-2). Це означає, що компанія може мати труднощі з погашенням своїх короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також не відповідає рекомендованим значенням (1-1,5). Це вказує на високу залежність компанії від реалізації запасів для погашення боргів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності значно нижчий за норму (0,2-0,5). Це означає, що компанія має недостатньо ліквідних активів для негайного погашення боргів.

Фінансова стійкість – це здатність підприємства функціонувати в умовах невизначеності та ризику, зберігаючи свою платоспроможність та ліквідність (табл. 2.11).

Аналіз фінансової стійкості

Коефіцієнт	Формула розрахунку	2021	2022	2023
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Валюта балансу	0,30	0,30	0,35
Коефіцієнт фінансової залежності	Позиковий капітал / Власний капітал	2,30	1,55	1,28
Коефіцієнт забезпеченості власними обіговими коштами	(Власний капітал - Необоротні активи) / Оборотні активи	-0,84	-0,67	-2,88

Джерело: розраховано автором.

Коефіцієнт автономії нижчий за рекомендоване значення (0,5). Це свідчить про високу залежність компанії від позикових коштів.

Коефіцієнт фінансової залежності також високий, що підтверджує значну частку позикового капіталу в фінансуванні діяльності компанії.

Коефіцієнт забезпеченості власними обіговими коштами має від'ємне значення, що вказує на недостатність власних оборотних коштів для фінансування поточної діяльності.

Рентабельність – це показник, що характеризує ефективність використання ресурсів підприємства та його прибутковість, розрахунок рентабельності представлений в табл. 2.12. Рентабельність продажів та активів знаходиться на низькому рівні, що вказує на недостатню ефективність діяльності компанії. Рентабельність власного капіталу є більш високою, але все одно не досягає значень, які б свідчили про високу ефективність використання капіталу.

Таблиця 2.12

Аналіз рентабельності

Коефіцієнт	Формула розрахунку	2021	2022	2023
Рентабельність продажів	Чистий прибуток / Чистий дохід від реалізації продукції	0,13	0,09	0,11
Рентабельність активів	Чистий прибуток / Середньорічна вартість активів	0,07	0,08	0,11
Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток / Середньорічна вартість власного капіталу	0,21	0,24	0,32

Джерело: розраховано автором.

За результатами аналізу фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» можна зробити висновок, що компанія має певні проблеми з ліквідністю, платоспроможністю та фінансовою стійкістю. Рентабельність діяльності також знаходиться на недостатньому рівні.

Аналіз фінансового стану ТОВ «Нова Пошта» виявив деякі фактори, що негативно впливають на ефективність її діяльності. В першу чергу, це висока частка позикових коштів у фінансуванні діяльності, що збільшує фінансові ризики та може ускладнити доступ до капіталу в майбутньому. По-друге, спостерігається низька ефективність використання оборотних активів, що проявляється в недостатньому рівні ліквідності та високій дебіторській заборгованості. Нарешті, недостатній рівень рентабельності продажів та активів вказує на необхідність оптимізації витрат та підвищення ефективності основної діяльності.

Оцінка системи стимулювання персоналу в ТОВ «Нова Пошта» зосереджується на вивченні ефективності заходів, спрямованих на підвищення мотивації співробітників та їхнього вкладу в роботу компанії, що дозволяє зрозуміти, наскільки вдалими є застосовані методи оплати праці та нематеріального заохочення, і як вони впливають на загальну продуктивність роботи колективу. За допомогою цього аналізу можна виявити потенційні області для удосконалення, які допоможуть збільшити віддачу від працівників та, як результат, загальну ефективність підприємства (табл. 2.13).

За даними таблиці, яка охоплює період з 2021 по 2023 рік, можна зробити кілька ключових спостережень стосовно ефективності управління персоналом та фінансової діяльності компанії ТОВ «Нова Пошта». Перше, що впадає в око – зростання чисельності персоналу, яке збільшилось на 3,238 чоловік або на 11,7 % з 2021 по 2023 рік. Це свідчить про розширення діяльності компанії, а також про потенційно зростаючий ринковий попит на послуги ТОВ «Нова Пошта». З точки зору продуктивності, відпрацьовані дні залишилися майже незмінними (зменшення на 0,46 %), що свідчить про стабільність в робочих процесах. Середня тривалість робочого дня зросла незначно, на 0,2 %, що може

вказує на невелике збільшення навантаження на працівників. Найбільш значне зростання спостерігається в середньорічній виручці на одного працівника, яка зросла на 179,7% до 642,75 тис грн. у 2023 році. Це індикатор не тільки збільшення обсягів бізнесу, але й підвищення ефективності роботи кожного співробітника. Аналогічне зростання показників виручки на денному та годинному рівнях також підтверджує цю тенденцію.

Таблиця 2.13

Оцінка продуктивності праці ТОВ «Нова Пошта»
за 2021–2023 рр.(тис грн)

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютні відхилення, 2023/2021 рр., +/-	Відносні відхилення, 2023/2022 рр., %
Середньооблікова чисельність персоналу, чол	27,632	29,975	30,870	+3,238	111,7
Відпрацьовано одним працівником за рік, днів	215	214	214	-1	-0,46
Середня тривалість робочого дня, год	7,95	7,98	7,97	+0,02	100,2
Середньорічна виручка на одного працівника, тис.грн.	357,50	362,08	642,75	+285,25	179,7

Джерело: розраховано автором.

Зосереджуючись на оцінці ефективності системи стимулювання персоналу в ТОВ «Нова Пошта», важливо звернути увагу на показники плинності кадрів. Цей показник дозволяє зрозуміти, наскільки ефективними є заходи стимулювання та утримання працівників. Висока плинність персоналу часто свідчить про проблеми в системі мотивації та загальну незадоволеність роботою. Оцінка ефективності системи стимулювання на підприємстві здійснюється шляхом аналізу відсотка співробітників, що звільнилися за

власним бажанням, порівняно з загальною чисельністю працівників. Це допомагає визначити, чи мають заходи компенсації, нагородження та кар'єрного росту достатню привабливість для збереження кадрів. Важливо також оцінити, як фінансові та нематеріальні інструменти впливають на задоволеність та продуктивність персоналу, з метою їх подальшого удосконалення для забезпечення стабільності та розвитку підприємства (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Оцінка плинності персоналу праці ТОВ «Нова Пошта»

Категорія персоналу	Показник плинності персоналу, %
Робочий персонал (водії, вантажники, кур'єри)	30-50
Обслуговуючий персонал	20-30
Офісний персонал	5-20
Керівники середньої ланки	8-10
Керівники вищої ланки (топ-менеджмент)	0-2

Джерело: розраховано автором.

Найвища плинність персоналу виявлена серед робочого та обслуговуючого персоналу, що можна пояснити молодим віком працівників у цих категоріях (18-27 років), який часто асоціюється з більшою готовністю до зміни місця роботи. Крім того, багато з цих співробітників зайняті в трудомістких або відкритих місцях з тривалими робочими змінами, що також може сприяти їхньому бажанню змінити роботу. Таким чином, хоча підприємство показало хороші результати в плані продуктивності праці та ефективності деяких відділів, існує необхідність більш детальної оцінки та вдосконалення роботи відділу з персоналом для покращення утримання працівників і загальної ефективності управління персоналом.

Наступним кроком проаналізуємо рівень заробітної плати працівників ТОВ «Нова Пошта» за 2021–2022 рр. (табл. 2.15). Динаміка заробітної плати працівників ТОВ «Нова Пошта», представлена в таблиці, вказує на значне збільшення середньорічної виручки на одного працівника з 2021 по 2023 рік, з

ростом на 285,25 тис грн. Це значне збільшення показує, що компанія не тільки розширила свій штат працівників на 3,238 осіб, але й значно підвищила ефективність своєї діяльності, що відображено у зростанні доходів на працівника.

Таблиця 2.15

Динаміка заробітної плати працівників
ТОВ «Нова Пошта» за 2021–2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютні відхилення, 2021/2023 рр., +/-
Середньооблікова чисельність персоналу, чол	27,632	29,975	30,870	+3,238
Середньорічна виручка на одного працівника, тис. грн	357,50	362,08	642,75	+285,25

Джерело: розраховано автором.

Таке зростання виручки може бути використане як інструмент стимулювання персоналу, адже збільшення доходів компанії часто корелює із зростанням заробітних плат та бонусів для працівників. Такі фінансові стимули можуть підвищити мотивацію та лояльність персоналу, що, у свою чергу, може сприяти подальшому підвищенню продуктивності та зменшенню плинності кадрів. Позитивні зміни в заробітній платі також можуть вплинути на корпоративну культуру, підвищуючи загальне задоволення роботою та зменшуючи робочий стрес.

Аналіз ефективності системи стимулювання персоналу в ТОВ «Нова Пошта» виявляє кілька проблемних аспектів, які можуть підірвати її ефективність та спричиняти високу плинність кадрів. Зокрема, значна частина робочого та обслуговуючого персоналу часто змінює роботу через фізично важкі умови, довгі зміни та недостатнє врахування індивідуальних потреб у стимулюванні. Для підвищення ефективності системи стимулювання персоналу

в «Нова Пошта» необхідно розробити більш гнучкі та прозорі механізми визначення та виплати премій, забезпечити чіткіші шляхи кар'єрного зростання.

ТОВ «Нова Пошта» демонструє стабільне зростання фінансових показників, що відображається у збільшенні чистого доходу, прибутку та активів компанії за 2021–2023 роки. Інвестиції у необоротні активи, зокрема в інфраструктуру та основні засоби, свідчать про стратегічну орієнтацію на розвиток логістичних можливостей. Водночас, аналіз ліквідності вказує на потенційні ризики через недостатність оборотних активів для покриття короткострокових зобов'язань, що може вплинути на фінансову гнучкість компанії.

Система стимулювання персоналу потребує вдосконалення, оскільки висока плинність серед робочого та обслуговуючого персоналу (до 50%) створює виклики для стабільності та продуктивності. Попри це, зростання середньорічної виручки на одного працівника на 79,7% свідчить про підвищення ефективності роботи співробітників, що є позитивною тенденцією. Компанії необхідно спрямувати зусилля на розробку програм мотивації, що враховуватимуть індивідуальні потреби працівників, та забезпечити прозорі механізми преміювання.

Загалом, «Нова Пошта» має стійкі позиції на ринку завдяки активному розвитку інфраструктури та адаптації до сучасних потреб клієнтів. Для підвищення ефективності діяльності компанії важливо приділити увагу покращенню ліквідності, зниженню фінансових ризиків та вдосконаленню управління персоналом, що сприятиме зміцненню її лідерських позицій у майбутньому.

Висновки до другого розділу

Аналіз системи оцінювання ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта» в умовах динамічного ринкового середовища виявив низку важливих аспектів, що впливають на результати роботи компанії. Висока конкурентність ринку,

розвиток електронної комерції та впровадження цифрових технологій формують сучасні умови, у яких компанія зберігає лідерські позиції. Значний обсяг інвестицій у розвиток інфраструктури, зокрема у необоротні активи, дозволяє компанії забезпечувати якісний сервіс та адаптуватися до змін ринкових умов.

Дослідження фінансових показників ТОВ «Нова Пошта» за 2021–2023 роки продемонструвало стабільне зростання чистого доходу, прибутку та активів, що свідчить про ефективну реалізацію бізнес-стратегії. Особливий внесок у розвиток компанії зробила сфера доставки з інтернет-магазинів, що стала найбільш динамічно зростаючим сегментом доходів. Водночас виявлені проблеми з ліквідністю та значна залежність від позикових коштів свідчать про потенційні ризики, які можуть вплинути на фінансову стійкість підприємства.

Аналіз PEST-чинників показав, що політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори мають значний вплив на діяльність компанії. Серед основних викликів – воєнні дії, демографічна криза, інфляція та зростання вартості ресурсів.

Модель п'яти сил Портера вказує на середній рівень конкуренції в галузі, значний тиск з боку нових гравців та товарозамінників. «Нова Пошта» виділяється серед конкурентів завдяки своїм інноваційним рішенням, таким як доставка за часовими інтервалами та автоматизовані пункти видачі посилок. Це дозволяє компанії зберігати конкурентні переваги навіть у складних умовах ринку.

Аналіз фінансової звітності компанії виявив зростання валового прибутку та операційного доходу, що підтверджує ефективність управління витратами. Водночас низькі значення коефіцієнтів ліквідності вказують на необхідність посилення контролю за оборотними активами. Рентабельність власного капіталу зросла до 32% у 2023 році, що свідчить про позитивну динаміку ефективності використання фінансових ресурсів.

Компанія активно впроваджує інновації у своїй діяльності, включаючи розвиток цифрових платформ для клієнтів та автоматизацію логістичних

процесів. Такі підходи дозволяють не лише підвищити якість послуг, але й сформувати систему ефективного моніторингу ключових показників діяльності. Особлива увага приділяється задоволенню клієнтів, що є основним фактором утримання лідерських позицій на ринку.

Загалом, результати аналізу підтверджують, що ТОВ «Нова Пошта» демонструє стійке зростання та ефективно реагує на виклики ринкового середовища. Удосконалення системи оцінювання ефективності, підвищення фінансової стабільності та розробка програм для утримання персоналу залишаються ключовими завданнями для забезпечення подальшого розвитку компанії.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ УДОСКОНАЛЕНОЇ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Проблеми та перспективи системи оцінювання ефективності діяльності ТОВ «Нова пошта»

Аналіз ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта» виявив як сильні сторони, так і проблеми в існуючій системі оцінювання. Компанія демонструє позитивну динаміку фінансових показників, однак існує низка викликів, що обмежують її потенціал. Нижче наведено основні проблеми та перспективи системи оцінювання ефективності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Проблеми системи оцінювання ефективності діяльності ТОВ «Нова пошта»

Проблема	Опис	Наслідки
Недостатня ліквідність	Коефіцієнт ліквідності нижчий за нормативні значення, що свідчить про недостатній рівень оборотних активів для покриття поточних зобов'язань.	Підвищений ризик платоспроможності, складнощі з виконанням фінансових зобов'язань.
Висока плинність кадрів	Плинність серед робочого та обслуговуючого персоналу сягає 30–50%.	Втрати ресурсів на навчання нових співробітників, зниження загальної продуктивності.
Залежність від позикових коштів	Коефіцієнт фінансової залежності є вищим за оптимальне значення, що вказує на значну частку позикового капіталу.	Зростання фінансових ризиків, обмеження у залученні додаткових інвестицій.
Недостатній рівень автоматизації оцінювання	Процеси моніторингу ефективності не повністю інтегровані з автоматизованими системами управління.	Низька оперативність аналізу, потреба в додаткових ресурсах для збору та обробки даних.
Нерівномірність у стимулюванні персоналу	Недостатній зв'язок між зростанням доходів компанії та рівнем матеріального та нематеріального заохочення працівників.	Низька мотивація персоналу, особливо серед робочих категорій.

Джерело: розроблено автором.

Аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» показав позитивну динаміку фінансових показників та впевнений розвиток компанії на ринку. Проте існують певні проблеми, які обмежують ефективність існуючої системи оцінювання. Основними викликами є недостатня ліквідність, висока плинність кадрів, залежність від позикових коштів, низький рівень автоматизації моніторингу та нерівномірність у стимулюванні персоналу.

Недостатня ліквідність є серйозною проблемою, яка знижує здатність компанії покривати короткострокові зобов'язання [68]. Це створює ризики платоспроможності та ускладнює фінансові операції. Для вирішення цього питання компанії слід оптимізувати управління оборотними активами, збільшити частку ліквідних ресурсів та покращити фінансове планування.

Висока плинність кадрів, особливо серед робочого та обслуговуючого персоналу (30–50 %), є ще однією проблемою. Вона призводить до значних витрат на адаптацію та навчання нових працівників, а також знижує загальну продуктивність. Для зниження плинності важливо вдосконалити систему мотивації, забезпечити кращі умови праці та запровадити програми професійного зростання для співробітників.

Залежність від позикових коштів також є критичною. Високий коефіцієнт фінансової залежності вказує на значну частку боргового капіталу, що збільшує фінансові ризики. Це обмежує можливості компанії залучати нові інвестиції та реагувати на зміни в ринкових умовах. Зниження боргового навантаження можна досягти шляхом реінвестування прибутків та залучення стратегічних партнерів [66].

Недостатній рівень автоматизації процесів оцінювання впливає на оперативність ухвалення рішень. Ручна обробка даних збільшує час та витрати на моніторинг, а також підвищує ризик помилок. Впровадження автоматизованих систем управління даними дозволить підвищити ефективність оцінювання, забезпечити точність аналізу та знизити витрати.

Нерівномірність у стимулюванні персоналу знижує мотивацію працівників, особливо серед молодшого персоналу. Недостатня прив'язка

системи заохочення до результатів компанії створює ризик втрати кваліфікованих кадрів. Для вирішення цієї проблеми необхідно розробити прозору бонусну систему, яка враховуватиме індивідуальний внесок кожного працівника, а також запровадити нематеріальні стимули, такі як можливості кар'єрного зростання.

Попри виявлені проблеми, ТОВ «Нова Пошта» має значний потенціал для вдосконалення системи оцінювання ефективності. Основними перспективами є автоматизація процесів моніторингу, покращення фінансової структури, розширення програм мотивації персоналу та посилення співпраці з партнерами в сегменті e-commerce [58]. Реалізація цих заходів дозволить компанії зміцнити свої позиції на ринку, підвищити операційну ефективність і забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Перспективи вдосконалення системи оцінювання ефективності

Перспектива	Опис	Очікувані результати
Впровадження автоматизованих систем моніторингу	Розробка та впровадження IT-рішень для збору, обробки та аналізу ключових показників ефективності.	Підвищення оперативності ухвалення рішень, скорочення витрат на управління даними.
Розширення системи мотивації персоналу	Розробка програм нематеріального стимулювання, гнучких бонусних систем, можливостей для кар'єрного зростання.	Зменшення плинності кадрів, підвищення загальної продуктивності працівників.
Оптимізація фінансової структури	Зниження частки позикових коштів шляхом залучення інвестицій або реінвестування прибутків.	Зменшення фінансових ризиків, підвищення стійкості компанії.
Цифровізація процесів логістики та обслуговування	Впровадження штучного інтелекту та Big Data для аналізу попиту, оптимізації маршрутів доставки.	Підвищення якості обслуговування, скорочення часу доставки.
Розширення партнерств з e-commerce	Посилення співпраці з великими інтернет-магазинами та розробка спеціальних умов для них.	Збільшення обсягу замовлень, покращення фінансових результатів.

Джерело: розроблено автором.

ТОВ «Нова Пошта» займає провідні позиції на ринку поштових послуг України, однак ефективність діяльності компанії можна суттєво підвищити шляхом реалізації низки перспективних заходів. Першим важливим кроком є впровадження автоматизованих систем моніторингу, які дозволять оптимізувати процес збору, обробки та аналізу даних. Використання сучасних програмних рішень, зокрема для оцінювання фінансових показників і логістичних процесів, зменшить витрати часу та знизить ризики помилок. Це також сприятиме оперативності ухвалення управлінських рішень, адже доступ до актуальних даних у режимі реального часу дозволить швидко реагувати на зміни ринку [59]. Крім того, автоматизація сприятиме підвищенню прозорості оцінки ефективності, що є важливим для збереження довіри інвесторів і партнерів. У результаті, компанія отримає конкурентну перевагу, зменшивши адміністративні витрати та підвищивши точність аналізу ключових показників діяльності.

Другою важливою перспективою є розширення системи мотивації персоналу, яке передбачає розробку нових підходів до стимулювання працівників. Зокрема, увагу слід приділити нематеріальному заохоченню, гнучким бонусним системам та можливостям для професійного й кар'єрного зростання. Зменшення плинності кадрів, яка серед робочого персоналу сягає 30–50 %, є ключовим завданням для збереження стабільності роботи. Покращення мотиваційної політики допоможе підвищити продуктивність працівників та їхню лояльність до компанії. Крім того, збалансована система заохочення сприятиме зміцненню корпоративної культури, що позитивно впливатиме на загальну ефективність. Окрему увагу слід приділити створенню програм навчання та адаптації нових працівників, щоб зменшити витрати на їх підготовку.

Оптимізація фінансової структури також є важливим напрямком вдосконалення, оскільки високий рівень залежності від позикових коштів збільшує фінансові ризики. Компанія може зменшити частку боргового капіталу за рахунок реінвестування прибутків і залучення стратегічних

інвесторів. Це не лише підвищить фінансову стабільність, а й створить умови для подальшого розвитку без ризику перевищення боргового навантаження. Збалансована фінансова структура дозволить компанії швидше адаптуватися до ринкових змін та забезпечить доступ до дешевшого капіталу. Водночас, покращення фінансових показників підвищить довіру партнерів і клієнтів, що сприятиме зміцненню позицій компанії на ринку.

Цифровізація процесів логістики та обслуговування клієнтів є ще одним важливим напрямком для вдосконалення. Використання технологій штучного інтелекту та Big Data дозволить аналізувати попит і оптимізувати маршрути доставки, зменшуючи витрати на транспорт [62]. Крім того, впровадження інновацій, таких як автоматизовані пункти видачі посилок або прогнозування термінів доставки, підвищить якість обслуговування клієнтів. Це сприятиме зміцненню репутації компанії як лідера ринку, що надає сучасні та зручні послуги. Цифровізація також дозволить більш ефективно використовувати ресурси, покращуючи екологічність і знижуючи витрати.

Розширення партнерств з великими інтернет-магазинами, такими як Rozetka або Aliexpress, відкриває нові можливості для збільшення обсягів замовлень. Компанія може розробити спеціальні умови співпраці, що включатимуть лояльні тарифи або швидкі канали доставки. Це сприятиме зміцненню позицій «Нової Пошти» у сегменті e-commerce, який є основним драйвером зростання галузі. Тісна співпраця з інтернет-ритейлерами також дозволить компанії залучати нових клієнтів, створюючи додаткові джерела доходів.

Усі зазначені заходи разом формують комплексний підхід до вдосконалення системи оцінювання ефективності. Вони спрямовані на покращення управління фінансовими, людськими та технологічними ресурсами, а також на підвищення конкурентоспроможності компанії. Реалізація цих перспектив допоможе ТОВ «Нова Пошта» зміцнити свої позиції на ринку, збільшити операційну ефективність та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Аналіз проблем і перспектив системи оцінювання ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта» дозволяє дійти висновку, що компанія має значний потенціал для вдосконалення своєї діяльності. Виявлені проблеми, такі як недостатня ліквідність, висока плинність кадрів, залежність від позикових коштів, низький рівень автоматизації та нерівномірність у стимулюванні персоналу, є основними бар'єрами на шляху до підвищення ефективності. Водночас реалізація перспектив, включаючи автоматизацію моніторингу, цифровізацію логістичних процесів, оптимізацію фінансової структури, розширення партнерств з e-commerce та покращення мотиваційної політики, створює можливості для суттєвого покращення операційної продуктивності та конкурентоспроможності компанії.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню фінансової стабільності, покращенню умов праці, підвищенню якості обслуговування клієнтів і розширенню ринкових можливостей. ТОВ «Нова Пошта» зможе не лише утримувати свої лідерські позиції, а й закласти основу для сталого розвитку в умовах швидкозмінного ринкового середовища.

3.2. Методичні підходи щодо розробки удосконаленої системи оцінки ефективності

Для забезпечення сталого розвитку компанії ТОВ «Нова Пошта» підвищення ефективності діяльності є стратегічно важливим завданням, що передбачає впровадження сучасних підходів до оптимізації витрат, модернізації бізнес-процесів та покращення управлінських і комунікаційних систем. Завдяки інтеграції інноваційних рішень компанія зможе не лише знизити операційні витрати, але й забезпечити високу якість послуг, покращити взаємодію з клієнтами та підвищити конкурентоспроможність. Нижче наведено основні напрями, які допоможуть ТОВ «Нова Пошта» підвищити ефективність своєї діяльності (табл. 3.3) [49].

Шляхи підвищення ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Категорія	Підхід	Опис
Скорочення витрат	Екстенсивний підхід	Зниження витрат через пряме скорочення ресурсів (персоналу, орендованих площ, обсягів діяльності). Має тимчасовий ефект і обмежує розвиток.
	Інтенсивний підхід	Оптимізація процесів через впровадження новітніх технологій, автоматизацію сортувальних центрів, цифровізацію логістичних операцій.
		Використання роботизованих систем для обробки посилок, що скорочує витрати часу і підвищує продуктивність праці.
Модернізація бізнес-процесів	Автоматизація процесів	Впровадження автоматизованих систем для відстеження посилок, що зменшує час реагування на запити клієнтів.
	Оптимізація логістики	Застосування аналітичних інструментів для планування маршрутів, що знижує витрати на транспортування.
	Прискорення операцій	Використання штучного інтелекту і систем моніторингу для підвищення швидкості виконання операцій на сортувальних центрах.
		Забезпечення високої якості операцій, що сприяє підвищенню клієнтської лояльності.
Зміни в організаційній системі	Удосконалення структури управління	Впровадження гнучких і децентралізованих управлінських систем для швидшого прийняття рішень і адаптації до змін.
	Покращення комунікацій	Використання сучасних платформ, таких як чат-боти і CRM-системи, для оперативної обробки клієнтських запитів.
	Робота з клієнтами	Персоналізація обслуговування за допомогою аналітики даних, автоматизованих повідомлень та програм лояльності.

Джерело: [49].

Табл. 3.3 демонструє основні напрями підвищення ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта», які сприяють оптимізації витрат, покращенню якості бізнес-процесів та взаємодії з клієнтами. Зокрема, скорочення витрат за рахунок інтенсивних підходів, таких як автоматизація сортувальних центрів і цифровізація логістики, дозволяє компанії знижувати операційні витрати без

втрати продуктивності. Модернізація бізнес-процесів забезпечує швидшу обробку запитів клієнтів і покращує логістичні маршрути, що позитивно впливає на якість послуг. Зміни в організаційній системі, включаючи впровадження сучасних комунікаційних платформ і персоналізованого обслуговування, сприяють підвищенню клієнтської лояльності та зміцненню позицій компанії на ринку логістики.

На даний момент у компанії відсутня цілісна система оцінки ефективності діяльності. Керівництво здебільшого зосереджується на аналізі показників виробництва та збуту, проте комплексного підходу до оцінки ефективності всіх ресурсів підприємства не застосовує. Також не проводиться всебічний аналіз, який би дозволяв оцінювати показники ефективності на кожному рівні управління, що обмежує можливості для точного моніторингу та підвищення результативності діяльності.

У першому розділі даного дослідження вже було згадано про сучасні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства, такі як система збалансованих показників (СЗП) та КРІ. Нижче детальніше розглянемо сутність цих підходів і можливості їхнього використання для аналізованого підприємства.

Система збалансованих показників являє собою інструмент оцінки ефективності, який дає змогу оцінювати діяльність підприємства за допомогою показників, підібраних з урахуванням усіх аспектів його функціонування. Ці аспекти можуть охоплювати виробничі, фінансові, маркетингові, інформаційні та інші напрями, а також враховувати запити та тенденції ринку [20].

Система збалансованих показників базується на трьох основних складових:

- збалансованість – досягнення гармонії між внутрішніми та зовнішніми аспектами діяльності.
- система – сукупність взаємопов'язаних елементів, що взаємодіють для досягнення цілей.

– показники – вимірники, що дозволяють оцінити стан чи ефективність певних процесів або об'єктів управління. вони можуть бути як кількісними, так і якісними [77].

Система збалансованих показників є сучасним інструментом управління ефективністю, який дозволяє підприємству оцінювати свої результати з урахуванням різних аспектів діяльності. Вона інтегрує фінансові, виробничі, маркетингові, інформаційні та інші показники, що дозволяє отримати цілісну картину функціонування компанії. Особливістю СЗП є її здатність гармонійно поєднувати стратегічне бачення керівництва з оперативними діями співробітників, допомагаючи їм розуміти свою роль у досягненні цілей компанії. Це робить систему незамінним інструментом для таких компаній, як ТОВ «Нова Пошта», яка постійно шукає шляхи підвищення своєї ефективності та конкурентоспроможності.

СЗП має низку значних переваг. Вона забезпечує інтеграцію стратегічних і оперативних завдань, дозволяючи керівництву приймати обґрунтовані рішення на основі достовірних даних. Охоплення всіх аспектів діяльності дає змогу не лише оцінювати фінансові показники, але й аналізувати продуктивність, якість обслуговування клієнтів, маркетингові зусилля та інші важливі елементи. Завдяки прозорості показників та чіткій системі підзвітності, компанія отримує можливість швидко виявляти проблемні зони та своєчасно реагувати на них. Крім того, СЗП сприяє підвищенню мотивації співробітників, адже вона забезпечує кожного з них розумінням свого внеску в загальний успіх.

Однак, як і будь-яка система, СЗП має свої недоліки. Її впровадження є складним і потребує значних ресурсів, зокрема часу, фінансів та експертних знань. Для ефективної роботи системи необхідні точні й надійні дані, оскільки помилки у їх зборі чи аналізі можуть негативно вплинути на прийняття рішень. Ще однією проблемою може стати перевантаження системи показниками: надмірна деталізація може знизити ефективність використання СЗП. Також, незважаючи на наявність якісних показників, їх оцінка часто залишається складною та суб'єктивною. Окрім цього, СЗП не є універсальною і потребує

адаптації під специфіку конкретного підприємства, що може ускладнити її використання.

Попри зазначені виклики, система збалансованих показників має значний потенціал для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта». Її впровадження дозволить компанії краще координувати свою діяльність, підвищувати якість обслуговування клієнтів та адаптуватися до змін ринку. За умови правильного підходу до впровадження, СЗП стане дієвим інструментом, який забезпечить стратегічний розвиток підприємства та його лідерські позиції на ринку. Система збалансованих показників включає в себе кілька етапів, які представлені на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Модель розробки ЗСП

Джерело : [77].

Табл. 3.4 чітко демонструє послідовність та практичне застосування моделі розробки збалансованої системи показників для ТОВ «Нова Пошта».

Модель розробки збалансованої системи показників
для ТОВ «Нова Пошта»

Етап моделі	Опис етапу	Приклад реалізації для ТОВ «Нова Пошта»
Формалізація стратегії	Визначення ключових стратегічних цілей компанії для досягнення довгострокового розвитку.	Розширення частки ринку експрес-доставки до 60%. Скорочення часу доставки до 1 дня. Оптимізація витрат на 15%.
Визначення проєкцій	Розподіл стратегічних цілей на чотири основні перспективи: фінансова, клієнтська, внутрішні процеси, навчання та розвиток персоналу.	Фінансова перспектива: забезпечення зростання доходів. Клієнтська перспектива: підвищення задоволеності клієнтів. Внутрішні процеси: автоматизація обробки посилок. Навчання та розвиток: підвищення кваліфікації працівників.
Формування цілей для проєкцій	Визначення вимірюваних цілей для кожної перспективи, які підтримують реалізацію стратегії.	У фінансах – досягнення рентабельності активів (ROA) на рівні 15 %. У клієнтській перспективі – підвищення NPS до 90 %. У внутрішніх процесах – скорочення часу обробки замовлень на 20 %. У навчанні та розвитку – забезпечення регулярного навчання для 95% співробітників.
Розробка індикаторів досягнення цілей	Визначення ключових показників ефективності (KPI) для моніторингу прогресу у виконанні цілей.	У фінансах: чистий прибуток, ROA, ROE. У клієнтській перспективі: відсоток своєчасних доставок, NPS. У внутрішніх процесах: середній час обробки посилок, частка автоматизованих операцій. У навчанні та розвитку: кількість проведених тренінгів, коефіцієнт плинності кадрів.
Встановлення цільових значень KPI	Визначення конкретних кількісних показників для кожного KPI, які служать орієнтирами досягнення результатів.	Чистий прибуток - 1,5 млрд грн. Відсоток своєчасних доставок - 98%. Скорочення середнього часу обробки посилки до 1 години. У навчанні - 90% працівників щорічно проходять тренінги.
Інтеграція з бюджетом і мотивацією	Інтеграція цілей СЗП у процес бюджетування компанії та розробка системи мотивації співробітників для узгодження фінансових і нематеріальних ресурсів.	Включення фінансування автоматизації процесів у бюджет (закупівля роботизованих сортувальних ліній). Впровадження преміальних програм для працівників, які перевищують встановлені KPI.
Розроблення програми дій	Створення детального плану реалізації цілей із визначенням відповідальних осіб, термінів виконання та ресурсів.	Автоматизація сортувальних центрів із впровадженням роботизованих систем. Використання AI-алгоритмів для оптимізації маршрутів. Організація внутрішніх тренінгів для підвищення кваліфікації персоналу. Розробка програми лояльності для клієнтів із бонусами за регулярні відправлення.

Джерело : розроблено автором.

Одним із сучасних інструментів підвищення ефективності роботи підприємства та створення його конкурентних переваг є вдосконалення бізнес-процесів. Під бізнес-процесом розуміють послідовність взаємопов'язаних операцій чи завдань, які спрямовані на досягнення конкретного результату. Це комплекс дій, що охоплюють взаємодію всіх підрозділів підприємства та забезпечують виконання певного завдання від початку до завершення.

Впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, таких як Big Data, бізнес-аналітика та бізнес-планування, сприяє автоматизації бізнес-процесів. Це, у свою чергу, забезпечує зростання продуктивності праці, скорочення поточних витрат та підвищення оперативної гнучкості бізнесу, що особливо важливо в умовах сучасного конкурентного ринку.

Незважаючи на різноманітність визначень поняття «бізнес-процес», усі вони базуються на процесному підході до управління. Процесний підхід прийшов на зміну традиційному функціональному управлінню, яке тривалий час мало широке застосування. Проте функціональний підхід виявився недостатньо ефективним у сучасних умовах через затримки в обміні інформацією між підрозділами та орієнтацію кожного з них на власні результати замість загальної ефективності підприємства. Процесний підхід, навпаки, орієнтований на забезпечення наскрізної взаємодії між різними рівнями організації для досягнення загальних цілей. У таблиці 3.5 наведено порівняння переваг і недоліків процесного та функціонального підходів до управління.

У сучасному бізнес-середовищі діяльність підприємств, яка спрямована на підвищення ефективності та конкурентоспроможності, неможлива без активного впровадження цифрових технологій і використання сучасних цифрових трендів. Одним із головних напрямків вдосконалення бізнес-процесів є впровадження сучасних автоматизованих систем, які дозволяють покращувати якість продукції та максимально задовольняти запити споживачів.

У цьому розділі зосередимо увагу на аналізі сучасних програмних рішень, зокрема таких, як Base ERP, які використовуються для цифровізації бізнес-

процесів. Ці програмні продукти мають технічні можливості, що дозволяють працювати з великими обсягами як структурованих, так і неструктурованих даних (Big Data). Використання таких систем забезпечує підприємствам значні переваги у впровадженні інновацій та підвищенні ефективності управління (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Переваги та недоліки процесного і функціонального підходів до управління

Критерій	Процесний підхід	Функціональний підхід
Орієнтація	Спрямованість на загальний результат підприємства.	Зосередженість на досягненні результатів окремого підрозділу.
Взаємодія між підрозділами	Забезпечує наскрізну взаємодію між усіма рівнями організації.	Недостатній рівень комунікації між підрозділами.
Гнучкість	Висока гнучкість у реагуванні на зміни зовнішнього середовища.	Повільна адаптація до змін через розмежованість функцій.
Швидкість обміну інформацією	Швидкий обмін інформацією між різними учасниками процесу.	Сповільнений обмін інформацією між підрозділами.
Ефективність	Підвищена ефективність завдяки інтеграції процесів та оптимізації ресурсів.	Втрата загальної ефективності через зосередженість на окремих функціях.
Підхід до управління	Орієнтований на наскрізні процеси, які проходять через усі рівні організації.	Орієнтований на окремі функції та підрозділи.
Проблеми відповідальності	Забезпечує чітку відповідальність за результат у межах усього процесу.	Нечітка відповідальність, оскільки підрозділи часто передають завдання один одному.
Інноваційність	Сприяє впровадженню інновацій та автоматизації бізнес-процесів.	Ускладнює впровадження інновацій через бюрократичність і розділеність функцій.
Орієнтація на клієнта	Висока орієнтація на клієнта завдяки інтеграції процесів і оптимізації.	Обмежена орієнтація на клієнта через акцент на внутрішні функції.

Джерело : узагальнено автором.

Робота з великими обсягами даних сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень і оптимізації виробничих процесів. Це досягається завдяки:

- розширенню можливостей для аналізу та прогнозування, що дозволяє краще розуміти ринкові тенденції та потреби клієнтів;
- спрощенню процесу пошуку та вибору постачальників і клієнтів, що забезпечує більш ефективну співпрацю;
- прискоренню взаємодії між учасниками бізнес-процесів, що позитивно впливає на оперативність та якість роботи;
- скороченню часу на розробку та реалізацію нових проєктів з урахуванням попереднього досвіду та усуненням виявлених недоліків.

Кожне підприємство має свій набір бізнес-процесів, і не існує єдиного стандартного їх переліку. Зазвичай, організація має до 20 ключових бізнес-процесів, від яких безпосередньо залежить її успіх на ринку. Загальна ж кількість бізнес-процесів може досягати сотень. Спільною рисою для всіх цих процесів є те, що вони є безперервними і мають чітку структуру: на вході – ресурси, ідеї або нові продукти, а на виході – кінцевий продукт чи послуга, які повністю задовольняють потреби споживачів.

У сучасних умовах не існує універсального алгоритму для побудови систем управління бізнесом, проте можна виділити кілька поширених методів оптимізації бізнес-процесів, які активно використовуються сьогодні. До них належать:

1. Методи, засновані на власному досвіді підприємства.
2. Методи бенчмаркінгу, які передбачають аналіз і впровадження найкращих практик діяльності успішних компаній.
3. Методи, що базуються на командній роботі, творчих підходах та інноваціях [43].

На жаль, більшість вітчизняних компаній досі використовують функціональний підхід до управління, що обмежує їх конкурентоспроможність. Це призводить до таких проблем, як невідповідність планів реальним потребам ринку, дублювання завдань, низька швидкість прийняття рішень і відсутність врахування швидко змінюваних умов зовнішнього середовища.

З огляду на це, в умовах цифровізації та трансформації бізнесу, ключовим завданням стає своєчасна оптимізація бізнес-процесів. Найбільш ефективним методом у цьому контексті є використання принципів реінжинірингу, що дозволяють радикально переглянути та вдосконалити бізнес-процеси. Практичний досвід низки успішних компаній підтверджує значні переваги цього підходу, зокрема:

- зростання продуктивності праці навіть за умов скорочення штату;
- скорочення тривалості бізнес-процесів у кілька разів (до 10 разів);
- зниження витрат і кількості помилок на рівні 25-59 %;
- підвищення результативності діяльності на 50-90 % [29].

Водночас мало хто з науковців і практиків приділяє належну увагу конкретним інструментам, за допомогою яких досягається така ефективність. Серед найпоширеніших інструментів сьогодні варто виділити технології Workflow, ERP-системи та CRM-системи, які забезпечують автоматизацію, інтеграцію та покращення взаємодії в бізнес-процесах [81]. Ці рішення дозволяють компаніям досягати високих результатів, залишаючись конкурентоспроможними на ринку.

Одним із ключових завдань технології Workflow є надання інструментів для аналізу та автоматизації бізнес-процесів. Ця технологія включає такі методики, як аналіз витрат часу, управління якістю, забезпечення своєчасності поставок та електронний обмін інформацією. Workflow допомагає створити постійний інформаційний потік і мінімізувати невиправдані витрати, що робить підприємство більш гнучким і динамічним.

Workflow також дозволяє виявляти приховані проблеми у процесах і забезпечує інтеграцію між людьми та технологіями. Завдяки цій технології можна моделювати бізнес-процеси з високим рівнем точності та деталізації. Впровадження Workflow значно підвищує ефективність роботи підприємства, оптимізуючи його діяльність на всіх рівнях [81].

На основі змодельованих бізнес-процесів розробляються технічні завдання для ІТ-фахівців. Проводиться оцінка чинного програмного

забезпечення підприємства або вибір нового рішення, яке здатне підтримувати та супроводжувати розроблені моделі. Сучасний ринок пропонує широкий спектр програмних продуктів, які можуть задовольнити потреби підприємств у різних сферах. Зазвичай використовуються ERP-системи для управління ресурсами, WMS-системи для автоматизації складських процесів, TMS-системи для управління транспортом і потоками, а також CRM-системи для збору та аналізу даних про клієнтів і постачальників.

Вибір постачальника програмного забезпечення є окремою задачею, оскільки ринок IT-рішень дуже різноманітний. Можна обирати як стандартні програмні продукти, так і спеціально розроблені та адаптовані до конкретних потреб підприємства. Кожен варіант має свої переваги та недоліки, і рішення повинно базуватися на особливостях діяльності компанії.

Застосування сучасних методів оптимізації бізнес-процесів і відповідних технологій дозволяє підприємствам максимально реалізовувати свій потенціал. Це сприяє створенню конкурентних переваг, підвищенню ефективності діяльності та покращенню показників роботи навіть у складних і змінних ринкових умовах.

У сучасних умовах конкурентного ринку ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від здатності адаптуватися до швидких змін бізнес-середовища. ТОВ «Нова Пошта» має значний потенціал для підвищення своєї ефективності завдяки впровадженню сучасних методів оптимізації бізнес-процесів, таких як реінжиніринг, автоматизація та цифровізація. Зокрема, використання ERP, CRM, WMS і TMS систем дозволяє не лише оптимізувати витрати, але й покращити швидкість і якість обслуговування клієнтів, забезпечуючи високу оперативність і гнучкість компанії.

Особливу увагу слід приділити впровадженню збалансованої системи показників (СЗП), яка є дієвим інструментом оцінки ефективності діяльності підприємства. Ця система дозволяє інтегрувати стратегічне бачення керівництва з оперативними завданнями, забезпечуючи оцінку всіх аспектів

діяльності – фінансових, виробничих, маркетингових і кадрових. Завдяки прозорості та чіткості СЗП підприємство отримує змогу не лише оцінювати прогрес у досягненні цілей, але й швидко виявляти та усувати проблемні зони. Інтеграція СЗП із системами бюджетування та мотивації забезпечує злагоджену роботу всієї команди, спрямовану на досягнення стратегічних пріоритетів.

Також варто зазначити важливість використання інструментів, таких як Workflow, які сприяють автоматизації бізнес-процесів, скорочують витрати часу та підвищують продуктивність. Ці технології дозволяють аналізувати та моделювати бізнес-процеси з високою точністю, забезпечуючи ефективну взаємодію між співробітниками та технологіями.

Узагальнюючи, поєднання сучасних інформаційних технологій, таких як Workflow і ERP-системи, із впровадженням збалансованої системи показників створює потужний фундамент для стратегічного розвитку ТОВ «Нова Пошта». Завдяки цим підходам компанія може зміцнити свої позиції на ринку, покращити взаємодію з клієнтами, підвищити ефективність використання ресурсів і залишатися лідером у галузі логістичних послуг.

3.3. Прогнозування ефективності удосконаленої системи оцінювання діяльності ТОВ «Нова Пошта»

В умовах невизначеності та динамічних змін, що характеризують сучасну економіку, прогнозування ефективності діяльності підприємства набуває особливої ваги. Воно дозволяє оцінити потенційні результати впровадження різних управлінських рішень та вибрати найбільш перспективні напрямки розвитку. Прогнозування допомагає не тільки передбачити майбутні тенденції, але й підготуватися до можливих викликів та скористатися новими можливостями.

Прогнозування ефективності удосконаленої системи оцінювання діяльності ТОВ «Нова Пошта» є важливим етапом дослідження, оскільки дозволяє оцінити потенційні переваги від впровадження запропонованих

рекомендацій. Це допоможе компанії прийняти обґрунтовані рішення щодо вдосконалення системи управління та забезпечити сталий розвиток в довгостроковій перспективі. Ефективність діяльності ТОВ «Нова Пошта» залежить від багатьох факторів, які можна поділити на зовнішні та внутрішні.

Макроекономічна ситуація. Рівень економічного розвитку країни, темпи інфляції, валютний курс, рівень безробіття тощо. Ці фактори формують загальний економічний клімат, в якому функціонує компанія, та впливають на її фінансові показники, попит на послуги та інвестиційні можливості [38]. Наприклад, економічне зростання може сприяти збільшенню обсягів перевезень та доходів компанії, тоді як висока інфляція може призвести до зростання витрат та зниження прибутковості.

Політична ситуація. Стабільність політичної системи, законодавчі зміни, рівень корупції тощо. Політична ситуація в країні має значний вплив на діяльність компанії, оскільки визначає правові рамки її функціонування, рівень податкового навантаження, можливості для розвитку бізнесу тощо. Наприклад, політична нестабільність може призвести до зменшення інвестицій, зростання ризиків та ускладнення ведення бізнесу.

Технологічні зміни. Розвиток інформаційних технологій, поява нових логістичних рішень тощо. Технологічні зміни є важливим фактором конкурентоспроможності логістичних компаній. Впровадження нових технологій дозволяє підвищити ефективність операцій, скоротити витрати, покращити якість послуг та залучити нових клієнтів. Наприклад, використання штучного інтелекту та аналізу великих даних може допомогти оптимізувати маршрути доставки, прогнозувати попит та управляти запасами [38].

Конкуренція. Рівень конкуренції на ринку логістичних послуг, діяльність конкурентів тощо. Конкуренція стимулює компанії до постійного вдосконалення та інновацій. Для збереження своїх позицій на ринку ТОВ «Нова Пошта» повинна аналізувати діяльність конкурентів, виявляти їх сильні та слабкі сторони, а також розробляти стратегії для підвищення своєї конкурентоспроможності.

Соціальні фактори. Зміни в попиті на логістичні послуги, рівень доходів населення тощо. Соціальні фактори впливають на споживчі переваги та поведінку клієнтів. ТОВ «Нова Пошта» повинна враховувати ці фактори при розробці нових послуг, проведенні маркетингових кампаній та формуванні цінової політики.

Організаційна структура. Ефективність організаційної структури, рівень централізації управління тощо. Організаційна структура компанії повинна бути гнучкою та адаптивною до змін зовнішнього середовища. Оптимізація організаційної структури може сприяти підвищенню ефективності взаємодії між підрозділами, скороченню бюрократичних процедур та прийняттю більш оперативних рішень.

Технології. Рівень технологічного розвитку компанії, використання сучасних інформаційних систем тощо. Впровадження сучасних технологій є важливим фактором підвищення ефективності діяльності компанії. Це може бути використання автоматизованих систем управління складом, систем відстеження вантажів, мобільних додатків для клієнтів тощо.

Персонал. Кваліфікація персоналу, рівень мотивації, продуктивність праці тощо. Людський капітал є одним з найважливіших ресурсів компанії. Підвищення кваліфікації персоналу, створення ефективної системи мотивації та забезпечення сприятливих умов праці сприятимуть збільшенню продуктивності праці та підвищенню якості обслуговування клієнтів.

Фінанси. Фінансовий стан компанії, доступ до фінансових ресурсів тощо. Ефективне управління фінансами є необхідною умовою для стабільного розвитку компанії. Це включає в себе оптимізацію витрат, залучення інвестицій, управління ризиками тощо.

Маркетинг. Ефективність маркетингової стратегії, рівень впізнаваності бренду тощо. Маркетингова діяльність повинна бути спрямована на залучення нових клієнтів, збільшення лояльності існуючих клієнтів та зміцнення позицій компанії на ринку.

Для прогнозування ефективності удосконаленої системи оцінювання діяльності ТОВ «Нова Пошта» розробимо три сценарії розвитку подій:

– оптимістичний сценарій – передбачає сприятливий розвиток зовнішнього та внутрішнього середовища компанії;

– песимістичний сценарій – передбачає несприятливий розвиток зовнішнього та внутрішнього середовища компанії;

– реалістичний сценарій – передбачає помірний розвиток зовнішнього та внутрішнього середовища компанії.

Оптимістичний сценарій – передбачає активізацію економічного зростання в Україні, що супроводжуватиметься збільшенням інвестицій, розвитком інфраструктури та зростанням доходів населення. На політичній арені спостерігається стабільність та прогнозованість, що сприяє зменшенню ризиків для бізнесу. В галузі логістики активно впроваджуються нові технології, які підвищують ефективність та конкурентоспроможність компаній. ТОВ «Нова Пошта» успішно використовує ці можливості, розширюючи свою мережу, збільшуючи обсяги перевезень та підвищуючи якість послуг. Компанія активно інвестує в нові технології, автоматизацію процесів та розвиток персоналу, що дозволяє їй зміцнити свої лідерські позиції на ринку.

Песимістичний сценарій. Характеризується поглибленням економічної кризи в Україні, зменшенням інвестицій, зростанням безробіття та інфляції. Політична ситуація залишається нестабільною, що створює додаткові ризики для бізнесу. Конкуренція на ринку логістичних послуг посилюється, з'являються нові гравці з низькими цінами та агресивними маркетинговими стратегіями. ТОВ «Нова Пошта» стикається зі зменшенням попиту на свої послуги, зростанням витрат та зниженням прибутковості. Компанія змушена скорочувати інвестиції, оптимізувати витрати та шукати нові шляхи для збереження своєї конкурентоспроможності.

Реалістичний сценарій. Передбачає помірний розвиток економіки України, стабільну політичну ситуацію та поступове впровадження нових технологій в галузі логістики. Конкуренція на ринку залишається високою, але

ТОВ «Нова Пошта» зберігає свої позиції завдяки розгалуженій мережі, високій якості послуг та впізнаваності бренду. Компанія продовжує розвиватися, інвестуючи в оновлення технологій, розширення мережі та підвищення кваліфікації персоналу.

Для прогнозування значень КРІ за кожному сценарієм розвитку подій будуть використані різні методи прогнозування, такі як:

Екстраполяція використовується для прогнозування КРІ на основі аналізу історичних даних компанії за попередні періоди [79]. Цей метод передбачає перенесення виявлених тенденцій на майбутнє за формулами лінійної або експоненційної залежності. Формула лінійної екстраполяції:

$$y_{t+1}=y_t +\Delta y , \quad (3.1)$$

де y_{t+1} –прогнозоване значення показника на наступний період; y_t – значення показника в поточному періоді; Δy – середньорічна зміна показника, розрахована як середнє арифметичне приростів за кілька періодів.

Для фінансових показників, таких як ROA, ROE, ROS, екстраполяція враховувала попередні тенденції рентабельності та загальні макроекономічні умови. Моделювання – цей підхід передбачає побудову математичних моделей залежності КРІ від ключових факторів, що впливають на діяльність компанії. Наприклад, операційні показники, такі як кількість оброблених відправлень, моделювалися на основі обсягів інвестицій у логістичні потужності, часу доставки та частки ринку. Модель для кількості оброблених відправлень:

$$Q= \alpha+ \beta_1X_1+ \beta_2X_2+ \varepsilon, \quad (3.2)$$

де Q – кількість оброблених відправлень; α – параметри моделі; X_1 – інвестиції в автоматизацію сортувальних центрів; X_2 – обсяг ринку логістичних послуг; ε – випадкова похибка.

Для моделювання використовувалася регресійна залежність на основі наявних статистичних даних. Експертні оцінки застосовувалися для показників, де відсутні достатні статистичні дані або важливий суб'єктивний підхід.

Наприклад, плинність кадрів або частка ринку оцінювалися на основі думок галузевих експертів, враховуючи: поточний стан галузі; можливі зміни в конкурентному середовищі; вплив внутрішніх ініціатив компанії.

Алгоритм експертної оцінки:

1. Збір думок експертів щодо очікуваних змін КРІ.
2. Усреднення значень оцінок, отриманих від кількох експертів.
3. Аналіз відповідності отриманих результатів реаліям ринку.

На основі вищезгаданих методів отримано прогнозовані значення КРІ за трьома сценаріями розвитку подій (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Прогнозовані значення КРІ за кожному сценарієм розвитку подій
представлені в таблиці

КРІ	Оптимістичний сценарій (2024)	Песимістичний сценарій (2024)	Реалістичний сценарій (2024)
Фінансові			
ROA	15%	5%	10%
ROE	40%	15%	25%
ROS	15%	7%	12%
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,0	1,0	1,5
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,2	0,7	1,0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,3	0,1	0,2
Коефіцієнт автономії	0,5	0,2	0,4
Коефіцієнт фінансової залежності	1,0	3,0	1,5
Коефіцієнт забезпеченості власними обіговими коштами	0,2	-1,0	-0,5
Операційні			
Кількість оброблених відправлень (млн. шт.)	400	250	350
Середній час доставки (дні)	1,0	1,5	1,2
Відсоток вчасно доставлених відправлень	98%	95%	97%
Маркетингові			
Частка ринку (%)	60%	40%	50%
Кількість клієнтів (млн.)	2,0	1,0	1,5
HR			
Плинність кадрів (%)	5%	15%	10%

Джерело: розроблено автором.

Зокрема, очікується позитивний вплив на фінансові показники, такі як рентабельність, ліквідність та фінансова стійкість. Впровадження рекомендацій може призвести до збільшення кількості оброблених відправлень, скорочення часу доставки, зростання частки ринку та кількості клієнтів, а також зниження плинності кадрів. Проте, важливо враховувати можливі ризики, пов'язані зі змінами в зовнішньому та внутрішньому середовищі компанії. Для мінімізації цих ризиків необхідно розробити ефективну систему управління ризиками та забезпечити гнучкість у прийнятті управлінських рішень.

Для більш глибокого розуміння потенційного впливу удосконаленої системи оцінювання на діяльність ТОВ «Нова Пошта» розглянемо детальніше прогнозні значення окремих КРІ за кожним сценарієм розвитку подій.

В оптимістичному сценарії очікується зростання ROA до 15 %. Це свідчитиме про високу ефективність використання активів компанії та її здатність генерувати прибуток. Збільшення ROA може бути досягнуто за рахунок зростання доходів, оптимізації витрат та підвищення ефективності використання активів. Наприклад, впровадження нових технологій може дозволити компанії скоротити витрати на обслуговування та ремонт обладнання, що призведе до збільшення ROA. В песимістичному сценарії ROA може знизитися до 5%, що вказуватиме на низьку прибутковість та неефективне використання ресурсів. Це може бути наслідком зниження попиту на послуги компанії, зростання конкуренції або збільшення витрат. В реалістичному сценарії ROA прогнозується на рівні 10%, що буде свідчити про стабільну, але невисоку рентабельність.

Рентабельність власного капіталу (ROE): аналогічно до ROA, ROE також прогнозується на високому рівні (40 %) в оптимістичному сценарії, на низькому рівні (15 %) в песимістичному сценарії та на середньому рівні (25 %) в реалістичному сценарії. ROE відображає ефективність використання інвестованого капіталу та його здатність генерувати прибуток для власників компанії. Високе значення ROE в оптимістичному сценарії може бути досягнуто за рахунок збільшення чистого прибутку та оптимізації структури

капіталу. Наприклад, залучення додаткового капіталу може дозволити компанії інвестувати в розвиток нових послуг та технологій, що призведе до зростання прибутку та ROE.

ROS також демонструє аналогічну тенденцію, з прогнозованими значеннями 15 %, 7 % та 12 % відповідно для оптимістичного, песимістичного та реалістичного сценаріїв. ROS показує, яку частку прибутку компанія отримує з кожної гривні продажу. Збільшення ROS може бути досягнуто за рахунок збільшення ціни на послуги, зниження собівартості послуг або збільшення обсягів продажів. Наприклад, впровадження нових технологій може дозволити компанії скоротити витрати на логістику та обробку замовлень, що призведе до зниження собівартості послуг та збільшення ROS.

Прогнозні значення коефіцієнтів ліквідності вказують на те, що в оптимістичному сценарії компанія матиме достатньо ліквідних активів для погашення своїх короткострокових зобов'язань. Це свідчатиме про фінансову стабільність та здатність компанії вчасно виконувати свої фінансові зобов'язання. В песимістичному сценарії ліквідність буде низькою, що може призвести до фінансових труднощів та проблем з погашенням боргів. В реалістичному сценарії ліквідність буде на задовільному рівні, що дозволить компанії підтримувати стабільну діяльність та поступово розвиватися.

Прогнозні значення коефіцієнтів фінансової стійкості свідчать про те, що в оптимістичному сценарії компанія буде мати високу фінансову стійкість та низьку залежність від позикових коштів. Це означає, що компанія зможе фінансувати свою діяльність в основному за рахунок власних коштів та матиме менше ризиків, пов'язаних з обслуговуванням боргів. В песимістичному сценарії фінансова стійкість буде низькою, а залежність від позикових коштів – високою. Це може призвести до фінансової нестабільності та ускладнити доступ до нового капіталу. В реалістичному сценарії фінансова стійкість буде на задовільному рівні, що дозволить компанії підтримувати стабільну діяльність та поступово зменшувати свою залежність від позикових коштів.

Прогнозується значне зростання кількості оброблених відправлень до 400 млн. шт., що свідчатиме про розширення діяльності компанії та збільшення попиту на її послуги. Це може бути досягнуто за рахунок розширення мережі відділень, впровадження нових технологій та підвищення ефективності логістичних процесів. В песимістичному сценарії кількість відправлень може знизитися до 250 млн шт, що може бути наслідком зниження економічної активності, зростання конкуренції або інших негативних факторів. В реалістичному сценарії прогнозується обробка 350 млн шт відправлень, що свідчатиме про стабільний розвиток компанії.

В оптимістичному сценарії очікується скорочення середнього часу доставки до 1 дня, що підвищить конкурентоспроможність компанії та задовольнить зростаючі вимоги клієнтів до швидкості обслуговування. Це може бути досягнуто за рахунок оптимізації логістичних маршрутів, використання швидкісного транспорту, впровадження систем моніторингу транспорту в режимі реального часу тощо. В песимістичному сценарії час доставки може збільшитися до 1,5 дня через різні фактори, такі як погіршення дорожньої інфраструктури, збільшення завантаженості транспортних мереж, зростання витрат на паливо тощо. В реалістичному сценарії прогнозується середній час доставки 1,2 дня, що буде свідчити про певне покращення в порівнянні з поточним станом, але не таке значне, як в оптимістичному сценарії.

Очікується високий відсоток вчасно доставлених відправлень (98%), що свідчатиме про високу якість послуг та ефективність логістичних процесів. Це може бути досягнуто за рахунок впровадження сучасних систем моніторингу та контролю за доставкою, оптимізації маршрутів та підвищення кваліфікації персоналу. В песимістичному сценарії цей показник може знизитися до 95% через різні фактори, такі як збільшення кількості замовлень, непередбачувані обставини (наприклад, погодні умови, аварії тощо), помилки персоналу тощо. В реалістичному сценарії прогнозується 97% вчасно доставлених відправлень, що буде свідчити про певне покращення в порівнянні з поточним станом.

Прогнозується збільшення частки ринку ТОВ «Нова Пошта» до 60 %, що свідчатиме про зміцнення її лідерських позицій на ринку експрес-доставки в Україні. Це може бути досягнуто за рахунок ефективної маркетингової стратегії, розширення мережі відділень, впровадження нових послуг та підвищення якості обслуговування клієнтів. В песимістичному сценарії частка ринку може знизитися до 40 % через посилення конкуренції, зміну споживчих переваг або інші негативні фактори. В реалістичному сценарії прогнозується частка ринку на рівні 50 %, що буде свідчити про збереження компанією своїх позицій на ринку.

В оптимістичному сценарії очікується збільшення кількості клієнтів до 2 млн, що свідчатиме про успішну маркетингову діяльність та розширення клієнтської бази. Це може бути досягнуто за рахунок залучення нових клієнтів через різні канали (реклама, промо-акції, соціальні мережі тощо), а також за рахунок підвищення лояльності існуючих клієнтів. В песимістичному сценарії кількість клієнтів може зменшитися до 1 млн через відтік клієнтів до конкурентів або зменшення попиту на послуги експрес-доставки. В реалістичному сценарії прогнозується 1,5 млн клієнтів, що буде свідчити про стабільний розвиток клієнтської бази.

Прогнозується низька плинність кадрів (5 %), що свідчатиме про високу задоволеність працівників умовами праці, корпоративною культурою та можливостями для професійного розвитку. Це може бути досягнуто за рахунок впровадження ефективних систем мотивації та навчання, створення сприятливого психологічного клімату в колективі, а також забезпечення конкурентної заробітної плати та соціальних гарантій. В песимістичному сценарії плинність кадрів може зрости до 15 % через незадоволеність працівників умовами праці, відсутність можливостей для кар'єрного зростання, низьку заробітну плату тощо. В реалістичному сценарії прогнозується плинність кадрів на рівні 10 %, що буде свідчити про певне покращення в порівнянні з поточним станом, але не таке значне, як в оптимістичному сценарії.

Прогнозування ефективності удосконаленої системи оцінювання діяльності ТОВ «Нова Пошта» показує, що впровадження запропонованих рекомендацій може мати позитивний вплив на різні аспекти діяльності компанії. Зокрема, очікується збільшення рентабельності, покращення ліквідності та платоспроможності, оптимізація використання ресурсів, підвищення якості послуг та зміцнення мотивації персоналу.

Проте, важливо враховувати можливі ризики, пов'язані зі змінами в зовнішньому та внутрішньому середовищі компанії. Для мінімізації цих ризиків необхідно розробити ефективну систему управління ризиками та забезпечити гнучкість у прийнятті управлінських рішень.

Прогнозування дозволяє компанії «Нова Пошта» підготуватися до можливих викликів та скористатися новими можливостями для забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі було проаналізовано проблеми та перспективи системи оцінювання ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта», розроблено методичні підходи до її вдосконалення та здійснено прогнозування результатів впровадження оновленої системи. Основними проблемами існуючої системи є недостатня ліквідність, висока плинність кадрів, залежність від позикових коштів, низький рівень автоматизації моніторингу та нерівномірність у стимулюванні персоналу. Ці фактори обмежують операційну ефективність і знижують конкурентоспроможність компанії.

Запропоновані заходи з удосконалення включають впровадження автоматизованих систем моніторингу, цифровізацію логістичних процесів, оптимізацію фінансової структури, розширення програм мотивації персоналу та зміцнення партнерських відносин із сегментом e-commerce. Реалізація цих заходів дозволить підвищити ефективність управління фінансовими,

людськими та технологічними ресурсами, що є ключовим для зміцнення ринкових позицій компанії.

Прогнозування ефективності удосконаленої системи оцінювання на основі трьох сценаріїв (оптимістичного, песимістичного та реалістичного) показало, що найбільші результати можна досягти за умов стабільного економічного розвитку, активного впровадження інновацій і підвищення кваліфікації персоналу. Очікується покращення фінансових показників (ROA, ROE, ROS), збільшення частки ринку, кількості клієнтів, обсягів оброблених відправлень і зниження плинності кадрів.

Результати дослідження підтверджують доцільність розробки та впровадження удосконаленої системи оцінювання ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта». Це сприятиме зміцненню її позицій як лідера ринку логістичних послуг України, забезпечить стійкий розвиток компанії в умовах динамічних змін зовнішнього середовища та створить основу для довгострокового зростання.

ВИСНОВКИ

Результати дослідження виявили, що ефективність діяльності підприємства є комплексним поняттям, яке охоплює економічні, соціальні та екологічні аспекти. Це дозволяє забезпечити збалансований розвиток, задовольняючи потреби ринку, суспільства та природного середовища. Ефективність підприємства тісно пов'язана з його здатністю досягати стратегічних і оперативних цілей, оптимально використовуючи ресурси та забезпечуючи високу конкурентоспроможність.

Економічна ефективність відображає результативність використання ресурсів, зокрема матеріальних, фінансових і людських, для досягнення поставлених цілей. Вона характеризується такими показниками, як рентабельність, продуктивність праці та фінансова стійкість. Соціальна ефективність визначається рівнем задоволеності працівників, забезпеченням належних умов праці та виконанням соціальних зобов'язань перед суспільством. Екологічна складова ефективності враховує вплив діяльності підприємства на навколишнє середовище та здатність мінімізувати негативні екологічні наслідки.

Фактори впливу на ефективність поділяються на зовнішні та внутрішні. Зовнішні фактори включають державну політику, економічне середовище, технологічний прогрес, соціально-культурні умови, конкуренцію та екологічні вимоги. Внутрішні фактори охоплюють організаційну структуру, систему управління, кваліфікацію персоналу, матеріально-технічну базу та інноваційну діяльність. Ці фактори взаємодіють між собою, створюючи комплексний вплив на результати діяльності підприємства.

Дослідження сучасних підходів до оцінювання ефективності діяльності підприємств виявило, що найбільш популярними методами є аналіз фінансових показників, оцінка ключових показників ефективності (KPI), бенчмаркінг та експертні оцінки. Інтеграція цих методів дозволяє забезпечити всебічний аналіз

діяльності підприємства, виявити сильні та слабкі сторони, а також визначити напрями вдосконалення. Наприклад, фінансовий аналіз дає змогу оцінити фінансову стабільність, а КРІ відображають прогрес у досягненні конкретних цілей.

Особливу увагу приділено інноваційним підходам, які включають впровадження цифрових технологій, автоматизацію процесів та використання великих даних. Цифрова трансформація підприємства дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, підвищити якість послуг і продукції та знизити витрати. Інноваційна діяльність стає ключовим фактором конкурентоспроможності, забезпечуючи підприємству адаптацію до швидкозмінних ринкових умов.

Соціально-економічна ефективність підприємства досліджувалася з точки зору балансу між економічними цілями та соціальною відповідальністю. Успішне підприємство має враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін, забезпечуючи гідні умови праці, соціальний захист і позитивний вплив на суспільство. Це дозволяє не лише досягти фінансових результатів, але й сприяти сталому розвитку громади та збереженню природних ресурсів.

У дослідженні наголошено на важливості інтегрального підходу до оцінювання ефективності, який дозволяє врахувати економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності підприємства. Інтеграція показників з різних сфер забезпечує комплексну оцінку результативності управління, дозволяє виявити ключові проблеми та запропонувати шляхи їх вирішення. Цей підхід сприяє стратегічному плануванню, ефективному управлінню ресурсами та створенню передумов для сталого розвитку.

Сучасні тенденції управління ефективністю підкреслюють важливість залучення людського капіталу, цифровізації та орієнтації на соціальну відповідальність. Успіх підприємства залежить не лише від його фінансових результатів, а й від впливу на суспільство та довкілля. Таким чином, інтеграція соціальних, економічних і екологічних аспектів у процес управління дозволяє підприємству забезпечити довгостроковий розвиток і залишатися конкурентоспроможним в умовах швидкозмінного ринкового середовища.

Отже, ефективність діяльності підприємства слід розглядати як багатовимірне явище, яке вимагає комплексного підходу до оцінювання. Застосування сучасних методів і технологій, урахування інтересів всіх зацікавлених сторін та інтеграція соціальних і екологічних аспектів у бізнес-процеси дозволяють забезпечити сталий розвиток підприємства, досягти високих результатів і зміцнити його позиції на ринку.

Аналіз системи оцінювання ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта» в умовах динамічності ринкового середовища виявив її здатність ефективно адаптуватися до викликів сучасного ринку. Компанія демонструє високий рівень чутливості до змін у зовнішньому середовищі, таких як розвиток електронної комерції, інтенсифікація конкуренції та впровадження цифрових технологій. Це забезпечує стабільне зростання фінансових показників і дозволяє компанії утримувати позицію лідера у сфері експрес-доставки в Україні.

Однією з ключових складових системи оцінювання ефективності є аналіз фінансових результатів, які свідчать про стабільний ріст чистого доходу, валового прибутку та операційного доходу. Зокрема, за період 2021–2023 років чистий дохід зріс на 27,94 % у 2022 році та на 24,04 % у 2023 році, що підтверджує ефективність бізнес-моделі компанії. Водночас, система оцінювання враховує вплив інноваційних рішень, таких як автоматизація логістичних процесів, впровадження цифрових платформ і Data Science для аналізу даних, які дозволяють компанії реагувати на ринкові виклики.

Важливим елементом аналізу є оцінка ліквідності та фінансової стійкості, які демонструють низький коефіцієнт поточної ліквідності та високий рівень залежності від позикових коштів. Ці аспекти свідчать про потребу в посиленні контролю за оборотними активами та зменшенні фінансових ризиків. Натомість зростання рентабельності власного капіталу до 32 % у 2023 році підкреслює позитивну динаміку ефективності використання фінансових ресурсів.

Система оцінювання також враховує вплив зовнішніх факторів, які визначаються за допомогою PEST-аналізу. Політичні ризики, інфляція,

демографічна криза та технологічні досягнення значно впливають на діяльність підприємства. Водночас, аналіз за моделлю п'яти сил Портера показав середній рівень конкурентного тиску, де «Нова Пошта» утримує перевагу завдяки інноваціям, таких як доставка за часовими інтервалами.

Оцінка ефективності діяльності компанії не обмежується фінансовими показниками. Особлива увага приділяється продуктивності праці, яка значно зросла завдяки зростанню середньорічної виручки на одного працівника на 79,7 %. Водночас, високий рівень плинності кадрів серед робочого персоналу свідчить про потребу вдосконалення системи стимулювання, що є важливою складовою оцінювання ефективності діяльності підприємства.

Аналіз структури доходів компанії за останні три роки виявив, що найбільше зростання відбулося у сегменті доставки з інтернет-магазинів, що підтверджує стратегічну орієнтацію компанії на задоволення потреб сучасних споживачів. Водночас, зниження частки доходів від періодичних видань відображає зміну пріоритетів клієнтів і перехід до цифрових форматів.

Система оцінювання ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта» враховує не лише поточні результати, але й стратегічні виклики. Виявлені ризики ліквідності та залежності від позикових коштів вказують на необхідність посилення контролю за фінансовими потоками. Також важливо інтегрувати в систему оцінювання параметри задоволеності клієнтів, що дозволить компанії зміцнити конкурентні переваги.

Таким чином, результати аналізу підтверджують, що система оцінювання ефективності діяльності «Нової Пошти» є динамічною та багатовимірною. Вона дозволяє враховувати як внутрішні, так і зовнішні чинники, забезпечуючи стійкість і адаптивність компанії. Проте вдосконалення механізмів стимулювання персоналу, посилення фінансової стабільності та впровадження інноваційних інструментів моніторингу залишаються ключовими завданнями для подальшого підвищення ефективності діяльності в умовах динамічного середовища.

Аналіз удосконаленої системи оцінювання ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта» в умовах динамічності ринкового середовища показав значний потенціал компанії для подальшого зростання та зміцнення конкурентних позицій. Запропоновані в розділі методи вдосконалення системи оцінювання спрямовані на усунення існуючих проблем, таких як недостатня ліквідність, висока плинність кадрів, низький рівень автоматизації процесів та нерівномірність у стимулюванні персоналу. Результати дослідження свідчать про те, що впровадження автоматизованих систем моніторингу, розширення програм мотивації та оптимізація фінансової структури є ключовими напрямками для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Впровадження автоматизованих систем оцінювання дозволить суттєво підвищити оперативність ухвалення управлінських рішень та знизити ризики, пов'язані з людським фактором. Використання сучасних технологій, таких як Big Data та штучний інтелект, сприятиме покращенню якості аналізу даних, прогнозуванню попиту та оптимізації логістичних процесів. Це забезпечить зростання кількості оброблених відправлень, скорочення часу доставки та підвищення рівня задоволеності клієнтів. Зокрема, прогнозовані показники за оптимістичним сценарієм, такі як скорочення часу доставки до одного дня та досягнення 98 % вчасно доставлених відправлень, свідчать про можливість суттєвого покращення якості послуг.

Розширення програм мотивації персоналу дозволить знизити плинність кадрів, яка наразі сягає до 50% серед робочого персоналу. Створення гнучкої системи бонусів, впровадження нематеріальних стимулів та забезпечення можливостей для професійного зростання сприятимуть підвищенню продуктивності працівників. Прогнозована плинність кадрів на рівні 5% в оптимістичному сценарії свідчить про ефективність впровадження запропонованих заходів. Крім того, такі зміни позитивно вплинуть на корпоративну культуру, що є важливим чинником підвищення загальної ефективності діяльності компанії.

Оптимізація фінансової структури, зокрема зменшення залежності від позикових коштів, дозволить зміцнити фінансову стійкість компанії. Залучення стратегічних інвесторів та реінвестування прибутків сприятимуть зменшенню ризиків і створенню фінансового резерву для подальшого розвитку. Прогнозовані показники фінансової стійкості, такі як коефіцієнт автономії на рівні 0,5 та коефіцієнт фінансової залежності 1,0 в оптимістичному сценарії, підтверджують, що компанія може забезпечити стабільність фінансових потоків навіть у складних ринкових умовах.

Важливим напрямком удосконалення є розширення співпраці з e-commerce. Активізація партнерств із великими інтернет-магазинами дозволить збільшити обсяги перевезень, а розробка спеціальних умов співпраці сприятиме залученню нових клієнтів. Прогнозоване збільшення частки ринку до 60 % в оптимістичному сценарії свідчить про ефективність цього підходу. Водночас, впровадження інновацій у логістику, таких як автоматизовані склади та прогнозування маршрутів доставки, дозволить підвищити якість обслуговування клієнтів і забезпечити зростання доходів.

Удосконалена система оцінювання ефективності також враховує зовнішні фактори, які можуть вплинути на діяльність компанії. Розробка сценаріїв розвитку (оптимістичного, реалістичного та песимістичного) дозволяє компанії підготуватися до можливих викликів та адаптувати свої стратегії залежно від змін у макроекономічному, політичному чи технологічному середовищі. Наприклад, в оптимістичному сценарії прогнозоване зростання ROA до 15 % демонструє можливість досягнення високої рентабельності за сприятливих умов, тоді як у песимістичному сценарії ROA знижується до 5 %, що свідчить про необхідність адаптації до несприятливих змін.

Загалом, результати дослідження підтверджують, що реалізація запропонованих заходів з удосконалення системи оцінювання ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта» може значно покращити фінансові, операційні та HR-показники компанії. Проте важливо враховувати ризики, пов'язані зі змінами в зовнішньому середовищі, та забезпечити гнучкість системи

управління для їх мінімізації. Використання сучасних технологій, розвиток персоналу та стратегічне партнерство з e-commerce створюють основу для сталого розвитку компанії в умовах динамічного ринкового середовища.

Отже, удосконалена система оцінювання ефективності є багатовимірною, інтегрованою та адаптивною, що дозволяє враховувати як внутрішні, так і зовнішні чинники. Вона спрямована на підвищення операційної ефективності, зміцнення конкурентних позицій та забезпечення стійкого розвитку ТОВ «Нова Пошта» у довгостроковій перспективі. Реалізація запропонованих рекомендацій стане ключем до досягнення стратегічних цілей компанії, її фінансової стабільності та лідерства на ринку логістичних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О. В., Вовк О. М., Очеретяна С. М. Методичні засади діагностування результативності модернізації підприємств у контексті реалізації інноваційного потенціалу. *Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Series: Economic sciences*. 2020. № 149.4. С. 8–16.
2. Ареф'єва О. В., Андрієнко М. М., Кравченко О. Р. Економічні аспекти механізму управління фінансовим потенціалом підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 35 (2). С. 47–52.
3. Ареф'єва О. В. Стійкий розвиток підприємств у міжнародному економічному просторі : монографія / за ред. О. В. Ареф'євої. Київ : ФОП Маслаков, 2018. 364 с.
4. Архіпов Н. М. Види ефективності операційної діяльності підприємства торгівлі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 18. Ч. 1. С. 21–26.
5. Ачкасова Л. М. Оцінка ефективності перевезень вантажів за допомогою збалансованої системи показників. *Економіка транспортного комплексу*. 2017. Вип. 29. С. 100–108.
6. Батракова Т. І. Сутність поняття «економічна ефективність» діяльності підприємства в ринкових умовах. *Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки»*. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2015_1%281%29__26 (дата звернення: 01.10.2024).
7. Балан В. Г. Формування системи показників оцінювання ефективності діяльності підприємства. *Ефективне управління як двигун фінансово-економічного розвитку* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф./ Східноєвропейський центр наукових досліджень (Суми, 17 грудня 2023 р.). Research Europe, 2023. С. 100–104.
8. Божидай І. І., Устіловська А. С., Колмакова О. М. Теоретичні аспекти управління ефективністю діяльності підприємств та методика

проведення її оцінювання. *Наукові перспективи*. 2023. № 9 (39). С. 313–321. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-9\(39\)-311-321](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-9(39)-311-321). (дата звернення: 02.11.2024).

9. Воронкова А. Е., Отенко І. П., Сосненко Л. С. Стратегії управління ефективністю виробничого потенціалу промислового підприємства. *Економіка промисловості*. 2020. № 2. С. 71–77.

10. Гаєвська Л. М. Інформаційне забезпечення оцінки економічного потенціалу промислового підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 25. С. 213–217.

11. Гейдор А. П. Оцінка ефективності діяльності персоналу в системі КРІ. Фінансово-економічний та психологічний аспекти діяльності підприємства: зб. наук. ст. студентів заоч. форми навч. Київ: Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. С. 17–22.

12. Глушко А. Д. Управління ефективністю операційною діяльністю підприємства в аспекті забезпечення фінансово-економічної безпеки. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 143–147.

13. Говорушко Т. А., Климаш Н. І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу : монографія. Київ : Логос, 2013. 204 с.

14. Дзюбинська Х. М., Шашина М. В. Оцінювання ефективності управління виробничим потенціалом підприємства за його складовими. *Економічні студії*. 2018. № 4. URL: [http://www.lef.lviv.ua/files/archive/journal/2018/4\(22\)_2018.pdf#page=29](http://www.lef.lviv.ua/files/archive/journal/2018/4(22)_2018.pdf#page=29) (дата звернення: 02.11.2024).

15. Дмитрієв І. А., Шевченко І. Ю., Борщ П. О. Методично-прикладні аспекти оцінювання ефективного розвитку підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2023. № 2 (31). С. 48–55.

16. Дранус В. В. Аналіз ефективності фінансової діяльності закладів охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2024. № 1 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_1_71. (дата звернення: 13.11.2024).

17. Думенко М., Садикова В., Прокопенко Є. Збалансована система показників як засіб стратегічного управління організацією. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2019. № 3(81). С. 49–64. URL: <https://doi.org/10.32453/3.v8i1z.437>(дата звернення: 08.11.2024).
18. Економічні та безпекові виклики сучасного бізнес-середовища : колективна монографія / за ред. д.е.н., проф. Т. В. Полозової. Харків : ХНУРЕ, 2020. 448 с.
19. Ємельянов О. Система показників оцінювання ефективності ресурсного забезпечення інноваційного розвитку підприємств. URL: <https://archive.mcnid.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/1104>. (дата звернення: 02.11.2024).
20. Качмарик Я. Д., Петришин Н. В. Соціально-економічна ефективність матеріального стимулювання працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2007. Т. 17, № 1. С. 214–217.
21. Коваленко М. В., Фоніна Я. В., Дейнеко К. А. Особливості управління ефективністю діяльності підприємств в умовах економіки України. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 4(103). С. 120–126.
22. Ковальчук А. М., Гейдор В. О. Підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах економічної нестабільності конкурентного середовища. *Education and Science of Today: Intersectoral Issues and Development of Sciences : Collection of Scientific Papers «ΛΟΓΟΣ» with Proceedings of the VII International Scientific and Practical Conference, Cambridge, October 18, 2024*. С. 43–45.
23. Ковальчук А.М., Сафонік Н.П., Гейдор В.О. Особливості ціноутворення як інструменту підвищення ефективності діяльності підприємств у контексті використання превентивних підходів адаптації до викликів безпекового середовища. *Економіка і суспільство*. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/index> (дата звернення: 30.11.2024).

24. Кривда О. В., Пилипенко С. В. Цифровізація в управлінні підприємством. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 08 груд. 2022 р. / Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка». 2022. С. 67.

25. Кривда О. В., Сидоренко Ю. В. Управління виробничим підприємством за допомогою комп'ютерної підтримки. *Economy digitalization in a pandemic condition: processes, strategies, technologies*: International scientific conference (January 22-23, 2021. Kielce, Poland). Rida, Latvia: «Baltija Publishing», 2021. PP. 107–112 .

26. Кривда О. В., Шибецький М. С. Економічне обґрунтування напрямів зростання ефективності діяльності підприємств України. Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки. URL: <http://conf-keip.kpi.ua/issue/view/17379> (дата звернення: 07.11.2024).

27. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2018. 205 с.

28. Кучер В. А. Визначення структури показників ефективності роботи підприємства як основа прийняття стратегічних рішень. *Економіка промисловості*. 2019. № 1. С. 71–77.

29. Лазарева Н. О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2015. № 2(40). С. 105–109.

30. Левчук Т. М., Кривов'язюк І. В. Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства та їх вирішення в сучасних концепціях господарювання. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_23%282%29__12. (дата звернення: 06.11.2024).

31. Медвідь М. М. Економічна ефективність на торговельних підприємствах та їх оцінка. *Науковий вісник*. 2017. № 17.5. С. 45–52.

32. Олексів І. Б. Аналіз ефективності діяльності підприємства на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2022. № 1. С. 209–214.

33. Орлів М. Впровадження моделі збалансованої системи показників в органах місцевого самоврядування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 4. С. 105–110.
34. Основи підприємницької діяльності : підручник / за ред. д.е.н., проф. В. М. Марченко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. Вид-во «Політехніка», 2022. 515 с.
35. Отенко І. П. Ефективність як основне поняття та критерій діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 190–195.
36. Орлов В., Шостак Л. Ефективність підходів оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах цифрової трансформації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. №7 (07). С.64–70. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.7-10>. (дата звернення: 08.11.2024).
37. Пасека Д. В., Гринько Т. В. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства. URL: http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/48_Paseka.htm (дата звернення: 08.11.2024).
38. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 5. Ч. 2. С. 100–106.
39. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Храпач В. О. Управління фінансовою стійкістю підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки в умовах посилення інтеграційних процесів в економіці. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 245–251.
40. Пісковець О. В. Теоретичні аспекти формування економічного механізму ефективної діяльності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 3. С. 95–101.
41. Пилипенко С. М. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 10. С. 452–456.

42. Погребняк А. Ю., Ліннік І. М. Методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2017. Вип. 19. С. 187–192.

43. Про Укрпошту Ukrposhta. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/proukrposhtu> (дата звернення: 02.11.2024).

44. Про компанію. Meest. Поштові & Транспортні послуги. URL: <https://ua.meest.com/pro-kompaniu> (дата звернення: 02.11.2024).

45. Про групу компаній. Delivery. URL: <https://www.deliveryauto.com/uk-UA/GenericPages/DbIndex/7> (дата звернення: 02.11.2024)

46. Рушишин Н. М. Інтегральна оцінка ефективності функціонування комерційних систем. Вісник ЛКА: сер. економічна. Львів: Вид-во ЛКА, 2016. Вип. 16. С. 401–405.

47. Савенко Н. В. Економічна сутність ефективності функціонування підприємства і аналіз підходів до її визначення. *Інноваційна економіка*. 2019. № 2. С. 153–162.

48. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7126> (дата звернення: 08.12.2024).

49. Сафонік Н.П. Інноваційно-цифровізаційні тенденції розвитку підприємств в сучасних умовах. *Розвиток економіки та бізнес-адміністрування: наукові течії та рішення*: зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф. (21 жовтня 2021 р., м. Київ). Том.2. К.: НАУ, 2021. С. 102-105.

50. Сафонік Н. П., Ковальчук А. М., Карпенко І. О. Особливості формування економічного потенціалу підприємства із позицій його іміджу в умовах адаптації до змін. *Бізнес Інформ*. 2021. № 11. С. 287–293.

51. Смерічевський С. Ф., Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 108–117.

52. Смерічевський С. Ф. Особливості застосування концепції адаптивного управління при забезпеченні економічної безпеки підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-13>. (дата звернення: 11.11.2024).

53. Смерічевський С. Ф., Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 108–117.

54. Смерічевський С. Ф., Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством. 2020.

55. Соломянюк Н. М., Рябко О. І. Оцінювання ефективності діяльності роздрібного торговельного підприємства. URL: <https://mail.ukr.net/desktop#readmsg/14966471270373335070/f0/attach=2> (дата звернення: 11.11.2024).

56. Сухарева К. В., Колодьянова А. А. Оцінка ефективності діяльності підприємства: теоретико-методологічний підхід. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 241–245.

57. ТОВ «Нова Пошта» / Офіційний сайт підприємства. URL: <https://novaposhta.ua/> (дата звернення: 08.12.2024).

58. Тульчинська С. О., Кривда О. В., Кожемяченко О. О. Вимірювання ефективності операційної діяльності підприємства. *Economic synergy*. 2023. Випуск 1. С. 20–31.

59. Тарасюк Г. М., Протасова Л. В. Оцінка розвитку підприємства: теоретико-методичні і евристичні аспекти. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2016. Вип. 22(3). С. 132–139.

60. Храпач В. О., Пілецька С. Т. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства в післявоєнний період. *Економіка та*

суспільство. 2023. Вип. 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-23> (дата звернення: 11.12.2023).

61. Цимбалюк Л. Г. Чинники, резерви та шляхи підвищення ефективності підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2019. № 3(15). С. 88–95.

62. Феденко В. Оцінка ефективності інвестиційної та інноваційної діяльності підприємств в сучасних умовах. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. Вип. 7(25). С. 108–121.

63. Хома В. Я. Оцінювання економічної ефективності підприємства як соціально-економічної системи. *Актуальні проблеми розвитку фінансів в умовах цифровізації економіки України: матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2023. С. 104–106.*

64. Шашина М. В., Недзельський А. О. Оцінювання ефективності управління ресурсами підприємства як інструмент забезпечення прибутковості. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2023. № 1. С. 125–132.

65. Юрчук Д. А. Удосконалення управління ефективністю промислового підприємства. *Науковий вісник РДГУ*. 2014. Вип. 7(34). С. 67–72.

66. Юхименко А. В. Ефективність діяльності підприємства під впливом зовнішнього середовища. *Економічна думка*. 2014. № 4. С. 7–12.

67. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 20. Частина 3. С. 174–177.

68. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. London: Kogan Page, 2015. 416 p.

69. Bititci U., Garengo P., Ates A., Nudurupati S. S. *Digital Transformation of Performance Measurement and Management Systems*. 2021. URL: <https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1790685> (дата звернення: 01.12.2024).

70. Drucker P. F. *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. HarperBusiness, 2006. 208 p.
71. Franco-Santos M., Otley D. Reviewing and Theorizing the Unintended Consequences of Performance Management Systems. URL: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12183> (дата звернення: 08.11.2024).
72. Goncharuk A. G. *Formation of the mechanism of enterprise performance management: a case of the food industry of Ukraine*. Saarbrücken: Lambert Academic Publishing, 2017. 306 p.
73. Greiling D., Halachmi A. Performance Measurement for Managing Local Government: Towards a Modern Agenda. URL: <https://doi.org/10.1108/IJPSM-11-2019-0287> (дата звернення: 08.11.2024).
74. Keathley-Herring H., Sly D. Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda. URL: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2018-0395> (дата звернення: 08.11.2024).
75. Kuzior A., Mańka-Szulik M., Krawczyk D. Changes in the management of electronic public services in the metropolis during the COVID-19 pandemic. *Polish Journal of Management Studies*. 2021. то. 24(2). P. 261–275.
76. Korytko T., Bryl I., Piletska S., Arefieva O., Arefiev S. Strategy of Innovative Development of an Enterprise on the Basis of Evaluation of its Intellectual Capital. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2021. № 3. PP. 134–137.
77. Martynenko M., Lysytsia N., Polyakova Ya., Bolotova O. Assessment of economic activity of enterprise based on the balanced scorecard. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. 4(35). P. 248–257.
78. Micheli P., Mura M. Executing Strategy Through Comprehensive Performance Measurement Systems. URL: <https://doi.org/10.1108/IJOPM-08-2017-0482> (дата звернення: 08.12.2024).
79. Nudurupati S. S., Garengo P., Bititci U. S. Digitalization of Performance Measurement Systems: Theoretical Context, Current Practices and Future Research

Agenda. 2021. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108137> (дата звернення: 08.12.2024).

80. Pavlov A., Bourne M., Franco-Santos M., Lucianetti L. Performance Measurement System Design and Company Performance: Considering the Mediating Roles of Motivation and Organizational Capabilities. URL: <https://doi.org/10.2308/JMAR-18-045> (дата звернення: 08.12.2024).

81. Viriyasitavat, Wattana, et al. Service workflow: state-of-the-art and future trends. *IEEE Transactions on Services Computing*. 2021. 16(1). P. 757–772.

ДОДАТКИ

Законодавча та нормативна база, що регулює діяльність ТОВ «Нова
Пошта»

№	Нормативний акт чи документ	Опис
1	Кодекс законів про працю України	Регулює умови праці, заробітну плату, робочий час та інші аспекти трудових відносин між працівниками та роботодавцями.
2	Закон України "Про поштовий зв'язок"	Встановлює вимоги до послуг поштового зв'язку, їх якості, ліцензування діяльності та інших аспектів діяльності поштових операторів.
3	Закон України "Про захист персональних даних"	Регламентує правила зберігання та обробки персональних даних клієнтів.
4	Закон України "Про захист прав споживачів"	Визначає права та обов'язки споживачів, а також вимоги до якості й безпеки послуг і товарів.
5	Комплексний тарифний план на послуги поштового зв'язку	Затверджується Національною комісією з питань регулювання зв'язку та інформатизації, регулює тарифи на поштові послуги.
6	Внутрішні правила ТОВ "Нова Пошта"	Регулюють внутрішній порядок діяльності компанії, вимоги до працівників, безпеку праці та інші аспекти внутрішньої діяльності.
7	Угода про надання послуг з доставки	Описує умови надання послуг доставки, вартість, терміни, відповідальність сторін та інші положення угоди між клієнтом і компанією.
8	Нормативні документи та стандарти	Охоплюють безпеку транспорту, використання технічних засобів, умови зберігання і перевезення вантажів.
9	Міжнародні договори та конвенції	Регулюють міжнародну поштову діяльність і зв'язок, включаючи Конвенцію про міжнародний поштовий зв'язок, Мадридський протокол та інші документи.
10	Податковий кодекс України	Визначає правила оподаткування діяльності підприємств, включаючи ТОВ "Нова Пошта".

Баланс (Звіт про фінансовий стан) 2023 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	76 808.00	63 849.00
первісна вартість	1001	222 084.00	235 471.00
накопичена амортизація	1002	-145 276.00	-171 622.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 660 949.00	2 765 733.00
Основні засоби	1010	6 840 742.00	9 327 238.00
первісна вартість	1011	10 178 235.00	13 852 844.00
знос	1012	-3 337 493.00	-4 525 606.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	3 564 861.00	6 297 444.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	128 083.00	157 041.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	47 748.00	157 949.00
Усього за розділом I	1095	12 319 191.00	18 769 254.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	422 156.00	413 811.00
Виробничі запаси	1101	417 390.00	391 015.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	4 766.00	22 796.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	968 844.00	1 138 305.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	146 103.00	160 436.00
з бюджетом	1135	48 136.00	53 902.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	588 549.00	1 302 772.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	502 922.00	155 631.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	73 263.00	3 784.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	673 522.00	1 079 267.00
Готівка	1166	34.00	
Рахунки в банках	1167	461 620.00	714 068.00
Витрати майбутніх періодів	1170	11 952.00	24 544.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	

у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	282.00	
Усього за розділом II	1195	3 435 729.00	4 332 452.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	15 754 920.00	23 101 706.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 654.00	4 654.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	27 301.00	27 301.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6 484 117.00	9 476 353.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	6 516 072.00	9 508 308.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	1 454 745.00	1 912 643.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 332 885.00	3 424 357.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	3 787 630.00	5 337 000.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	76 000.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 368 731.00	3 393 971.00
товари, роботи, послуги	1615	1 259 484.00	1 857 488.00
розрахунками з бюджетом	1620	570 842.00	655 332.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	92 053.00	113 522.00
розрахунками зі страхування	1625	77 644.00	85 122.00
розрахунками з оплати праці	1630	419 219.00	595 758.00

Продовження дод. Б

за одержаними авансами	1635	49 736.00	64 885.00
за розрахунками з учасниками	1640	6 500.00	883 928.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	435 264.00	695 705.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	187 798.00	24 209.00
Усього за розділом III	1695	5 451 218.00	8 256 398.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	15 754 920.00	23 101 706.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) 2023 рік

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	36 468 879.00	23 687 034.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	28 625 037.00	19 276 532.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	7 843 842.00	4 410 502.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	581 274.00	826 191.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	2 985 829.00	1 673 172.00
Витрати на збут	2150	856 282.00	439 130.00
Інші операційні витрати	2180	774 662.00	593 974.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3 808 343.00	2 530 417.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00

Продовження дод. В

Інші фінансові доходи	2220	2 706 514.00	1 138 698.00
Інші доходи	2240	29 003.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	1 248 217.00	887 690.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	857 468.00	391 073.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4 438 175.00	2 390 352.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-471 019.00	-254 392.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3 967 156.00	2 135 960.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3 967 156.00	2 135 960.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	3 522 561.00	3 790 551.00
Витрати на оплату праці	2505	8 491 614.00	5 345 909.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 724 662.00	1 131 262.00
Амортизація	2515	2 317 382.00	1 769 538.00
Інші операційні витрати	2520	17 185 591.00	9 945 548.00
Разом	2550	33 241 810.00	21 982 808.00

Баланс (Звіт про фінансовий стан) 2022 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	104 440.00	76 808.00
первісна вартість	1001	223 320.00	222 084.00
накопичена амортизація	1002	-118 880.00	-145 276.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 544 921.00	1 660 949.00
Основні засоби	1010	6 171 683.00	6 840 742.00
первісна вартість	1011	8 426 565.00	10 178 235.00
знос	1012	-2 254 882.00	-3 337 493.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	314 176.00	3 564 861.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	142 680.00	128 083.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	27 591.00	47 748.00
Усього за розділом I	1095	8 305 491.00	12 319 191.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	236 988.00	422 156.00
Виробничі запаси	1101	224 395.00	417 390.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	12 593.00	4 766.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	704 235.00	968 844.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	100 979.00	146 103.00
з бюджетом	1135	24 360.00	48 136.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	809 390.00	588 549.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	

Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	73 263.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	827 839.00	673 522.00
Готівка	1166	72.00	34.00
Рахунки в банках	1167	666 911.00	461 620.00
Витрати майбутніх періодів	1170	15 526.00	11 952.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	282.00
Усього за розділом II	1195	5 192 636.00	3 435 729.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	13 498 127.00	15 754 920.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 654.00	4 654.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	27 301.00	27 301.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 459 269.00	6 484 117.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	4 491 224.00	6 516 072.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	1 456 288.00	1 454 745.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 441 012.00	2 332 885.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	

резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	3 897 300.00	3 787 630.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	0.00	76 000.00
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 554 797.00	2 368 731.00
товари, роботи, послуги	1615	1 037 757.00	1 259 484.00
розрахунками з бюджетом	1620	484 647.00	570 842.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	61 519.00	92 053.00
розрахунками зі страхування	1625	77 886.00	77 644.00
розрахунками з оплати праці	1630	380 300.00	419 219.00
за одержаними авансами	1635	46 774.00	49 736.00
за розрахунками з учасниками	1640	10 000.00	6 500.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	390 237.00	435 264.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	127 205.00	187 798.00
Усього за розділом III	1695	5 109 603.00	5 451 218.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	13 498 127.00	15 754 920.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23 687 034.00	20 843 502.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	19 276 532.00	16 441 004.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	4 410 502.00	4 402 498.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	696 168.00	202 834.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	1 673 172.00	1 923 703.00
Витрати на збут	2150	439 130.00	561 844.00
Інші операційні витрати	2180	463 951.00	508 590.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 530 417.00	1 611 195.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	1 138 698.00	1 814 806.00

Продовження дод. Д

Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	887 690.00	630 813.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	391 073.00	255.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 390 352.00	2 794 933.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-254 392.00	-194 613.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 135 960.00	2 600 320.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2 135 960.00	2 600 320.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	3 790 551.00	2 133 966.00
Витрати на оплату праці	2505	5 345 909.00	5 742 731.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 131 262.00	1 213 180.00
Амортизація	2515	1 769 538.00	1 406 127.00
Інші операційні витрати	2520	9 815 525.00	8 939 137.00
Разом	2550	21 852 785.00	19 435 141.00

Баланс (Звіт про фінансовий стан) 2021 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	108 324.00	104 440.00
первісна вартість	1001	199 978.00	223 320.00
накопичена амортизація	1002	-91 654.00	-118 880.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	701 136.00	1 544 921.00
Основні засоби	1010	3 351 500.00	6 171 683.00
первісна вартість	1011	5 182 319.00	8 426 565.00
знос	1012	-1 830 819.00	-2 254 882.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	100 639.00	314 176.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	131 634.00	142 680.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	190 460.00	27 591.00
Усього за розділом I	1095	4 583 693.00	8 305 491.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	188 871.00	236 988.00
Виробничі запаси	1101	188 221.00	224 395.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	650.00	12 593.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	678 593.00	704 235.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	53 432.00	100 979.00
з бюджетом	1135	10 741.00	24 360.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	5 722.00	809 390.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	848 238.00	2 473 319.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	917 065.00	827 839.00
Готівка	1166	47.00	72.00
Рахунки в банках	1167	790 419.00	666 911.00
Витрати майбутніх періодів	1170	14 028.00	15 526.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	2 716 690.00	5 192 636.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	7 300 383.00	13 498 127.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 654.00	4 654.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	27 301.00	27 301.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 154 949.00	4 459 269.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	2 186 904.00	4 491 224.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	397 182.00	1 456 288.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 241 240.00	2 441 012.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	

резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	1 638 422.00	3 897 300.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	0.00	
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 447 572.00	2 554 797.00
товари, роботи, послуги	1615	802 700.00	1 037 757.00
розрахунками з бюджетом	1620	408 141.00	484 647.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	62 466.00	61 519.00
розрахунками зі страхування	1625	57 009.00	77 886.00
розрахунками з оплати праці	1630	336 162.00	380 300.00
за одержаними авансами	1635	39 173.00	46 774.00
за розрахунками з учасниками	1640	43 500.00	10 000.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	333 356.00	390 237.00
Доходи майбутніх періодів	1665	1 193.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	6 251.00	127 205.00
Усього за розділом III	1695	3 475 057.00	5 109 603.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	7 300 383.00	13 498 127.00

Звіт про фінансовий результат 2021–2023 рр.



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
 Підприємство "НОВА ПОШТА" Дата (рік, місяць, число)
 (найменування) за ЄДРПОУ 31316718

Різдв		
2023	01	01
31316718		

Окремий звіт про фінансовий результат (Звіт про сукупний дохід)

За 2022 рік

I. Фінансові результати

Форма №2 Код за ДКУД

1801003

Стаття	Привітан	Код редеа	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5	2000	23 687 034	20 843 501
Чисті зароблені страхові премії		2010	-	-
премії надійшли, валова сума		2011	-	-
премії передані у перестраховування		2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума		2013	-	-
зміна частки перестраховувачів у резерві незароблених премій		2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6	2050	(19 276 532)	(16 441 004)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами		2070	-	-
Валовий:				
прибуток		2080	4 410 502	4 402 498
збиток		2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резерві доказу страхових зобов'язань		2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів		2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума		2111	-	-
зміна частки перестраховувачів в інших страхових резервах		2112	-	-
Інші операційні доходи	7	2120	696 168	202 834
у тому числі:				
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю		2121	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції		2122	-	-
дохід від використання коштів, виявлених від оподаткування		2123	-	-
Адміністративні витрати	8	2150	(1 673 172)	(1 923 703)
Витрати на збут	9	2150	(439 130)	(561 844)
Інші операційні витрати	10	2180	(463 951)	(508 590)
у тому числі:				
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю		2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції		2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток		2190	2 530 417	1 611 195



Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
збиток		2195	-	-
Дохід від участі в капіталі		2200	-	-
Інші фінансові доходи	11	2220	1 138 698	1 814 805
Інші доходи		2240		
у тому числі:				
дохід від благодійної допомоги		2241	-	-
Фінансові витрати	12	2250	(887 690)	(630 813)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	13	2270	(391 073)	(255)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті		2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток		2290	2 390 352	2 794 933
збиток		2295	-	-
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	14	2300	(254 392)	(194 613)
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток		2350	2 135 960	2 600 320
збиток		2355	-	-

II. Сукупний дохід

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дооцінка/(уцінка) необоротних активів		2400	-	-
Дооцінка/(уцінка) фінансових інструментів		2405	-	-
Наєспинені курсові різниці		2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств		2415	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	2 135 960	2 600 320

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні витрати		2500	3 790 551	2 133 956
Витрати на оплату праці		2505	5 345 909	5 742 731
Відрахування на соціальні заходи		2510	1 131 262	1 213 180



Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Амортизація		2515	1 769 538	1 406 327
Інші операційні витрати		2520	9 815 525	8 939 137
Разом		2550	21 852 785	19 435 341

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

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

Більба Олександр
Директор



Шемченко Алла Іванівна
Головний бухгалтер



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

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

Коди		
2024	01	01
31316718		

Окремий звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
За 2023 рік

I. Фінансові результати

Форма N2 Код за ДКУД

1801003

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5	2000	36 468 879	23 687 034
Чисті зароблені страхові премії		2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>		2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховування</i>		2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>		2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>		2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6	2050	(28 625 037)	(19 276 532)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами		2070	-	-
Валовий:				
прибуток		2090	7 843 842	4 410 502
збиток		2095	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>		2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>		2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>		2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>		2112	-	-
Інші операційні доходи	7	2120	581 274	826 191
у тому числі:				
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2121	-	-
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>		2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>		2123	-	-
Адміністративні витрати	8	2130	(2 985 829)	(1 673 172)
Витрати на збут	9	2150	(856 282)	(439 130)
Інші операційні витрати	10	2180	(774 662)	(593 974)
у тому числі:				
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2181	-	-
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>		2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток		2190	3 808 343	2 530 417



Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
збиток		2195	-	-
Дохід від участі в капіталі		2200	-	-
Інші фінансові доходи	11	2220	2 706 514	1 138 698
Інші доходи	13	2240	29 003	-
<i>у тому числі:</i>				
дохід від благодійної допомоги		2241	-	-
Фінансові витрати	12	2250	(1 248 217)	(887 690)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	13	2270	(857 468)	(391 073)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті		2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток		2290	4 438 175	2 390 352
збиток		2295	-	-
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	14	2300	(471 019)	(254 392)
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток		2350	3 967 156	2 135 960
збиток		2355	-	-

II. Сукупний дохід

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дооцінка/(уцінка) необоротних активів		2400	-	-
Дооцінка/(уцінка) фінансових інструментів		2405	-	-
Накопичені курсові різниці		2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств		2415	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	3 967 156	2 135 960



III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати		2500	3 522 561	3 790 551
Витрати на оплату праці		2505	8 491 614	5 345 909
Відрахування на соціальні заходи		2510	1 724 662	1 131 262
Амортизація		2515	2 317 382	1 769 538
Інші операційні витрати		2520	17 185 591	9 945 548
Разом		2550	33 241 810	21 982 808

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

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

Ташук Євген Олександрович
Директор операційний

Шевченко Лідія Іванівна
Головний бухгалтер