

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

*Факультет економіки та управління*  
**Кафедра бізнес-економіки та підприємництва**

Рівень вищої освіти другий (магістерський)  
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»  
Спеціальність 051 «Економіка»  
Спеціалізація (освітня програма) «Бізнес-економіка»

**Денна форма навчання**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

**Полтавської Юлії Вадимівни**

на тему «**ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ  
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних  
цінностей академічної доброчесності \_\_\_\_\_ Полтавська Юлія Вадимівна*

**Науковий керівник:**

д. е. н., професор \_\_\_\_\_

Андрющенко Катерина Анатоліївна

Робота допущена до захисту в ЕК «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. протокол № \_\_

Зав. кафедри бізнес-економіки  
та підприємництва,  
докт. екон. наук, проф.

**І.М. Рєпіна**

Київ 2022

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ</b> .....	6
1.1 Сутність зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структури.....	6
1.2 Методичні підходи оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структури.....	13
1.3 Роль зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структури та фактори підвищення її ефективності.....	22
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА» ТА ЇЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b> .....	32
2.1 Організаційно-економічна характеристика бізнес-структури .....	32
2.2 Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структури.....	43
2.3 Резерви підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структури.....	51
<b>РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»</b> .....	58
3.1 Організаційна характеристика бізнес-пропозиції підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структури .....	58
3.2 Економічне обґрунтування доцільності реалізації бізнес-пропозиції.....	64
3.3 Необхідні передумови впровадження та прогнозна оцінка ефективності розвитку підприємства за умови реалізації запропонованої бізнес-пропозиції .....	70
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	81
<b>ДОДАТКИ</b> .....	.....

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Активізація зовнішньоекономічної діяльності та підтримка міжнародних економічних зв'язків виступають невід'ємними індикаторами розвитку економіки кожної країни. Для України інтеграція у світове господарство передбачає нові напрями модернізації економіки, залучення іноземних інвестицій та передових технологій, підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних бізнес-структур та вихід на світові ринки.

Досвід зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних бізнес-структур підтверджує необхідність урахування фахівцями у сфері зовнішньоекономічної діяльності як теоретичних знань, так і практичних навичок здійснення експортно-імпортних операцій. Таким чином, важливими дослідженнями є систематизація та узагальнення закономірностей, принципів, умов, процесів здійснення зовнішньоекономічної діяльності, забезпечення глибшого розуміння стратегічних та процедурних аспектів зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структур.

Дослідженням зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структур України займалися такі вчені, як Т.Ф. Ларіна [4], Ю.А. Бондар [6], О.М. Кравченко [9], Е.О. Ковтун [13], О.О. Легостаєва [18], Л.А. Хромушина [19], Н.М. Галазюк [31], О.В. Хитра [35] та ін. Але аналіз публікацій за даною проблематикою свідчить, що дана тема потребує подальшого дослідження та пошуку перспектив удосконалення шляхів розвитку зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структур. У зв'язку із цим аналіз зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структур набуває особливого значення та визначає актуальність вибраної теми.

*Метою* магістерської кваліфікаційної роботи є оцінювання зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нова Пошта» та виділення бізнес-пропозиції підвищення її ефективності.

З урахуванням сформованої мети дослідження було *поставлено та виконано такі завдання:*

- дослідити сутність зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структури;
- охарактеризувати роль зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структури та фактори підвищення її ефективності;
- виділити методичні підходи оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структури;
- описати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Нова Пошта»;
- надати оцінку ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нова Пошта»;
- виділити резерви підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нова Пошта»;
- надати організаційну характеристику бізнес-пропозиції підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нова Пошта»;
- економічно обґрунтувати доцільність реалізації бізнес-пропозиції;
- проаналізувати необхідні передумови впровадження запропонованої бізнес-пропозиції.

*Об'єктом дослідження є процеси зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структури.*

*Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних питань щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структури.*

*Методи дослідження.* Теоретичні і методичні засади дослідження зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структур базуються на системному осмисленні методів управління. У процесі досягнення визначеної мети використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: системно-структурний аналіз (для уточнення сутності зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структури; виділення ролі зовнішньоекономічній діяльності бізнес-структури та факторів підвищення її ефективності); діалектичний, метод аналізу і синтезу (для вивчення

характеристик та особливостей основних методів оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структури); експертний, розрахунковий, порівняльний і графічний (для проведення оцінки стану та ефективності зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структури); абстрактно-логічний (для розробки бізнес-пропозиції підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структури).

*Практичне значення отриманих результатів.* Наукова новизна результатів дослідження полягає в тому, що в сукупності вони надають змогу вирішити науково-прикладну проблему систематизації теоретичних засад управління зовнішньоекономічною діяльністю бізнес-структура. Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні висновки та рекомендації роботи доведені до рівня науково-методичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності обраної бізнес-структури. Теоретичні положення, що становлять наукову новизну роботи, можуть бути використані у навчальному процесі.

*Інформаційною базою дослідження є* фахові видання, матеріали науково-практичних конференцій та інтернет-видань, дані фінансового і управлінського обліку, річна бухгалтерська й оперативна звітність ТОВ «Нова Пошта», результати власних напрацювань і спостережень. Економічні розрахунки виконані із застосуванням комп'ютерних технологій обробки статистичних матеріалів.

*Структура дипломної роботи включає:* вступ, три розділи основної частини (в тому числі, 9 підрозділів), висновки, список використаних джерел (50 джерел) та додатки.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ

### 1.1 Сутність зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структури

Однією з головних тенденцій розвитку сучасної світової економіки виступають процеси інтеграції та глобалізації господарських відносин. Забезпечення стабільного економічного зростання та успішного розвитку кожної країни можливе лише за ефективної інтеграції у світову господарську систему. На сучасному етапі зовнішньоекономічна діяльність розглядається у якості пріоритетного напрямку економічного розвитку держав. У процесі здійснення бізнес-структурами зовнішньоторговельних операцій відбувається інтеграція національної та глобальної економіки, що дозволяє сторонам здійснювати конкурентоспроможний та вільний обмін товарами, капіталом, інформацією, технологіями, робочою силою на взаємовигідних для них умовах.

Зовнішньоекономічна діяльність бере свій початок у минулому, і тому є як історичною, так і фінансовою категорією. Якщо говорити про зовнішньоекономічну діяльність як історичну групу, то можна зрозуміти, що вона виступає результатом цивілізації, що виникла з появою країн і розвивається одночасно з ними. Якщо ж аналізувати зовнішньоекономічну діяльність як економічну категорію, то вона виступає системою міжнародних економічних відносин, котра охоплює всі сфери фінансового життя країни (включаючи виробничу, торгіву, інвестиційну). Зовнішньоекономічна діяльність являє собою сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних та комерційних функцій бізнес-структур.

Багато вчених-економістів зверталися до вивчення зовнішньоекономічної діяльності, уточнюючи цю економічну категорію, додаючи різні ознаки її змісту. Систематизація сучасних поглядів на економічну категорію «зовнішньоекономічна діяльність» представлена в табл.1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «зовнішньоекономічна діяльність» різними науковцями

Автор	Визначення
С.В. Клепікова	сукупність організаційно-економічних, виробничо-господарських та оперативно-комерційних функцій бізнес-структур, орієнтованих на світовий ринок, з урахуванням обраної зовнішньоекономічної стратегії, форм та методів роботи на зарубіжних ринках;
С.В. Ковальчук	сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних та оперативно-комерційних функцій, пов'язаних з виходом бізнес-структури на зовнішній ринок та участю у зовнішньоекономічних операціях;
Ю.В. Кравчик	основа розвитку експортного потенціалу; зовнішньоекономічна діяльність розглядається з позиції формування конкурентних переваг галузей національної економіки;
Т.Ф. Ларіна	на національному рівні зовнішньоекономічна діяльність служить основною метою країни – забезпеченню добробуту населення, що досягається за рахунок зростання національного доходу, а на рівні діяльності бізнес-структур – одержання прибутку від зовнішньоторговельних операцій;
Т.В. Шталь	діяльність суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності країни з суб'єктами інших країн, котра виникає в процесі виробництва, реалізації, розподілу та споживання продукції на основі взаємної вигоди для всіх учасників;
Ю.А. Бондар	сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних та оперативно-комерційних функцій бізнес-структур з урахуванням обраної економічної стратегії, форм та методів роботи на ринку іноземного партнера;
Ю.А. Ковальчук	суспільні відносини за участю іноземного елемента, що складаються в процесі залучення до обігу товарів, робіт, послуг, об'єктів виняткових прав, вкладення інвестицій, здійснення науково-технічного співробітництва на основі принципів відплати, самостійності та ризиків.

*Джерело: систематизовано автором на основі [1-7]*

Найбільш поширеним трактуванням зовнішньоекономічної діяльності є тлумачення С.В. Клепікової: «сукупність організаційно-економічних, виробничо-господарських та оперативно-комерційних функцій бізнес-структур, орієнтованих на світовий ринок, з урахуванням обраної зовнішньоекономічної стратегії, форм та методів роботи на зарубіжних ринках» [1, с.19]. Найбільш ємним, на нашу думку, є

трактування Ю.А. Ковальчук, що визначає зовнішньоекономічну діяльність як «суспільні відносини за участю іноземного елемента, що складаються в процесі залучення до обігу товарів, робіт, послуг, об'єктів виняткових прав, вкладення інвестицій, здійснення науково-технічного співробітництва на основі принципів відплати, самостійності та ризиків» [7, с.133]. Однак, з погляду наведених вище трактувань, слід зазначити, що сучасне визначення поняття зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структур охоплює досить широке коло об'єктів і може бути загалом охарактеризовано та розбито на розділи (сегменти) з використанням низки критеріїв та аналітичних ознак, що підкреслюють специфіку діяльності того чи іншого суб'єкта господарювання.

Провідними завданнями для економіки будь-якої країни є створення сильного та диверсифікаційного експортного сектора, розвиток наукомістких виробництв, модернізація промисловості, створення цілісного комплексу промислових галузей, що конкурентні на зовнішніх ринках. На рівні окремих бізнес-структур – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності – в сучасних умовах глобалізації зовнішніх ринків, розвитку зовнішньоекономічних зв'язків, здійснення міжнародних ділових операцій, значно підвищується значення та роль прийняття управлінських рішень, їх інформаційного забезпечення, що сприятиме розвитку експортного виробництва та посиленню зовнішньоекономічної активності бізнес-структур [8, с.82].

З урахуванням різноманіття поглядів на сутність досліджуваної дефініції, можна дати таке поняття «зовнішньоекономічна діяльність» (насамперед, з погляду бізнес-структури) – це частина господарської діяльності бізнес-структури, пов'язана зі здійсненням зовнішньоторговельних операцій, наприклад, за напрямом торгівлі – експорту та імпорту; стратегією виходу бізнес-структури на зовнішній ринок; обміном науково-дослідних та дослідно-конструкторських розробок; кооперацією виробничих потужностей бізнес-структур різних країн. Таке визначення зовнішньоекономічної діяльності ми й використовуватимемо у нашій подальшій роботі.

Основною метою зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структури є збільшення економічних вигод шляхом створення або вдосконалення стратегії зовнішньоекономічної діяльності, котра передбачає співпрацю з іноземними бізнес-структурами на існуючому ринку, вихід на зовнішні економічні ринки, визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності продуктів, що поставляються на експорт [9, с.14]. Зовнішньоекономічна діяльність складає основу міжнародних економічних відносин, сприяє посиленню конкурентоспроможності між різними країнами та різними суб'єктами господарювання у боротьбі за частку на світовому ринку. Головна риса, котра характеризує розвиток економіки в сучасному світі – це глобалізація на всіх рівнях, а тому вона включає не лише рівень держави та її регіонів, а й всі бізнес-структури. У сучасних соціально-економічних умовах суб'єкти господарювання зобов'язані активно брати до уваги зовнішні мінливі умови діяльності, формувати систему управління та внутрішні процеси відповідно до міжнародних стандартів якості, забезпечувати інноваційний розвиток та конкурентоспроможність продуктів, що виходять на зовнішні ринки.

Зовнішньоекономічна діяльність бізнес-структур має спиратися на законодавство своєї країни, а також закони інших країн на міжнародні конвенції. Важливо враховувати інтереси партнерів бізнес-структур щодо тарифного та нетарифного регулювання. Здійснюючи зовнішньоекономічну діяльність, бізнес-структури мають право самостійно визначати її види, котрі вони здійснюватимуть з повною самостійністю у виборі номенклатури продуктів для експортно-імпортової угоди, у визначенні ціни та вартості, обсягу та строку постачання. Зовнішньоекономічну діяльність вправі здійснювати як юридичні, і фізичні особи у сфері діяльності (агропромислового комплексу, будівництва, транспорту, зв'язку, навчальні заклади, туристично-екскурсійні організації, торгово-посередницькі організації тощо) [10, с.430].

Розвиток зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структур являє собою реалізацію різноманітних форм присутності на зовнішньому ринку та трансформацію

структури експорту та імпорту. На етапі розвитку світової економіки бізнес-структури можуть здійснювати різні види зовнішньоекономічної діяльності (рис.1.1).

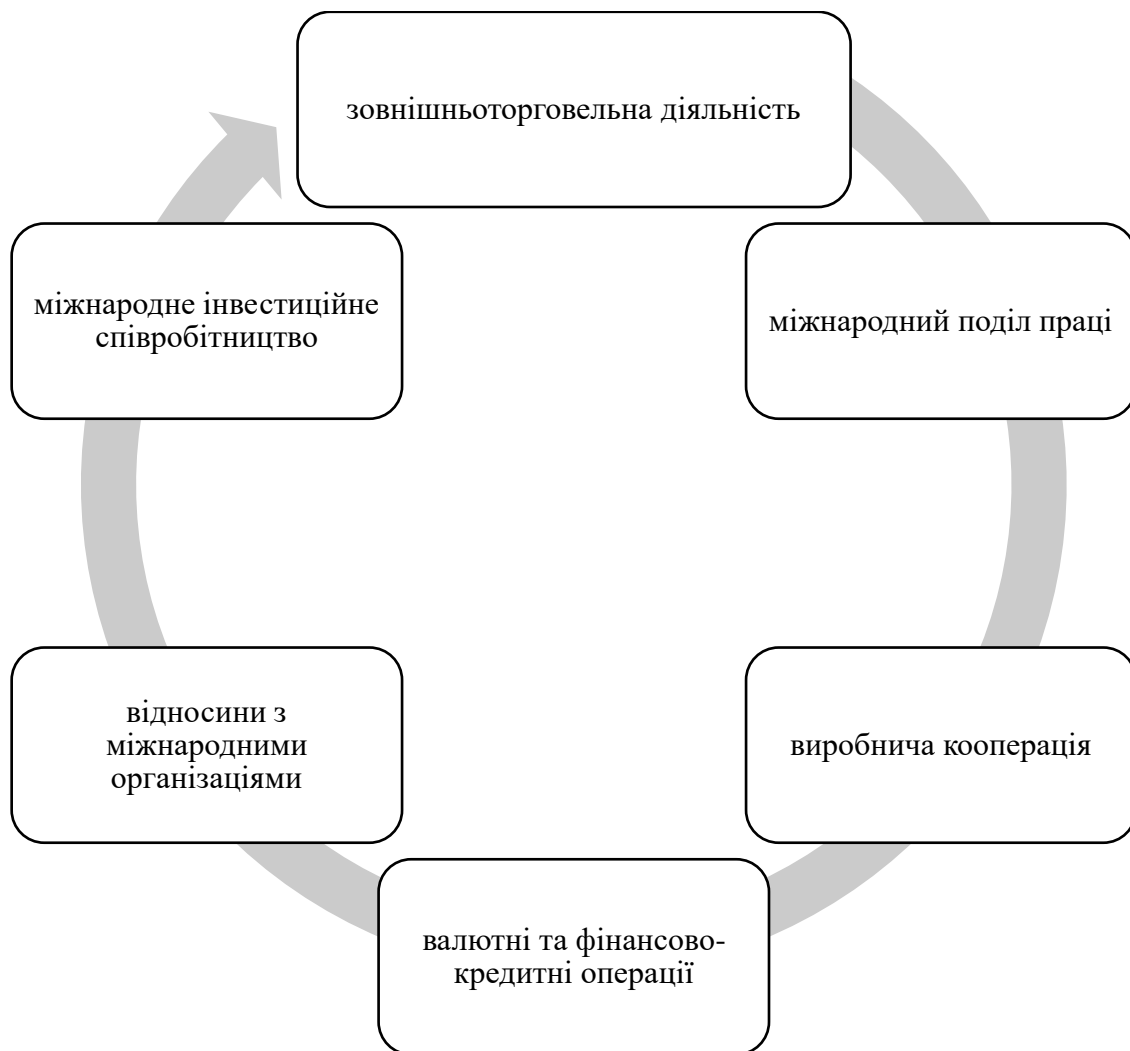


Рисунок 1.1 – Види зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структур

*Джерело: систематизовано автором на основі [11, с.120]*

Як видно з рис.1.1, існує шість основних видів співробітництва у зовнішньоекономічній діяльності бізнес-структур: зовнішньоторговельна діяльність (експорт, реекспорт, імпорт, реімпорт), виробнича кооперація, міжнародний поділ праці, валютні та фінансово-кредитні операції, відносини з міжнародними організаціями та міжнародне інвестиційне співробітництво. Розглянемо їх детальніше:

- зовнішньоторговельна діяльність – це підприємництво у сфері міжнародного обміну товарами, роботами, послугами, інформацією та результатами інтелектуальної діяльності (експорт, реекспорт, імпорт, реімпорт)%
- міжнародний поділ праці – це зосередження праці на виробництві певних видів економічного продукту;
- виробнича кооперація – це одна з форм співробітництва між іноземними партнерами у різних, але конструктивно пов'язаних між собою процесах технологічного поділу праці;
- валютні та фінансово-кредитні операції – це операції, що супроводжують будь-яку зовнішньоторговельну угоду у вигляді фінансових зобов'язань, пов'язаних із забезпеченням платежу за поставлену продукцію через конкретні форми розрахунків, а також валютні операції;
- відносини з міжнародними організаціями – участь у міжнародних урядових чи не урядових організаціях
- міжнародне інвестиційне співробітництво – це одна з форм взаємодії з іноземними партнерами на основі об'єднання зусиль фінансового та матеріально-технічного характеру [11, с.120].

Головна форма, через яку бізнес-структури здійснюють свої зовнішньоторговельні операції, – це зовнішньоторговельна діяльність – великий обсяг роботи з виходу бізнес-структури зі своєю продукцією на міжнародний ринок. Вона може здійснюватися або самостійно, або, якщо бізнес-структури не дуже добре орієнтуються у всіх технологіях, які є на міжнародному ринку, можуть використовувати посередництво. При цьому необхідно пам'ятати, що кожен окремий вид та напрямок зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структур, що беруть участь у ній, включає широкий комплекс господарських, виробничих, валютно-фінансових, правових та інших відносин.

Міжнародна торгівля – одна з найрозвиненіших шляхів міжнародної економічної інтеграції. Зазначимо, що економічні ресурси у кожній країні розподілені

по-різному, це свідчить, кожна країна має різний економічний потенціал. В одній країні може бути надлишок, наприклад, природних ресурсів, тоді як в іншій може бути повна відсутність цього ресурсу. В результаті цього потрібно рівномірний розподіл даних ресурсів, що призводить до того, що утворюється міжнародний поділ праці, тобто між країнами відбувається обмін тими чи іншими ресурсами. Варто зазначити, що розвиток зовнішньоекономічної діяльності потребує особливих високотехнологічних ресурсів [12, с.40].

Наразі дедалі більшу значущість отримує інвестиційне співробітництво бізнес-структур з іноземними партнерами, що передбачає залучення іноземних інвестицій у вітчизняний бізнес. На сьогоднішній день зовнішньоекономічна діяльність бізнес-структур полягає в участі у міжнародних виставках, розвиток міжнародних зв'язків між країнами-учасницями виставок, представлення унікальних продуктів як представника країни [13, с.286].

На практиці складно провести чіткий кордон між видами та формами зовнішньоекономічної діяльності, адже вони характеризуються великою різноманітністю та рухливістю.

З вищевикладеного можна дійти висновку, що зовнішньоекономічна діяльність бізнес-структур є важливим способом взаємодії в різних країнах за умов ринкової економіки. Зовнішньоекономічна діяльність бізнес-структур є частиною господарської діяльності, що пов'язана зі здійсненням зовнішньоторговельних операцій, наприклад, за напрямом торгівлі – експорту та імпорту; стратегією виходу бізнес-структури на зовнішній ринок; обміном науково-дослідних та дослідно-конструкторських розробок; кооперацією виробничих потужностей бізнес-структур різних країн. До основних форм зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структур належать зовнішня торгівля, виробничо-технічне, науково-технічне, міжнародне інвестиційне співробітництво та міжнародні валютно-фінансові та кредитні відносини. Розмаїття видів та форм зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структур має сприяти підвищенню ефективності зовнішніх зв'язків держави загалом. Це

дозволить вирішити складні завдання пов'язані зі збільшенням валютних ресурсів та обсягів торгівлі, погашенням нинішніх боргів, покращенням структури експорту та імпорту, розширенням сфер співробітництва, залученням капіталу та технологій до країни. На рівні бізнес-структур зовнішньоекономічна діяльність спрямована на укладання та виконання контрактів із іноземними партнерами. Зовнішньоекономічна діяльність є складовою всієї роботи більшості бізнес-структур України.

## **1.2 Методичні підходи оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структури**

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структур – це трудомісткий процес, адже потребує ретельного аналізу. Вимоги до даного аналізу набагато вищі, оскільки бізнес-структура виступає на міжнародному ринку та представляє крім своєї продукції, країну, від якої вона виступає. Вивчаючи питання оцінки зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структур, нами було визначено, що основний акцент у методичних підходах зроблено на оцінку зовнішньоторговельних операцій на макрорівні, а вивчаючи мікрорівень переважно застосовуються стандартні коефіцієнти аналізу фінансово-господарської діяльності. Такий підхід недостатньо характеризує специфіку зовнішньоторговельних операцій на рівні бізнес-структур.

Кожна бізнес-структура – учасниця зовнішньоекономічної діяльності – має особливості, на які слід звертати увагу під час проведення аналізу:

- збільшення кредитних ризиків та висока ймовірність зриву попередньо встановлених термінів виконання договору є можливим результатом збільшення строків та величини відстані, на які здійснюються експортні та імпортні операції;

- розбіжності у законодавчих і нормативних актах різних країн є причиною збільшення податкових зобов'язань і призводять до необхідності враховувати у зовнішньоторговельному договорі законодавство всіх сторін угоди;
- всім учасникам зовнішньоекономічної діяльності необхідно точно дотримуватись митного законодавства при перетині товарами митного кордону;
- кожен учасник зовнішньоекономічної діяльності під час оплати товарів та послуг іноземною валютою стикається з ймовірністю виникнення валютних ризиків;
- часта необхідність залучати посередницькі організації, котрі надають послуги з розповсюдження експортного чи імпортного товару, що є додатковим фактором витрат при доставці товарів з-за кордону [14, с.70].

На початковому етапі виходу міжнародний ринок бізнес-структурі, незалежно від сфери діяльності, необхідно вивчити потенційні ринки збуту виробленої продукції. Метою проведення подібних досліджень має стати визначення необхідності потенційних споживачів у виробленій продукції. При плануванні зовнішньоекономічної діяльності, керівництву та менеджерам бізнес-структури необхідно провести безліч заходів, які безпосередньо впливають на зовнішньоекономічну діяльність:

- вивчення потенційних ринків збуту з метою визначення попиту вироблену продукцію;
- проведення маркетингових досліджень як на внутрішньому ринку з метою аналізу потенційних конкурентів, так і на зарубіжних ринках – для пошуку потенційних партнерів;
- вивчення законодавства країн потенційних партнерів;
- розробка стратегії позиціонування бізнес-структур на зовнішньому ринку;
- пошук партнерів у сфері транспортно-експедиторського обслуговування міжнародних перевезень [15, с.43].

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структури дозволяє отримати висновки про те, наскільки вона ефективно використовує свої ресурси, здійснює

угоди, і наскільки ефективно керівники здійснюють свої повноваження, що у результаті дає повний аналіз зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структури [16]. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структури, залежно від того, у який момент відбувається аналітична робота, поділяється на три види: попередній, поточний і подальший.

Попередній аналіз зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структури організовується до проведення будь-яких управлінських рішень. Його необхідно застосовувати для отримання обґрунтувань управлінських рішень та планових завдань, а також для отримання попередньої оцінки очікуваного виконання плану та унеможливлення небажаних результатів. На етапі попереднього аналізу зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структури управлінський склад надає дані для прийняття нового управлінського рішення:

- виявляє ключові умови договорів;
- визначає варіанти розвитку зовнішньоторговельних перспектив бізнес-структури;
- визначає найоптимальніший варіант зовнішньоторговельної угоди;
- реалізує бізнес-планування зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структури;
- математичним методом реалізує обчислення економічної результативності майбутніх угод [17, с.57].

Ключову роль у проведенні попереднього аналізу має оцінка платоспроможності, ділової репутації та фінансової надійності майбутніх іноземних контрагентів. Крім того, важливу роль відіграє оцінка конкурентоспроможності. При проведенні аналізу конкурентоспроможності бізнес-структури або пропонованої продукції виділяють основні способи (рис.1.2).

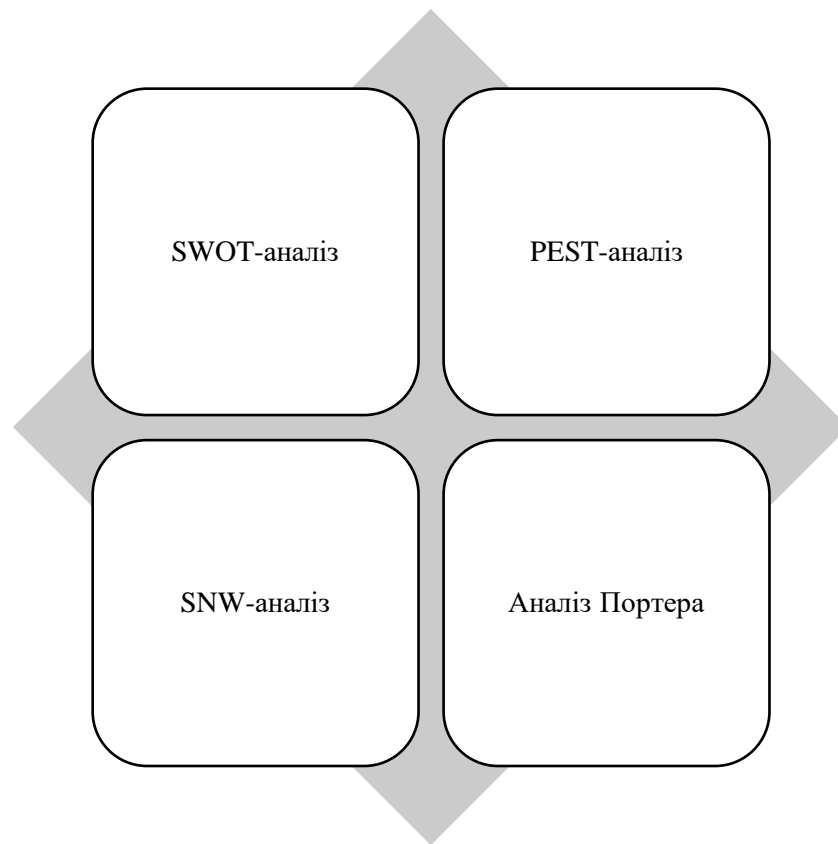


Рисунок 1.2 – Способи аналізу конкурентоспроможності бізнес-структури в зовнішньоекономічній діяльності

*Джерело: систематизовано автором на основі [18-21]*

Розглянемо їх детальніше:

1. SWOT-аналіз – метод стратегічного планування, заснований на виявленні факторів внутрішнього та зовнішнього середовища бізнес-структури та поділ їх на чотири категорії: сильні сторони (Strengths), слабкі сторони (Weaknesses), можливості (Opportunities) та погрози (Threats). Сильні та слабкі сторони є факторами внутрішнього середовища бізнес-структури, тобто такі фактори, на які вона здатна вплинути. Можливості та загрози є факторами зовнішнього середовища, тобто тим, що може впливати на бізнес-структуру ззовні та при цьому не контролюється нею. Даний аналіз цікавий тим, що його об'єктом може служити не тільки досліджувана бізнес-структура, а й аналіз конкурентоспроможності пропонованого продукту чи послуги або галузі в цілому [18, с.66]. Оскільки SWOT-аналіз у загальному вигляді не

містить економічних категорій, його можна застосовувати до будь-яких бізнес-структур для побудови стратегій у різних галузях діяльності.

2. PEST-аналіз – маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) та технологічних (Technological) аспектів навколишнього середовища, які впливають на бізнес компанії. Даний аналіз може виступати в продовження SWOT-аналізу з метою визначення зовнішніх загроз і способів їх подолання. Результати PEST-аналізу дозволяють оцінити зовнішню економічну ситуацію, що складається у сфері виробництва та комерційної діяльності бізнес-структури [19, с.149]. До економічних чинників впливу на зовнішньоекономічну діяльність бізнес-структури можна віднести: динаміку ВВП країни, курс валюти платежу, платоспроможність, економічну стабільність постачальників сировини чи продукції, зайнятість населення, рівень безробіття тощо. До політичних чинників віднесемо: законодавчу сферу, рівень державного втручання у економіку, рівень інтеграції держави у міжнародні наддержавні структури. Прикладами соціальних чинників можуть бути: зміни у базових цінностях споживачів, рівень життя, демографічні зміни. Технологічними факторами можуть бути: розвиток технологій, рівень НДДКР, поява нової продукції.

3. SNW-аналіз передбачає виявлення сильних, нейтральних та слабких сторін бізнес-структури. Елементами, що беруть участь у даному аналізі, зазвичай є: загальна стратегія; організаційна структура; фінансове становище; конкурентоспроможність продукції; інформаційні технології; рівень маркетингу; персонал; репутація на ринку тощо [20, с.119]. Вивчивши та проаналізувавши потенційних експортерів чи імпортерів продукції, бізнес-структурі слід взяти до уваги такі важливі чинники як політичне середовище та рівень законодавства у країні потенційного партнера.

4. Аналіз п'яти сил Портера. Стратегічне планування та управління бізнес-структурою передбачає проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища з використанням методів стратегічного аналізу. Досить поширеним інструментом такого аналізу є теорія Майкла Портера, що дозволяє оцінити можливі несприятливі

події, які можуть вплинути на діяльність бізнес-структури у майбутньому. Аналіз виконується за п'ятьма факторами: покупці; постачальники; діючі конкуренти; нові конкуренти; товари-замінники. Аналіз п'яти сил Портера можна проводити поверхово, щоб отримати загальну оцінку ситуації, і поглиблено, оцінюючи тиск кожної сили за декількома показниками [21, с.131].

Крім того, важливим вихідним пунктом розробки зовнішньоекономічної стратегії бізнес-структури є аналіз ринків збуту. Тому для бізнес-структури доцільно проводити маркетингові дослідження задля підвищення ефективності від виходу на зовнішні ринки. Повинен проводитися аналіз ємності, географії, специфічних особливостей та вимог ринків збуту, можливих змін у величині та характері попиту. Тобто, визначенню експортної політики бізнес-структури має передувати виявлення перспектив реалізації конкретної продукції на певних ринках.

Поточний аналіз проводиться внаслідок здійснення прийнятого управлінського рішення. Він вважається найповнішим аналізом зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структури, куди входять у собі результати попереднього аналізу та є базою для подальшого аналізу. Процедури поточного аналізу спрямовані на аналіз інформації та реалізацію контролю за результатами експортно-імпортних операцій бізнес-структури. Метою даного аналізу є отримання актуальних даних прийняття оптимальних рішень у результаті щоденного контролю зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структури. Суть поточного аналізу зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структури полягає в:

- аналізі актуальних умов виконання сторонами умов контракту;
- контролі з організації графіків поставок;
- контролі коректності розрахунків та платежів;
- контролі реалізації логістики вантажів [15, с.44].

Результати поточного аналізу зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структури можуть стати базою для пред'явлення претензій іноземним контрагентам за невиконання умов контракту.

Подальший аналіз зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структури використовується для узагальнення підсумкових даних реалізації укладених зовнішньоекономічних контрактів та зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структури загалом за певний період. Основна мета подальшого аналізу полягає в об'єктивній оцінці результатів зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структури, яка включає в себе ідентифікацію основних параметрів, що вплинули на показники, виявлення причин збитків та втраченої вигоди, визначення наявних резервів та розроблення заходів щодо збільшення результативності господарської організації бізнес-структури з ведення зовнішньоекономічної діяльності. Головний критерій методики подальшого аналізу полягає в тому, що отримані результати зовнішньоекономічної діяльності оцінюються з планом та результатами попереднього аналітичного періоду [14, с.71].

У процесі вивчення ефективності зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структур використовуються якісні та кількісні показники. За допомогою перших аналізується раціональність використання коштів, залучених для експортно-імпортних операцій, швидкість їх звернення до зовнішньоторговельних операцій, надання банківських кредитів, а також фінансові показники. Кількісні показники характеризують обсяг зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структур (експорт чи імпорт).

Вивчивши методичні підходи щодо досліджуваної проблематики, було виявлено, що вітчизняні та зарубіжні автори розглядають різні критерії оцінки ефективності зовнішньоекономічних операцій бізнес-структур. Як правило, при оцінці розглядають економічну та бюджетну ефективність, а також економічну безпеку зовнішньоторговельних операцій. Визначення та угруповання показників оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структур представлені в табл 1.2.

Таблиця 1.2 – Показники оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структур

Група показників	Показник	Економічний сенс
Економічна ефективність експорту	Показник економічного ефекту від експорту товарів, продукції, робіт чи послуг	показує, скільки вигоди чи результату припадає на кожну гривню витрат, може бути більше 1
	Показник економічної ефективності експорту	
Економічна ефективність імпорту	Економічний ефект імпорту для внутрішнього споживання (використання) імпортованої продукції	Величина прибутку, який матиме імпортер, якщо придбає імпортну продукцію замість придбання (виготовлення) власної продукції
	Економічна ефективність імпорту з метою продажу товару, що імпортується, на внутрішньому ринку	показує, який прибуток матиме імпортер від закупівлі та реалізації на внутрішньому ринку імпортних товарів
Економічна ефективність експортно-імпортних операцій	Показник інтегрального економічного ефекту від експортно-імпортної діяльності	показує прибуток, який мав учасник зовнішньоторговельних операцій за відповідний період по всій сукупності експортно-імпортних операцій
Економічна ефективність товарообмінних операцій	Показник економічного ефекту товарообмінних операцій	показує результат товарообмінних операцій

*Джерело: систематизовано автором на основі [22, с.183]*

Для коректного використання вищеназваних підходів до оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності необхідна наявність достовірних відомостей про обсяги імпорту та валютні витрати досліджуваних об'єктів. На нашу думку, аналізуючи ефективність зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структур, не можна обмежуватися лише фінансовими показниками, слід проводити оцінку всіх параметрів роботи бізнес-структури. Бізнес-структура, що наголошує лише на фінансовій стороні своєї зовнішньоекономічної діяльності, у довгостроковій перспективі може знижувати її ефективність.

Економічний аналіз зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структур може бути комплексним та тематичним.

Комплексний аналіз являє собою загальну сукупність параметрів, які повною мірою відображають господарську, комерційну та фінансову діяльність, пов'язану з реалізацією зовнішньоторговельних зв'язків за період, що розглядається [22, с.183].

Об'єктами комплексного аналізу можуть бути самостійні відділи бізнес-структури, центри виникнення витрат тощо, але головним об'єктом комплексного аналізу є бізнес-структура у цілому. Результати даного комплексного аналізу діяльності бізнес-структури за аналізований період мають бути базою для бізнес-планування та укладання нових договорів [23, с.170].

Тематичний аналіз є аналізом тих напрямів фінансово-господарської діяльності, які мають найбільший інтерес у аналізований період часу. Головною метою даного аналізу бізнес-структур є вивчення параметрів реалізації зовнішньоторговельних договорів, угод, результативності продажу різних товарних груп чи певних товарів на зовнішніх ринках, оцінку розвитку зовнішньоекономічних зв'язків із певними контрагентами. Тематичний аналіз слід застосовувати для стимуляції управлінського складу бізнес-структури на пошук нових способів взаємовигідної реалізації попиту на власну продукцію у різних секторах зовнішнього ринку [24, с.173].

Економічний аналіз може визначити невитрачені резерви для оптимізації зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структур. Нереалізовані резерви можна визначити у багатьох організаційних ділянках діяльності аналізованої бізнес-структури. Завдяки застосуванню виявлених резервів можна значно збільшити зовнішньоекономічну активність, відкрити нові експортні та імпорتنі ринки, повною мірою реалізувати зобов'язання за зовнішньоекономічними договорами, скоротити невиробничі витрати, зменшити собівартість експортно-імпорتنих операцій. Результатом даних операцій стане збільшення рівня результативності зовнішньоекономічних операцій та оптимальне застосування ресурсів, що у сукупності є поліпшенням фінансового становища бізнес-структури [25, с.13].

В результаті аналізу зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структури можна отримати інформацію про:

- ключових учасників ринку, які активно беруть участь у експортно-імпорتنих угодах;

- регіони імпортерів та експортерів товарів та послуг;
- обсяги експорту та імпорту у виробництві та реалізації продукції в країні;
- ключові митні пункти, через які організовується експорт або імпорт;
- інформацію, яка дозволяє оцінити реакцію експортного чи імпортного ринку на різні зміни у політичному та економічному середовищі.

Як інформаційна база аналізу зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структури в першу чергу застосовуються дані маркетингових досліджень, бізнес-планування, управлінського, фінансового, податкового та бухгалтерського обліку та звітності.

Таким чином, аналіз зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структури повинен містити такі компоненти: оцінка якості роботи бізнес-структури за договорами з іноземними партнерами, вивчення їх ефективності, визначення переваг та недоліків укладання договорів та контрактів; аналіз конкурентоспроможності бізнес-структури, продукції та ринків зовнішньоекономічної діяльності; вивчення раціональності використання ресурсів з метою усунення небажаних відхилень від намічених завдань; оцінку фінансових результатів від зовнішньоекономічної діяльності; визначення факторів, що впливають на ефективність роботи бізнес-структури; оцінку результатів зовнішньоекономічної діяльності за ряд періодів та її ефективність. У будь-якому разі, основною метою такого аналізу є підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структури та пошук резервів її зростання.

### **1.3 Роль зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структури та фактори підвищення її ефективності**

Зростаюча роль зовнішньоекономічних зв'язків у системі виробничо-господарської діяльності бізнес-структур – одна з особливостей сучасного розвитку

економіки України, що тягне у себе розширення можливостей світовому ринку, однак, вимагає особливого комплексу управління не лише на рівні бізнес-структур. Зовнішньоекономічна діяльність бізнес-структур втрачає суттєві бар'єри та набуває глобальних форм, активно розвиваючи виробничі, фінансові, інформаційні зв'язки. Ґрунтуючись на потенційних можливостях міжнародного поділу та кооперації праці, бізнес-структури – суб'єкти зовнішньоторговельного обороту – мають додаткові конкурентні переваги, перебувають у меншій залежності від кон'юнктури внутрішнього ринкового простору. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності є однією з основних стратегічних цілей розвитку бізнес-структур.

В даний час зовнішньоекономічні зв'язки мають значний вплив на економічний розвиток країн, спостерігається швидкий розвиток прямих зв'язків, створення спільних підприємств та зростання кількості міжнародних угод. Процеси глобалізації, котрі відбуваються сьогодні у світі, спонукають бізнес-структури до співпраці з бізнес-структурами за кордоном, тим самим розвиваючи міжнародний бізнес [26, с.347]. В результаті, в економіці країни практично немає галузі, яка прямо або опосередковано не мала б контактів із зовнішніми ринками.

Зовнішньоекономічна діяльність бізнес-структур як найважливіший напрямок ринкової економіки відповідає наступним вимогам:

- орієнтує бізнес-структури на створення потужної виробничої, технологічної, адміністративної та соціальної бази;
- сприяє прискоренню розвитку з урахуванням дефіциту часу;
- відноситься до інтенсивних факторів підвищення ефективності;
- полягає у прискореному освоєнні та впровадженні досягнень науки та техніки, організації виробництва та менеджменту;
- підвищує конкурентоспроможність товарів та бізнес-структур в цілому;
- носить не разовий, короткочасний характер, а має стратегічну перспективу;
- насичує внутрішній ринок якісними товарами;

– є мультиплікатором зусиль розвитку бізнес-структур на основі можливостей використання новітніх досягнень світової науки і практики [27, с.10].

Коли внутрішній ринок відстає за своїм розвитком (включаючи рівень продукції) та інфраструктурою від зовнішніх ринків, зовнішньоекономічна діяльність здатна надати найбільший вплив на зростання та розвиток бізнес-структур. Для ефективної зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структура повинна мати високі рівні менеджменту, знань та компетенцій персоналу, якості використовуваних ресурсів. Крім того, виникає й необхідність управління рівнем цих показників, а отже, і ефективністю зовнішньоекономічної діяльності і ефективністю розвитку бізнес-структури через вибір приймаючої країни. Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність займає особливе місце у виробничо-господарській діяльності бізнес-структур [28, с.6].

Управління зовнішньоекономічною діяльністю на рівні бізнес-структури здійснюється за допомогою застосування стратегічних, організаційних, фінансових, інфраструктурно-логістичних, виробничих та інформаційно-маркетингових інструментів. Успішність зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структури залежить від великої кількості внутрішніх резервів та зовнішніх факторів, серед яких значну роль відіграє вибір стратегії на міжнародному економічному просторі.

Мета сучасної бізнес-структури – учасниці зовнішньоекономічної діяльності – полягає в адаптації до змін, котрі постійно відбуваються у зовнішньому середовищі. У зв'язку з цим необхідним є урахування динаміки складових навколишнього середовища та виділення двох векторів розвитку стратегічного управління:

- регулярне стратегічне управління у реальному масштабі часу, яке частково носить характер оперативного управління;
- стратегічне управління, яке орієнтується на довгострокову перспективу, враховуючи те, що у зовнішньому оточенні відбуваються зміни з високою частотою та непередбачуваністю [29, с.63].

Помилкою сучасних бізнес-структур – учасниць зовнішньоекономічної діяльності – є те, що вони наголошують на оперативному управлінні, думаючи, що у зовнішньому середовищі не відбуватиметься жодних якісних змін. Саме тому необхідним є розуміння того, що два ці вектори один без одного існувати не можуть, особливо це актуально у сучасних умовах, коли невизначеність зовнішнього середовища суттєво зростає.

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структури є однією зі складових загальної стратегії і певним вектором її розвитку, що безпосередньо пов'язаний із виходом на зовнішній ринок, завоюванням бажаної частки ринку, розширенням відповідної конкурентної позиції на ньому. Також це передбачає цілий комплекс управлінських рішень щодо звуження множини можливих зовнішньоекономічних дій бізнес-структури, що є найбільш ефективними з точки зору довгострокових цілей, сформульованих у загальній стратегії бізнес-структури [30, с.30].

Процес прийняття управлінських рішень щодо здійснення бізнес-структурою зовнішньоекономічної діяльності має базуватись насамперед на загальноприйнятих принципах управлінської діяльності. З урахуванням сукупності цих засад визначаються об'єктивні вимоги до управління зовнішньоекономічною діяльністю бізнес-структури. До загальних принципів управління слід віднести ті, що відображені на рис.1.3. Наведені принципи формують цілісну систему, котра є складовою змістовної інтерпретації теоретичних основ удосконалення процесу підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень щодо зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структур.

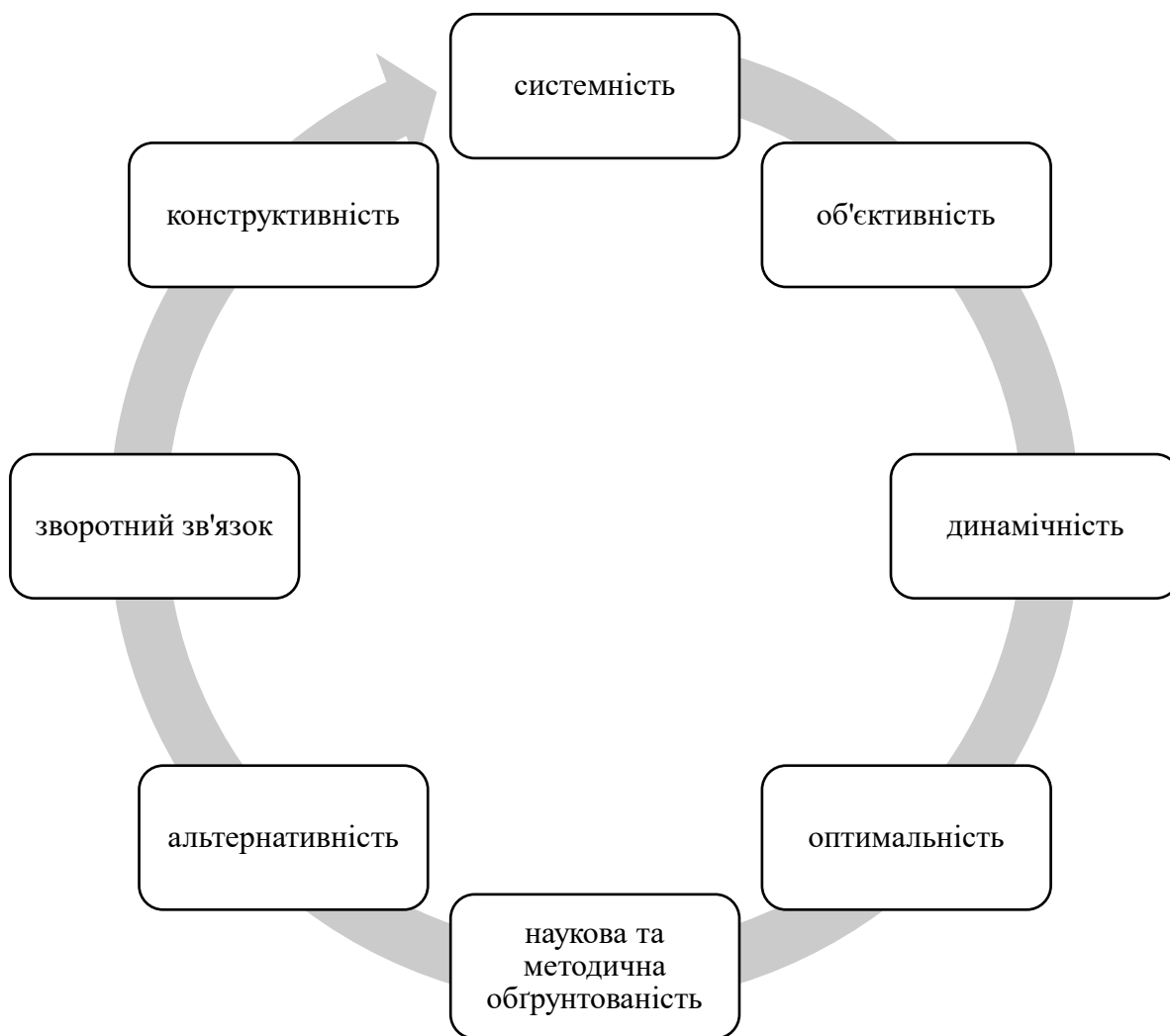


Рисунок 1.3 – Загальні принципи управління зовнішньоекономічною діяльністю бізнес-структур

*Джерело: систематизовано автором на основі [19-20]*

Розглянемо їх детальніше:

- принцип системності – процес підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності бізнес-структури має ґрунтуватися на методології системного підходу. Особливу роль цей принцип має при аналізі існуючих позицій бізнес-структури на зовнішньому ринку та прогнозуванні її майбутньої позиції в умовах непередбачуваності зовнішнього середовища;
- принцип об'єктивності – результати досліджень повинні відображати об'єктивні можливості здійснення бізнес-структурою зовнішньоекономічної діяльності,

ґрунтуватися на повній достовірній інформації щодо стану та тенденцій розвитку внутрішніх та зовнішніх умов його функціонування [31, с.139];

- принцип динамічності – підготовка, прийняття та реалізація управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності бізнес-структури мають ґрунтуватись на результатах оцінювання її позицій на зовнішньому ринку, тобто динаміки;
- принцип оптимальності полягає у комплексній оцінці шляхів розвитку зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структури з урахуванням витрат, що пов'язані з реалізацією управлінських впливів, та потенційних витрат, що спрямовані на підтримку та розвиток міжнародних конкурентних переваг у майбутньому;
- принцип наукової та методичної обґрунтованості – передбачає дослідження розширених науково-методичних підходів з метою підвищення обґрунтованості управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності бізнес-структури, їх відповідності параметрам зовнішнього та внутрішнього середовища;
- принцип альтернативності – реакція на зміни у конкурентному середовищі бізнес-структури на зовнішніх ринках передбачає перехід на заздалегідь розроблені і обґрунтовані альтернативи підтримки та розвитку конкурентної позиції в умовах змінених умов;
- принцип зворотного зв'язку передбачає, що управлінська інформація є основою розробки управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності бізнес-структури;
- принцип конструктивності зважає на необхідність вироблення чіткої логічної послідовності управлінських дій у контексті підготовки, ухвалення та реалізації управлінських рішень щодо здійснення бізнес-структурою зовнішньоекономічної діяльності [32, с.20].

Для підвищення ґрунтовності управлінських рішень щодо здійснення зовнішньоекономічної діяльності необхідним є створення наступних передумов:

- забезпечення відповідності структури управління цілям та завданням зовнішньоекономічної діяльності;
- зміцнення та нарощування експортного потенціалу;
- підвищення конкурентоспроможності експортної продукції;
- забезпечення належної інформаційної підтримки під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності;
- впровадження інструментів подолання опору змінам персоналом;
- забезпечення адаптивності системи управління зовнішньоекономічною діяльністю в умовах мінливого зовнішнього середовища;
- удосконалення механізмів прийняття управлінських рішень при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності [33, с.119].

Дослідження встановлених передумов для прийняття управлінських рішень у контексті здійснення бізнес-структурою зовнішньоекономічної діяльності можуть розглядатися як базис для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у цій сфері. Однак, слід зауважити, що крім передумов, що заохочують бізнес-структуру до здійснення зовнішньоекономічної діяльності, одночасно можуть спостерігатися і фактори, котрі її ускладнюють. За відсутності знань цих факторів, природи їх виникнення та характеру дії, прийняття обґрунтованого рішення щодо діяльності бізнес-структури на зовнішніх ринках є неможливим. Зваживши всі причини, що стимулюють і стримують зовнішньоекономічну діяльність, бізнес-структура може негайно розпочати освоєння міжнародного ринку або відмовитися від прийняття відповідного рішення.

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структури має сприяти поглибленню та розширенню її зовнішньоекономічних зв'язків як з постачальниками, так і з замовниками (споживачами, покупцями) з метою повного задоволення економічних та соціальних потреб трудового колективу та кожного його члена поряд із дотриманням загальнодержавних інтересів. У межах конкретної бізнес-структур зовнішньоекономічна стратегія передбачає визначення завдань діяльності (з

окресленим колом відповідальності) зовнішньоекономічних служб, підрозділів та окремих працівників, планування досягнень конкретних цілей [34, с.32].

Для визначення стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності кожної бізнес-структури мало лише досліджувати інформацію як усередині так і поза ринком, необхідно вміти її аналізувати та виявляти найважливіші її аспекти. Особлива увага бізнес-структури при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності має приділятися її організаційній структурі. Створена організаційна структура має не лише відображати найефективніші зв'язки між підрозділами, а й бути стійкою до кризи, сприяти підвищенню активності участі всіх працівників бізнес-структури у процесі вибору та прийняття рішень щодо організації роботи та реалізації прийнятих стратегій. Така організаційна структура дозволить у мінімальні терміни вирішувати проблеми, котрі виникають, і запропонувати іноземним партнерам вигідні умови, а також продовжити співпрацю в довгостроковій перспективі.

Безліч вітчизняних бізнес-структур, прагнучи розширити сферу свого впливу та збільшити прибуток, ставлять своїм завданням вихід на міжнародні ринки. На сьогоднішній день у момент активного розвитку та становлення цифрової економіки для кожної бізнес-структури при виході на світовий ринок важливо оцінювати свої сили не тільки з економічної точки зору, а й розглядати рівень залучення у цифровому аспекті. Розвиток цифрової економіки призвів до появи нового виду конкуренції – гіперконкуренції. Системні елементи гіперконкуренції багаторівневі та багатовимірні: нові знання (компетенції), динамізм, керованість, інновації, адаптивність, мобільність, ефективність тощо [35].

Цифрова економіка вносить певну низку істотних змін у зовнішньоекономічну діяльність бізнес-структур (рис.1.4). Процес цифровізації бізнес-структур у зовнішньоекономічній діяльності характеризується активним впровадженням у процес виробництва та управління широкого спектру цифрових продуктів, сервісів та систем.

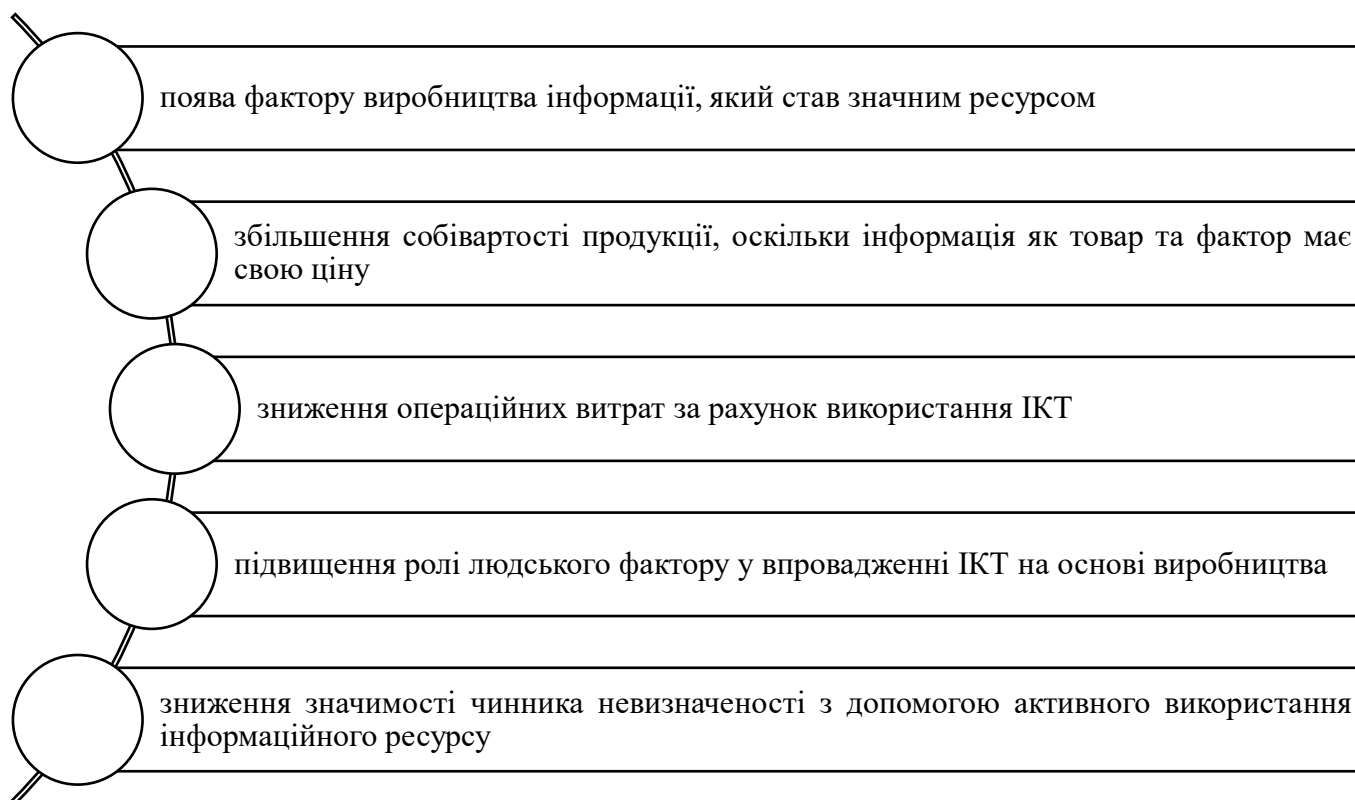


Рисунок 1.4 – Зміни у зовнішньоекономічній діяльності бізнес-структур під впливом цифрової економіки

*Джерело: систематизовано автором на основі [35]*

Для таких бізнес-структур необхідним є здійснення реорганізації та модифікації бізнес-процесів з метою інтеграції в них ІТ-інфраструктури, котра дозволить збільшити швидкість господарських операцій, спростити процедури впровадження та розробки нових продуктів, створити нові інформаційні канали. На даний момент високо оцінюється можливість технологій блокчейн, як інструменту забезпечення швидкості, транспарентності, безпеки передачі інформації, що безпосередньо відбивається на реструктуризації моделі ведення бізнесу на зовнішніх ринках. Зараз багато світових бізнес-структур намагаються сприяти розвитку компаній, котрі займаються зовнішньоекономічною діяльністю. Так, Google та Facebook створили сервіси, що мають на увазі дистанційне вивчення та завоювання нових ринків. Якщо розглядати більш докладно, то такий сервіс, як Market Finder [36],

надає можливість отримати список країн, найбільш сприятливих для продажу продукції, на якій спеціалізується бізнес-структура. Ще один сервіс Google Trends [37] розкриває інформацію про те, де територіально найчастіше шукають ту чи іншу продукцію. При цьому за допомогою сервісу Consumer Barometer [38] можна дізнатися про те, як поведуться мешканці обраної країни з різних точок зору. Також Google Survey [39] проводить платні дослідження з вже більш конкретними поставленими завданнями бізнес-структури.

Цифровізація, «розумні заводи», робототехніка, висока соціальна та комунікативна складові дозволяють будувати бізнес-структури будь-якого масштабу та складності ближче до споживачів, мінімізуючи колишні проблеми у галузі управління витратами та економії на витратах, які вирішуються при організації великого масштабу виробництва. Цифрові проекти виробництва інноваційної продукції, стартуючи в рамках одного продукту або в рамках одного регіону чи країни, виходять за рамки фірми-ініціатора та залучають безліч країн до єдиного ланцюжка створення вартості. Промисловий інтернет речей IoT дозволяє отримати значний ефект співпраці на стику постачальників даних та послуг із різних сегментів бізнесу, соціуму, науки та виробництва.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА» ТА ЇЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика бізнес-структури

Суб'єкт підприємницької діяльності – «Нова Пошта» являє групу пов'язаних організацій, які входять у склад бізнес-групи та функціонують на підставі укладених договорів з ТОВ «Нова Пошта». ТОВ «Нова Пошта» – лідер вітчизняного логістичного ринку. Код ЄДРПОУ ТОВ «Нова Пошта»: 31316718. Організаційно-правова форма ТОВ «Нова Пошта»: товариство з обмеженою відповідальністю. Форма власності ТОВ «Нова Пошта»: недержавна власність. Офіційною датою реєстрації ТОВ «Нова Пошта» є 19 лютого 2001-го року в місті Києві. ТОВ «Нова Пошта» було заснована згідно із законодавством України (запис в Єдиному державному реєстрі юридичних та фізичних осіб- підприємців 5881200000001718).

Стратегічна мета ТОВ «Нова Пошта» – посилення лідерства на ринку за рахунок пропозиції клієнтам найкращої швидкості, кращої доступності, абсолютної якості. Місія ТОВ «Нова Пошта» – «легкість доставки для життя і бізнесу». Для досягнення стратегічної мети та місії команда бізнес-структури впроваджує нові продукти та сервіси, орієнтуючись на міжнародні стандарти та найкращий світовий досвід [40].

ТОВ «Нова Пошта» надає послуги доставки габаритних вантажів, експрес-доставки документів та посилок у межах України (крім тимчасово окупованих територій) та закордон. ТОВ «Нова Пошта» здійснює доставку для фізичних та юридичних на підставі укладених договорів.

Розвиток ТОВ «Нова Пошта» можна поділити на 6 етапів (рис.2.1).



Рисунок 2.1 – Етапи розвитку ТОВ «Нова Пошта».

*Джерело: систематизовано автором на основі [41]*

ТОВ «Нова Пошта» була заснована у лютому 2001 року і за 20 років стало лідером логістичного ринку України. Стратегічним векторами ТОВ «Нова Пошта» на найближчі 3 роки є:

- швидкість: ТОВ «Нова Пошта» планує продовжувати інвестувати в автоматизацію сортування. В 2023 році буде відкрито інноваційний термінал у Дніпрі, крім того планується відкриття терміналів у Запоріжжі, Одесі. Наприкінці 2022 року у планах запуснути в комерційне використання послугу доставки безпілотниками.
- доступність, близькість до клієнта: відкриття 3000 нових відділень, переважно у сільській місцевості; встановлення 12 000 нових поштоMATів у містах;
- абсолютна якість: покращення сервісу обслуговування у відділеннях ТОВ «Нова Пошта», адресної доставки, якісний зворотній зв'язок з клієнтами.

Наразі компанія перетворилась на бізнес-групу «Нова Пошта», що надає клієнтам повний спектр логістичних послуг. До цієї групи входять українські та зарубіжні відділи:

- «Нова Пошта» – безпосередньо служба доставки в межах України;
- «НП Логістик» – склад, що зберігає товари та обробляє замовлення, відправляючи їх кінцевим покупцям через службу доставки;
- «NovaPay» – небанківська фінансова установа, через котру клієнти ТОВ «Нова Пошта» можуть здійснювати грошові перекази та операції з електронними грошима;
- «Нова Пошта Глобал» – сервіс міжнародної доставки; розвиває міжнародну партнерську мережу, аби надавати послуги з експрес-доставки не тільки в Україні, але й за кордоном.

Така структура групи лідер забезпечує положення бізнес-структури як лідера логістичного ринку, що забезпечує легку доставку кожному клієнту і дозволяє тисячам підприємців створювати та розвивати бізнес не тільки в Україні, але й за кордоном.

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» наведена на рис. А.1 додатку А. На основі даної структури, варто відмітити, що кожен підрозділ є самостійним, однак безпосередньо взаємодіє з іншими. Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» є лінійно-функціональною. Перевагами такої організаційної структури для ТОВ «Нова Пошта» є: забезпечення швидкого здійснення дій з розпоряджень і вказівок, чому сприяє ієрархічність структури; формування функціональних підрозділів на основі їх спеціалізації сприяє підвищенню ефективності їх роботи; розподіл праці між функціональними підрозділами полегшує роботу по підвищенню ділової кваліфікації, сприяє загальному розширенню; швидке здійснення дій з розпоряджень; можливість для швидкого маневрування ресурсами, швидкої мобілізації наявних ресурсів. Водночас, недоліками організаційної структури ТОВ «Нова Пошта» є: сповільненість процесу підготовки і ухвалення управлінських рішень; висока міра централізації

ухвалення рішень виявляється стримуючим чинником, що знижує темпи технічного розвитку і впровадження нових більш досконаліших моделей діяльності [42].

З кожним роком кількість відділень ТОВ «Нова Пошта» зростає. Їх динаміка представлена на рис. 2.2.

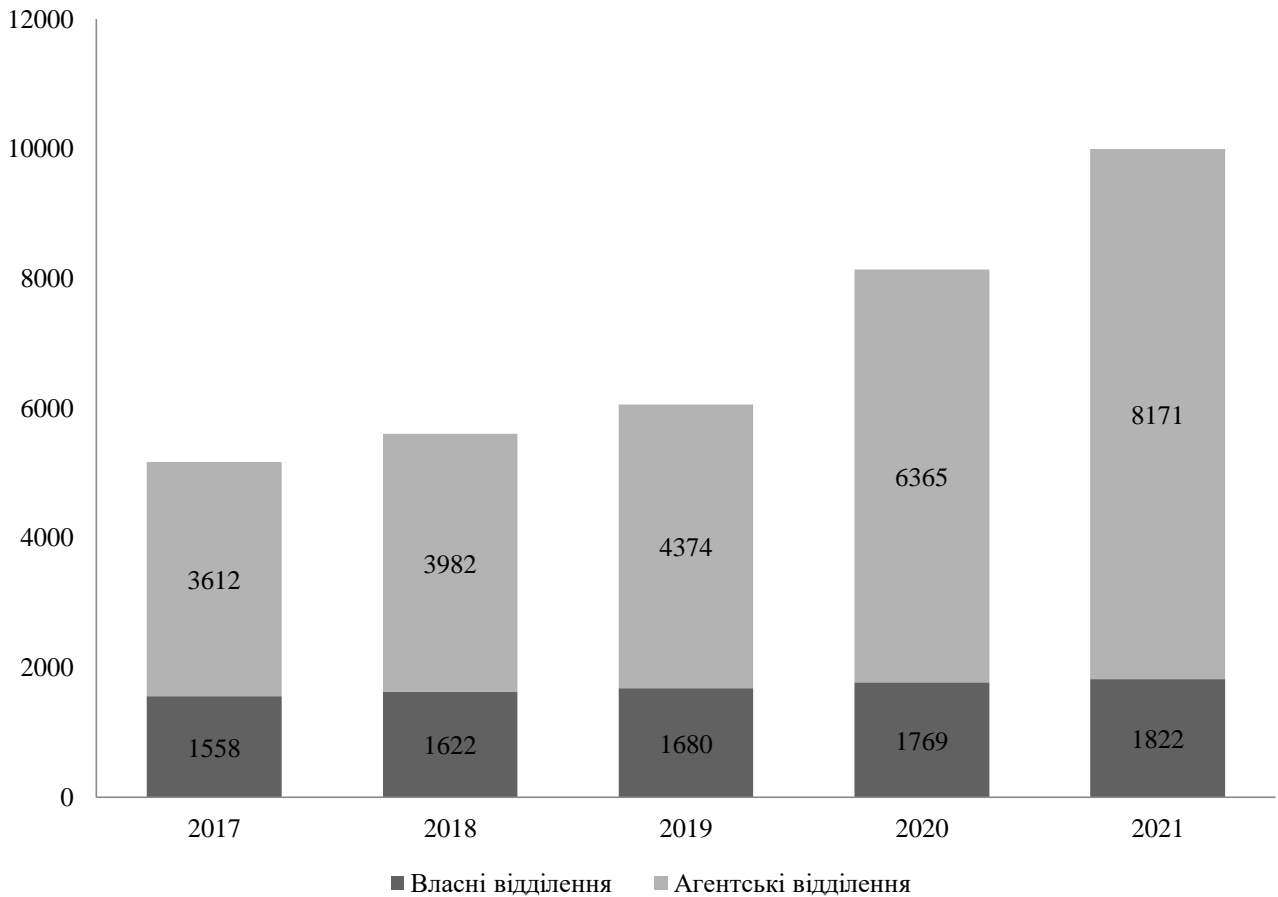


Рисунок 2.2 – Динаміка кількості відділень ТОВ «Нова Пошта» за 2017-2021 рр., од.

*Джерело: систематизовано автором на основі [43, 44]*

За даними рис.2.2 можемо відмітити загальне зростання кількості відділень ТОВ «Нова Пошта» за останні 5 років (з 5170 од в 2017 році до 9993 од в 2021 році). При цьому, кількість агентських відділень зростає випереджаючими темпами ніж кількість власних, що зумовленої їх дешевшою вартістю та спрощеним відкриттям. Так, кількість агентських відділень зросла на 126%, а власних – на 17%.

Щороку чисельність персоналу ТОВ «Нова пошта» також зростає, що пов'язано з розширенням мережі та підвищенням клієнтообороту на вже існуючих відділеннях (рис.2.3).

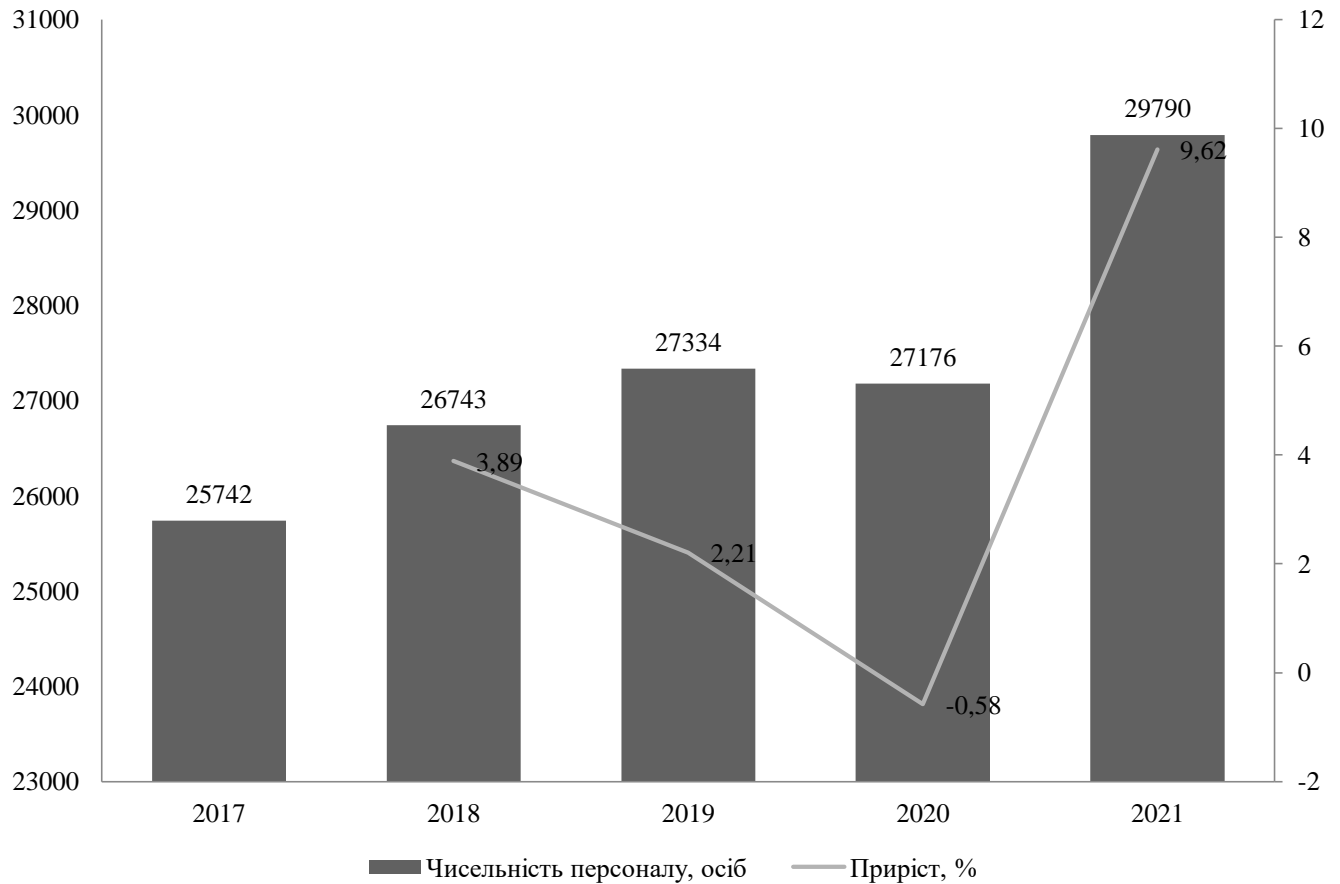


Рисунок 2.3 – Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Нова Пошта» за 2017-2021 рр.

*Джерело: систематизовано автором на основі [43, 44]*

«Нова Пошта» – один з найбільших роботодавців України, а чисельність персоналу зростає з 25742 осіб в 2017 році до 29790 осіб в 2021 році. Відмітимо також скорочення чисельності персоналу в 2020 році (на 0,53%), що викликано карантинними обмеженнями внаслідок пандемії коронавірусу. Система та структура оплати праці в ТОВ «Нова Пошта» визначаються Положенням про оплату праці та Положенням про преміювання, що регламентують процес матеріального стимулювання працівників за сумлінне і якісне виконання поставлених завдань,

покращення показників діяльності, забезпечення виконавчої та трудової дисципліни. Кадрова політика ТОВ «Нова Пошта» спрямована на постійне підвищення професіоналізму співробітників за рахунок системи навчання і розвитку персоналу. На ТОВ «Нова Пошта» діє система введення в посаду та первинне навчання на терміналах і у відділеннях, програми навчання та корпоративний університет, що відповідає за розвиток менеджерських навичок керівників.

Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» за останні 3 роки наведені в табл.2.1.

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2021 рр.

Показник	2019	2020	2021	Абсолютний приріст 2021/2019 рр.	Відносний приріст 2021/2019 рр., %
Кількість відправлень, млн од	174,9	213	313,6	138,7	79,30
Чистий дохід від реалізації послуг, тис грн	13453318	16902857	20843503	7390185	54,93
Собівартість реалізованих послуг, тис грн	10504342	12877086	16441004	5936662	56,52
Валовий прибуток, тис грн	2948976	4025771	4402499	1453523	49,29
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис грн	1024144	1538307	1611195	587051	57,32
Фінансовий результат до оподаткування, тис грн	863357	1090142	2794933	1931576	223,73
Чистий фінансовий результат, тис грн	782954	991292	2600320	1817366	232,12
Основні засоби, тис грн	2108977	3351500	6171683	4062706	192,64
Середньорічна залишкова вартість основних засобів, тис грн	2494547	2730238,5	4761591,5	2267044,5	90,88
Необоротні активи, тис грн	2880117	4583693	8305491	5425374	188,37
Оборотні активи, тис грн	2287962	2716690	5192636	2904674	126,95
Активи, тис грн	5168079	7300383	13498127	8330048	161,18
Статутний капітал, тис грн	4654	4654	4654	0	0,00
Власний капітал, тис грн	1271410	2186904	4491224	3219814	253,25

Закінчення табл.2.1

Показник	2019	2020	2021	Абсолютний приріст 2021/2019 рр.	Відносний приріст, 2021/2019 рр., %
Довгострокові зобов'язання та забезпечення, тис грн	1067114	163822	3897300	2830186	265,22
Поточні зобов'язання та забезпечення, тис грн	2829555	3475057	5109603	2280048	80,58
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	27334	27176	29790	2456	8,99
Продуктивність праці штатних працівників, тис.грн/особу	492,18	621,98	699,68	207,50	42,16
Фондовіддача	5,39	6,19	4,38	-1,02	-18,83
Фондомісткість	0,19	0,16	0,23	0,04	23,20
Фондоозброєність	91,26	100,47	159,84	68,58	75,14
Рентабельність продажу, %	7,45	7,70	15,82	8,36	112,19
Рентабельність продукції, %	5,82	5,86	12,48	6,66	114,36
Рентабельність активів %	15,15	13,58	19,26	4,11	27,16
Рентабельність власного капіталу %	61,58	45,33	57,90	-3,68	-5,98

*Джерело: систематизовано автором на основі [43, 44]*

За даними табл.2.1 можемо відмітити наступні зміни в діяльності ТОВ «Нова пошта». Кількість відправлень за досліджуваний період зросла на 138,7 млн од або 79,3%, що свідчить розширення діяльності ТОВ «Нова пошта» та призводить до зростання фінансових результатів його діяльності.

На рис.2.4 відобразимо динаміку фінансових результатів ТОВ «Нова пошта». За даними табл.2.1 та рис.2.4 можемо відмітити, що чистий дохід від реалізації послуг ТОВ «Нова пошта» зріс на 7390185 тис грн або 54,93% (з 13453318 тис грн в 2019 році до 20843503 тис грн в 2021 році). Собівартість реалізованих послуг, в свою чергу, зросла на 5936662 тис грн або на 56,52% (з 10504342 тис грн в 2019 році до 16441004 тис грн в 2021 році). Випереджаюче зростання чистого доходу над собівартістю реалізованих послуг призвели до зростання валового прибутку на 1453523 тис грн або на 49,29% (з 2948976 тис грн в 2019 році до 4402499 тис грн в 2021 році). Зміни валового прибутку, інших операційних доходів, адміністративних витрат та витрат на збут призвели до зростання фінансового результату від операційної діяльності на

587051 тис грн або на 57,32% (з 1024144 тис грн в 2019 році до 1611195 тис грн в 2021 році).

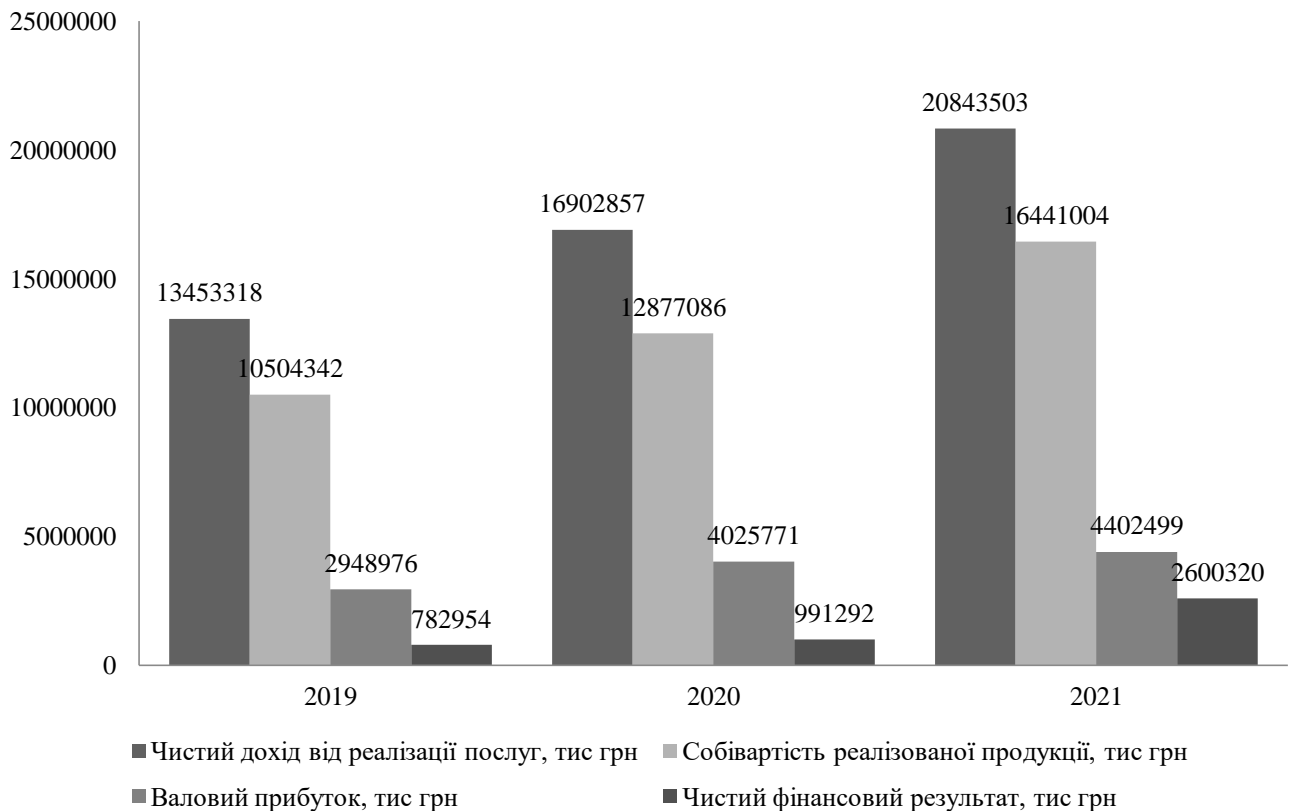


Рисунок 2.4 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2021 рр.

*Джерело: систематизовано автором на основі [43, 44]*

Зміни фінансового результату від операційної діяльності, фінансових доходів та витрат та розмір податку на прибуток призвели до зростання чистого фінансового результату на 1817366 тис грн або на 232,12% (з 782954 тис грн в 2019 році до 2600320 тис грн в 2021 році). Зростання чистого фінансового результату ТОВ «Нова пошта» свідчить про збільшення потенційних можливостей та підвищення ступеня ділової активності бізнес-структур.

Зростання спостерігається за валютою балансу (на 8330048 тис грн або на 161,18%) та її окремими складовими. Зростання валюти балансу свідчить про

зростання виробничих можливостей ТОВ «Нова пошта» і заслуговує на позитивну оцінку. За складовими валюти балансу спостерігаємо наступні зміни:

- необоротні активи зросли на 5425374 тис грн або на 188,37% (з 2880117 тис грн в 2019 році до 8305491 тис грн в 2021 році). Зростання необоротних активів свідчить про те, що ТОВ «Нова пошта» вкладає багато коштів у переозброєння.
- оборотні активи зросли на 2904674 тис грн або на 126,95% (з 2287962 тис грн в 2019 році до 5192636 тис грн в 2021 році), що свідчить про підвищення рівня платоспроможності. При цьому, варто відмітити, що зростання оборотних активів може свідчити не тільки про розширення виробництва чи дію факторів інфляції, а й уповільнення їх обороту;
- власний капітал зріс на 3219814 тис грн або на 253,25% (з 1271410 тис грн в 2019 році до 4491224 тис грн в 2021 році). Зростання власного капіталу ТОВ «Нова пошта» свідчить про здатність формувати і ефективно розподіляти прибуток, уміння підтримувати фінансову рівновагу за рахунок внутрішніх джерел;
- розмір статутного капіталу за досліджуваний період не змінювався та становив 4654 тис грн;
- довгострокові зобов'язання та забезпечення зросли на 2830186 тис грн або на 265,22% (з 1067114 тис грн в 2019 році до 3897300 тис грн в 2021 році), що також є позитивною тенденцією, адже забезпечує короткострокову фінансову стабільність ТОВ «Нова пошта», здатність вчасно відповідати за зобов'язаннями у поточному році;
- поточні зобов'язання та забезпечення зросли на 2280048 тис грн або на 80,58% (з 2829555 тис грн в 2019 році до 5109603 тис грн в 2021 році), що може оцінюватися як позитивна або як негативна тенденція. важливим є те, що зазначене зростання свідчить про довіру кредиторів до ТОВ «Нова пошта», про його позитивний діловий імідж..

Продуктивність праці штатних працівників зросла на 207 тис грн або 42,16% (з 492,18 тис грн в 2019 році до 699,68 тис грн в 2021 році) за рахунок випереджаючого

зростання чистого доходу над середньообліковою кількістю штатних працівників. Зростання продуктивності праці свідчить про правильну організацію праці на ТОВ «Нова пошта» та вірне використання внутрішньовиробничих резервів підвищення продуктивності.

Негативною тенденцією є скорочення фондівдачі (з 5,39 в 2019 році до 4,38 в 2021 році) та зростання фондомісткості (з 0,19 в 2019 році до 0,23 в 2021 році). Поступове скорочення фондівдачі та зростання фондомісткості свідчить про зниження ефективності використання основних засобів. При цьому, фондоозброєність зростає з 91,26 тис грн/особу в 2019 році до 159,84 тис грн/особу в 2021 році. Зростання фондоозброєності свідчить про тенденцію до більш ефективного використання основних засобів на ТОВ «Нова пошта».

На рис.2.5 відобразимо динаміку показників рентабельності ТОВ «Нова пошта».

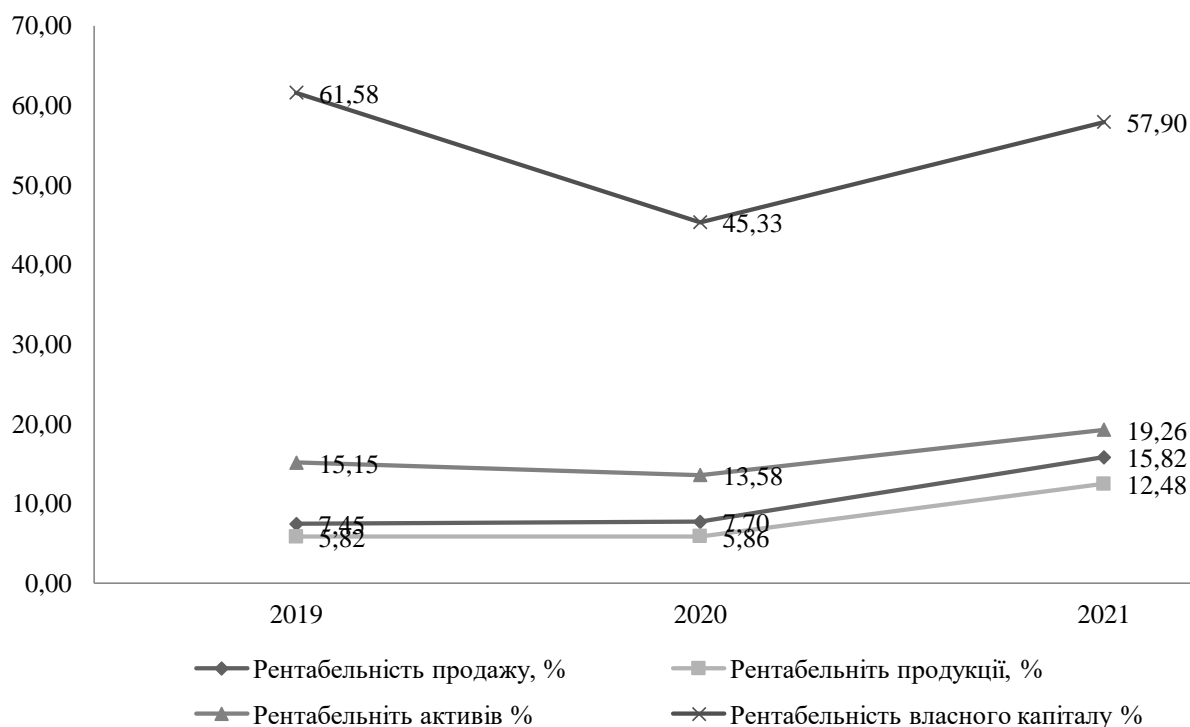


Рисунок 2.5 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2021 рр.

Джерело: систематизовано автором на основі [43, 44]

За даними табл.2.1 та рис.2.5 можемо відмітити, що позитивною тенденцією є зростання показників рентабельності ТОВ «Нова пошта». Так, рентабельність продажу зросла на 8,36 процентних пункти (з 7,45% в 2019 році до 15,82% в 2021 році), що свідчить про підвищення ефективності діяльності бізнес-структури. Рентабельність продукції, в свою чергу, зросла на 6,66 процентних пункти (з 5,82% в 2019 році до 12,48% в 2021 році), що також свідчить про покращення результатів діяльності ТОВ «Нова пошта». Рентабельність активів зросла на 4,11 процентних пункти (з 15,15% в 2019 році до 19,26% в 2021 році), що свідчить про ефективність використання активів бізнес-структури. Рентабельність власного капіталу скоротилась на 3,68 процентних пункти (з 61,58% в 2019 році до 57,9% в 2021 році) за рахунок випереджаючого зростання власного капіталу над чистим прибутком. Дана ситуація свідчить про те, що бізнес-структура з кожним роком все менше отримувало прибутку за рахунок власного капіталу.

В цілому фінансовий стан ТОВ «Нова пошта» за 2019-2021 роки знаходиться на високому рівні. Загалом ТОВ «Нова пошта» демонструє стійкість діяльності та її нарощення.

24 лютого 2022 року Російська Федерація розпочала повномасштабне воєнне вторгнення в Україну. Акти збройної агресії надали руйнівного ефекту об'єктам інфраструктури ТОВ «Нова пошта», спричинили інші суттєві негативні наслідки для громадян, бізнесу та економіки України в цілому. Певні структурні підрозділи ТОВ «Нова пошта», а саме логістичні термінали, відділення та поштомати зазнали руйнування або знаходяться на тимчасово окупованих територіях. Попри негативні наслідки ТОВ «Нова пошта» поступово відновлює об'єми наданих послуг. Водночас ТОВ «Нова пошта» відновлює функціонування підрозділів на звільнених територіях.

## 2.2 Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структури

Зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Нова пошта» – це сфера господарської діяльності, пов'язана з міжнародною виробничою інтеграцією та кооперацією, експортом та імпортом послуг, виходом на зовнішній ринок. На рівні ТОВ «Нова пошта» зовнішньоекономічна діяльність спрямована на укладання та виконання контрактів з іноземними партнерами. Зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Нова пошта» є складовою всієї діяльності бізнес-структури. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності дає ТОВ «Нова пошта» нові можливості, такі як використання переваг міжнародної кооперації виробництва та свобода у прийнятті рішень для здійснення своїх завдань. Зовнішньоекономічна діяльність є суттєвим фактором розвитку ТОВ «Нова пошта». Здійснення систематичної оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності дозволяє ТОВ «Нова пошта» розробити відповідні заходи щодо її вдосконалення. Окрім цього, ефективна зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Нова пошта» зміцнює експортний потенціал України, формує раціональну структуру вітчизняного експорту, підвищує конкурентоспроможність вітчизняних товарів та послуг на світових ринках, залучає іноземні інвестиції, переоснащує вітчизняні бізнес-структури тощо.

Мета зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нова пошта» – максимізація маси та норми прибутку на основі використання переваг міжнародної діяльності.

Завданнями управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Нова пошта» є:

- розширення зовнішніх ринків продажу послуг;
- покращення якості наданих послуг, що експортуються за кордон;
- збільшення асортименту товарів та послуг, що експортуються за кордон;
- збільшення суми прибутку від експортних операцій.

Водночас ТОВ «Нова пошта» орієнтується на своїх клієнтів, адже завдання часто визначаються з урахуванням купівельних інтересів та запитів, які задовольняє ТОВ «Нова пошта». В рамках бізнес-групи «Нова пошта» сформовано кілька векторів розвитку, включаючи міжнародне керівництво (Нова пошта Глобал).

Доставка посилок клієнтам ТОВ «Нова пошта» за кордон здійснюється адресно. Область міжнародної доставки ТОВ «Нова пошта» охоплює країни СНД, Європи, Північної та Південної Америки, Азії, Австралії та Океанії. Вартість міжнародних послуг ТОВ «Нова пошта» залежить від часу доставки та ваги упаковки. Зараз «Нова пошта» працює за кордоном через таких партнерів, як DPD, UPS, DBSchenker і паралельно розвиває власну логістичну мережу.

При цьому, центральна сортувальна станція ТОВ «Нова пошта» знаходиться в Україні. Поштові відділення вже є в Молдові та Грузії, де ТОВ «Нова пошта» працює більше 7 років. На сьогодні «Nova Poshta Moldova» є лідером ринку експрес-доставки в Молдові (доставка вантажів по всій території країни за 1 день). Серед переваг міжнародної діяльності в Молдові та Грузії виділимо дзеркальні ставки імпорту-експорту без прихованих комісій, фіксований час доставки, регулярні транспортні рейси. Завдяки своїм представництвам в Молдові та Грузії, ТОВ «Нова пошта» пропонує можливість надсилати та отримувати вантажі як адресно, так і з відділення. ТОВ «Нова пошта» також пропонує пришвидшене митне оформлення в ексклюзивній митній зоні та повне митне оформлення. Нещодавно було відкрито представництво в Чехії. З початком військової агресії та виїзду багатьох жителів до Польщі ТОВ «Нова пошта» почала співпрацю з польськими поштовими операторами та активно працює в даному напрямку. Наступного року ТОВ «Нова пошта» планує відкрити офіси в Китаї та США.

Що стосується конкурентів ТОВ «Нова пошта», більш ніж 20 великих вітчизняних логістичних бізнес-структур (до прикладу, національний оператор ПАТ «Укрпошта», поштово-логістичний оператор ТОВ «Міст Експрес», транспортна компанія «САТ») надають послуги з міжнародної поштової доставки вантажів.

Названі бізнес-структури укладають контракти з інтернет-магазинами США, Європи, Китаю. Поставки з найбільших інтернет-магазинів Китаю AliExpress, Tmall, Taobao, китайського підрозділу eBay окремим потоком йдуть через національного оператора ПАТ «Укрпошта». Також національний оператор ПАТ «Укрпошта» розширює сферу послуг з консигнаційної консигнації "Consignment", завдяки якій можна швидко отримати чи відвантажити товари з Німеччини, Словаччини, Чехії, Естонії.

Крім того, в Україні працюють представники іноземних логістичних операторів, таких як DHL, FedEx, UPS та TNT Express та багато дрібних перевізників, що також сприяє зростанню конкуренції на ринку міжнародної доставки.

Для оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структури проаналізуємо динаміку міжнародних послуг ТОВ «Нова пошта» (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка загальної кількості відправлень та динаміка надання міжнародних послуг ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2021 рр.

Показник	2019	2020	2021	Абсолютний приріст 2021/2019 рр.	Відносний приріст 2021/2019 рр., %
Кількість відправлень, млн. од	174,9	213	313,6	138,7	79,30
з них, міжнародних відправлень, млн. од	11,1	24,8	36,3	25,2	227,03

*Джерело: систематизовано автором на основі [43, 44]*

За даними табл.2.2 можемо відмітити, що зростання міжнародних відправлень ТОВ «Нова пошта» відбулося випереджаючими темпами за загальне зростання кількості відправлень. Так, кількість міжнародних відправлень зросла на 25,2 млн од або 227,03%, що свідчить про розширення міжнародної діяльності бізнес-структури.

Частка міжнародних послуг ТОВ «Нова Пошта» також зростає (рис.2.6).

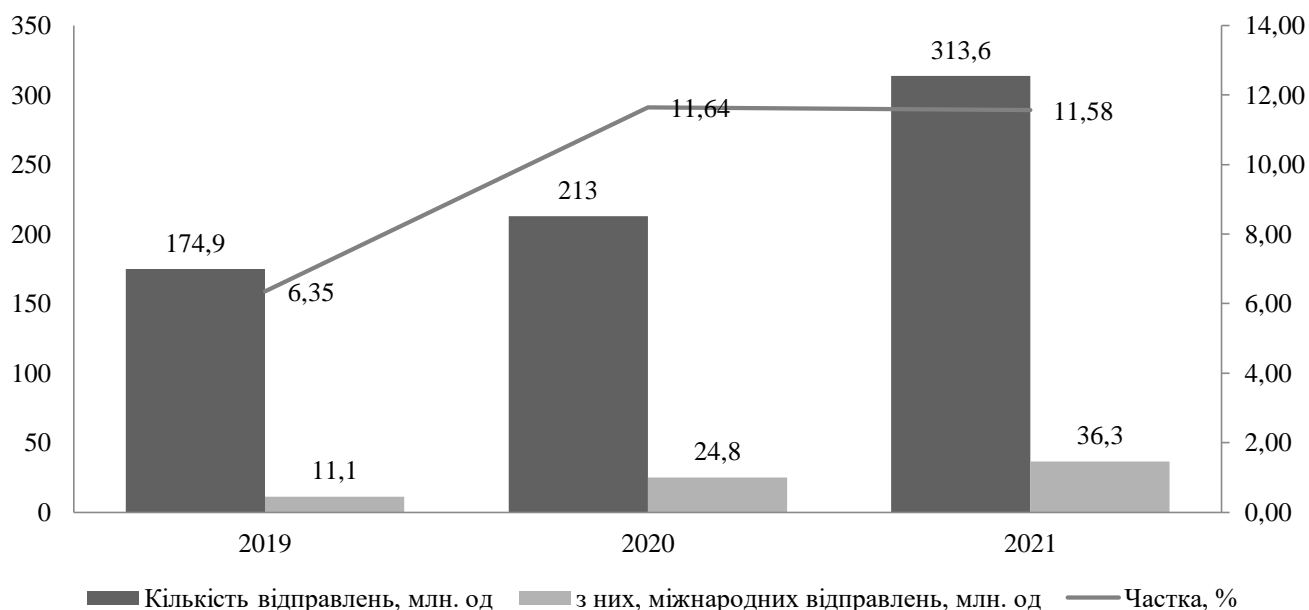


Рисунок 2.6 – Частка міжнародних послуг ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2021 рр.

*Джерело: систематизовано автором на основі [43, 44]*

За даними рис.2.6 можемо відмітити, що частка міжнародних відправлень в структурі реалізації послуг ТОВ «Нова пошта» також зростає (з 6,35% в 2019 році до 11,58% в 2021 році). Це також свідчить про розширення міжнародної діяльності бізнес-структури.

Розглянемо географічну динаміку та структуру міжнародних відправлень, яка наведена у табл.2.3 та на рис.2.7.

Таблиця 2.3 – Географічна динаміка міжнародних відправлень ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2021 рр.

Показник	2019	2020	2021	Абсолютний приріст 2021/2019 рр.	Відносний приріст 2021/2019 рр., %
Обсяг міжнародних відправлень, млн од у тому числі до:	11,1	24,8	36,3	25,2	227,03
Країн СНД	6,02	10,22	15,11	9,09	151,00
Європи	2,01	5,21	9,03	7,02	349,25
Азії	1,2	6,42	7,25	6,05	504,17
Америци	1,44	2,23	3,81	2,37	164,58
Австралії та Океанії	0,43	0,72	1,1	0,67	155,81

*Джерело: систематизовано автором на основі [43, 44]*

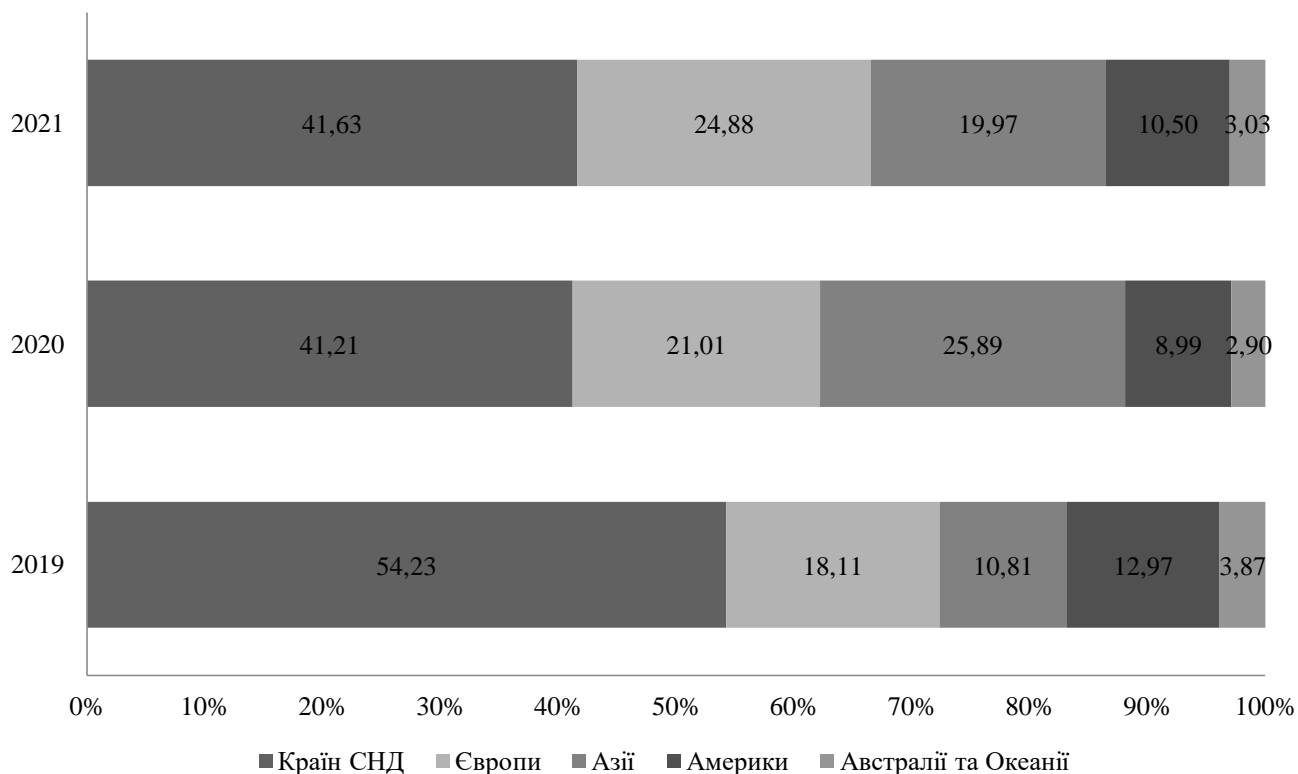


Рисунок 2.7 – Географічна структура міжнародних відправлень ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2021 рр.

*Джерело: систематизовано автором на основі [43, 44]*

За даними табл.2.3 та рис.2.7 можемо відмітити, що зріс обсяг міжнародних відправлень ТОВ «Нова Пошта» за всіма регіонами (на 151% – до країн СНД, на 349,25% – до країн Європи, на 504,17% – до країн Азії, на 164,58% – до країн Америки та на 155,81% – до країн Австралії та Океанії). В структурі міжнародних відправлень ТОВ «Нова Пошта» переважають відправлення до країн СНД, при цьому їх частка скорочується з 54,23% в 2019 році до 41,63% в 2021 році. До основних видів міжнародних відправлень, які принесли найбільше прибутку ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2021 роки, відносяться: бандеролі та посилки.

Одним з найважливіших показників результативності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нова Пошта» є чистий дохід та чистий прибуток від реалізації міжнародних послуг.

Динаміка чистого доходу від міжнародних відправлень ТОВ «Нова Пошта» та їх частки в загальному чистому доході від реалізації послуг бізнес-структури відображено на рис.2.8.

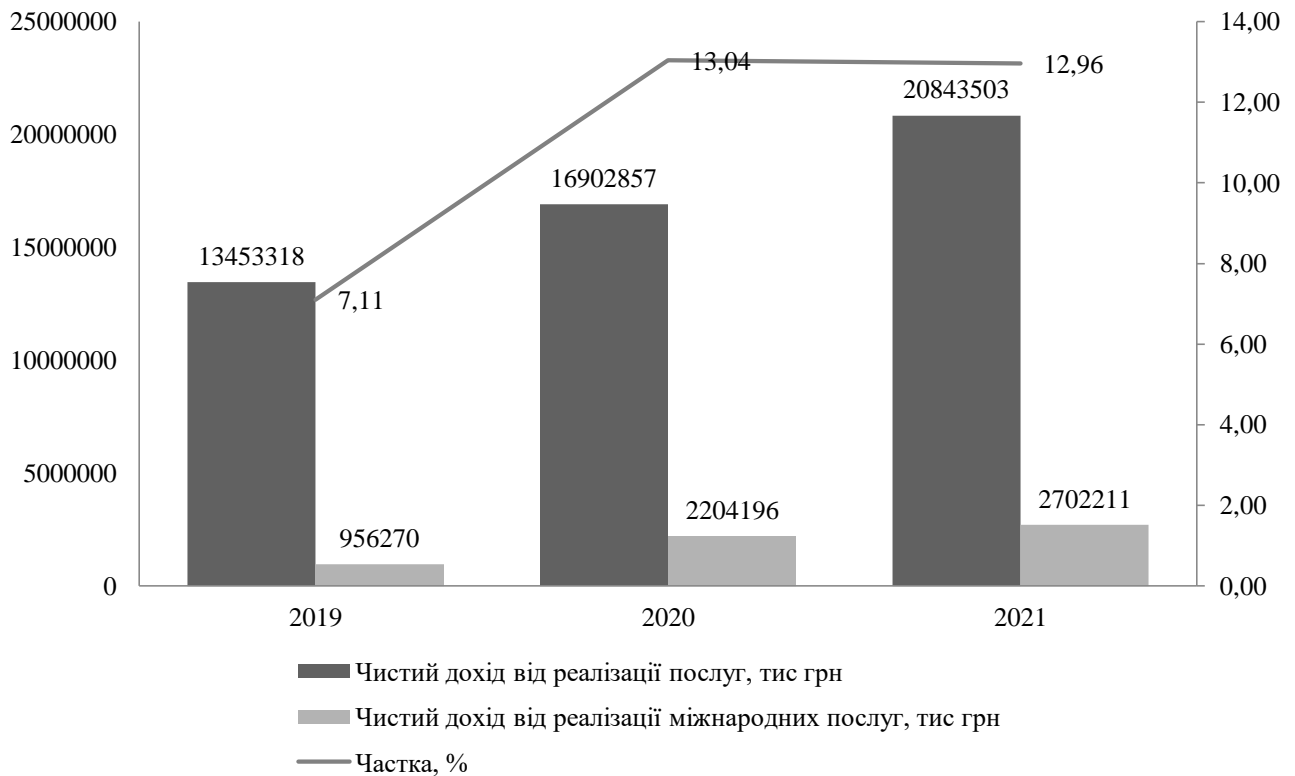


Рисунок 2.8 – Динаміка чистого доходу від міжнародних відправлень ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2021 рр.

*Джерело: систематизовано автором на основі [43, 44]*

За даними рис.2.8 можемо відмітити, що чистий дохід від міжнародних відправлень ТОВ «Нова Пошта» має тенденцію до зростання та зростає на 1745941 тис грн або на 182,58% (з 956270 тис грн в 2019 році до 2702211 тис грн в 2021 році) в цілому за рахунок зростання кількості міжнародних відправлень та обмінного курсу гривні. В загальному чистому доході частка міжнародних відправлень зростає з 7,11% в 2019 році до 12,96% в 2021 році, що свідчить про значну залежність доходу ТОВ «Нова Пошта» від міжнародних відправлень.

Динаміка чистого прибутку від міжнародних відправлень ТОВ «Нова Пошта» та їх частки в загальному чистому прибутку від реалізації послуг бізнес-структури відображено на рис.2.9.

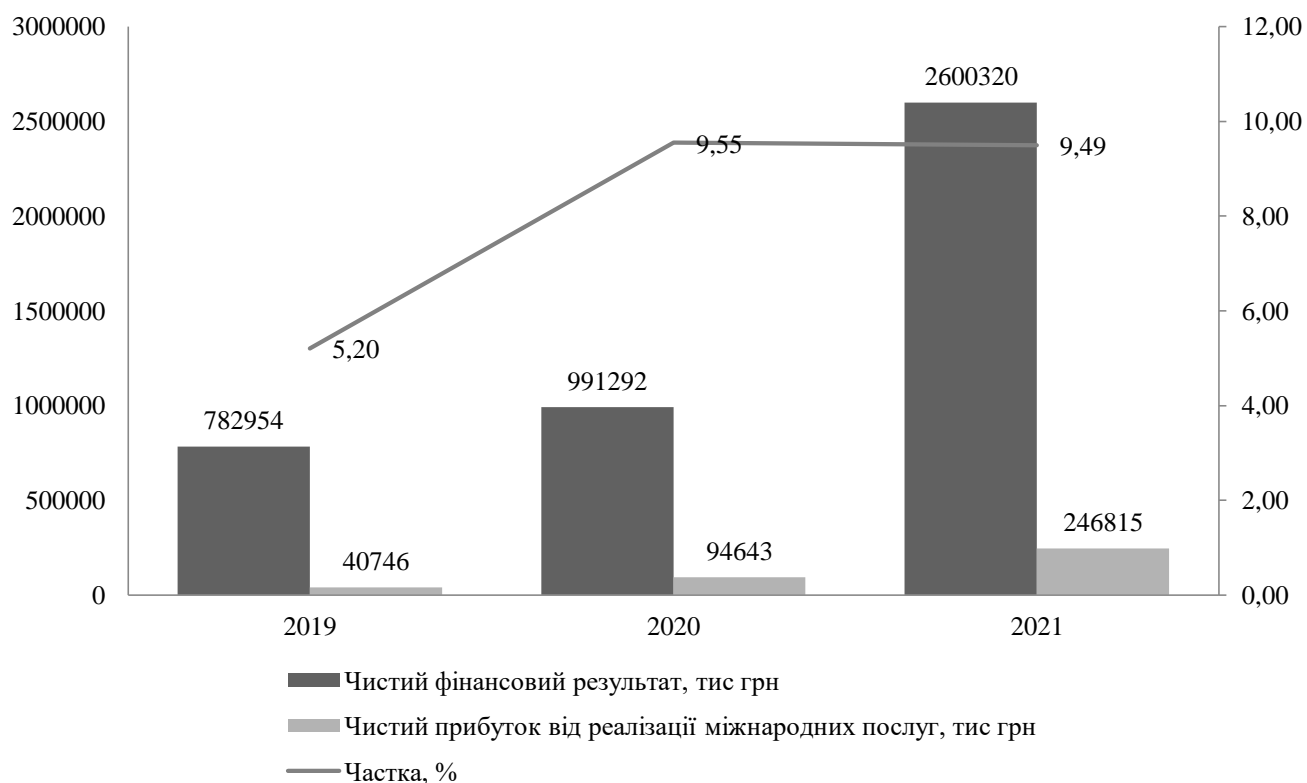


Рисунок 2.9 – Динаміка чистого прибутку від міжнародних відправлень ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2021 рр.

*Джерело: систематизовано автором на основі [43, 44]*

За даними рис.2.9 можемо відмітити, що чистий прибуток від міжнародних відправлень ТОВ «Нова Пошта» також зростає (на 206069 тис грн 505,74%). При цьому, частка чистого прибутку від міжнародних відправлень зростає з 5,2% в 2019 році до 9,49% в 2021 році, що свідчить про ефективність зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структури.

Для оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структури проаналізуємо також показники рентабельності міжнародних відправлень ТОВ «Нова Пошта» (табл.2.4).

Таблиця 2.4 – Показники рентабельності міжнародних відправлень ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2021 рр.

Показник	2019	2020	2021	Зміна 2021/2019 рр.
Чистий дохід від реалізації міжнародних послуг, тис грн	956270	2204196	2702211	1745941
Собівартість реалізованих міжнародних послуг, тис грн	666656	1499304	1903088	1236432
Чистий прибуток від реалізації міжнародних послуг, тис грн	40746	94643	246815	206069
Рентабельність міжнародного продажу, %	4,26	4,29	9,13	4,87
Рентабельність міжнародної продукції, %	6,11	6,31	12,97	6,86

Джерело: систематизовано автором на основі [43, 44]

Відобразимо розраховані показники графічно (рис.2.10).

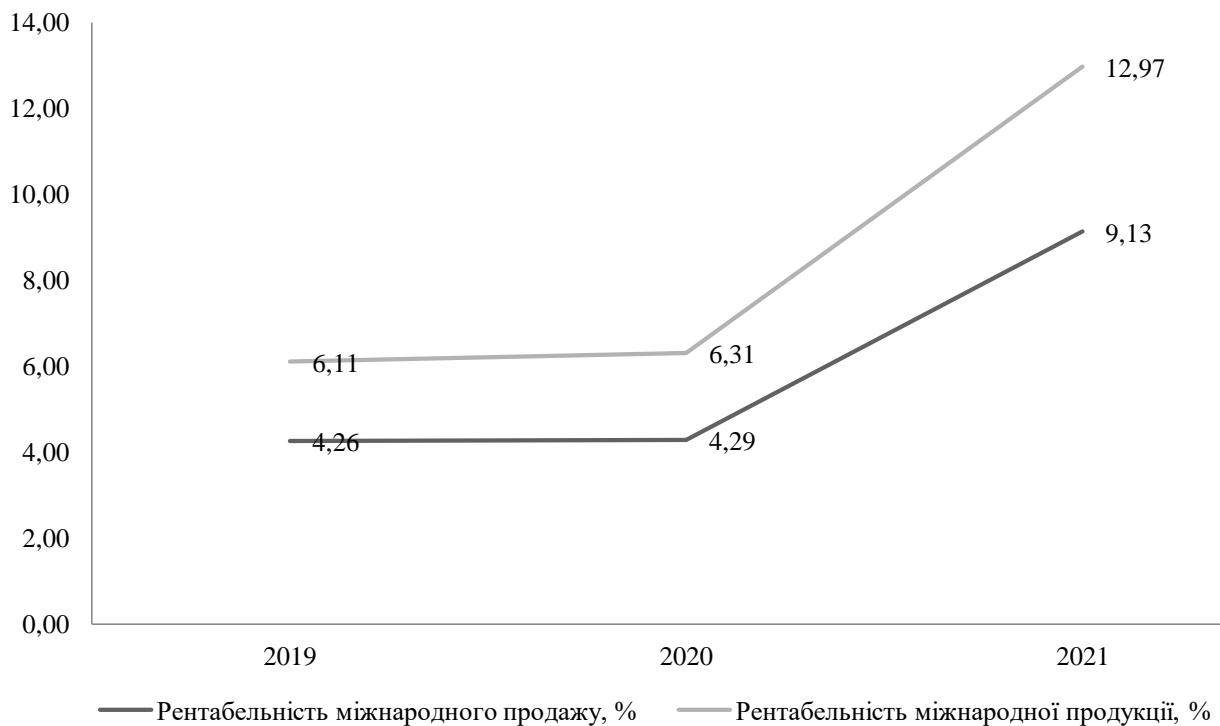


Рисунок 2.10 – Показники рентабельності міжнародних відправлень ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2021 рр.

Джерело: систематизовано автором на основі [43, 44]

За даними табл.2.4 та рис.2.10 можемо відмітити, що міжнародні відправлення ТОВ «Нова Пошта» є рентабельними, а їх рентабельність має тенденцію до зростання.

Так, рентабельність міжнародного продажу зросла на 4,87 процентних пункти (з 4,26% в 2019 році до 9,13% в 2021 році), рентабельність міжнародної продукції на 6,86 процентних пункти (з 6,11% в 2019 році до 12,97% в 2021 році).

Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Нова Пошта» є ефективною та відповідає вимогам сучасного суспільства. На даний момент ТОВ «Нова Пошта» є найбільшою компанією в Україні, яка надає логістичні послуги. ТОВ «Нова Пошта», будучи глобальним постачальником послуг, регулярно бере участь у зовнішньоекономічних операціях. ТОВ «Нова Пошта» активно використовує міжнародні відправлення в своїй діяльності та співпрацює з багатьма міжнародними логістичними підприємствами.

### **2.3 Резерви підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структури**

ТОВ «Нова Пошта» успішно діє на ринку, однак їй необхідно розвиватися та виходити на нові ринки шляхом розширення присутності в інших країнах. Подібна тенденція несе за собою низку проблем, вирішення яких є основним завданням менеджменту ТОВ «Нова Пошта». Проблем, що утрудняють розвиток зовнішньоекономічної діяльності для ТОВ «Нова Пошта» існує безліч, але їх можна розбити на дві категорії: проблеми, породжені внутрішнім середовищем підприємства; проблеми, пов'язані із зовнішнім середовищем. Для вирішення цих проблем варто шукати резерви підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структури.

Для визначення резервів підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нова Пошта» використаємо методи стратегічного аналізу, а саме SWOT-аналіз та PESTEL-аналіз.

SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших інструментів стратегічного планування. Він полягає у виявленні сильних і слабких сторін діяльності бізнес-структур у взаємозв'язку із зовнішніми можливостями й загрозами [45, с.66]. Матриця SWOT-аналізу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нова Пошта» наведена в табл.2.5.

Таблиця 2.5 – Матриця SWOT-аналізу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нова Пошта»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	<p>Високі обсяги надання послуг. Висока якість надання послуг. Ефективна система розподілу послуг. Великий досвід роботи на вітчизняному ринку. Широка географія розподілу. Наявність великих зарубіжних партнерів. Номенклатура послуг кожний рік збільшується новими послугами. Великий обхват території, де жоден з конкурентів не зможе надавати свої послуги.</p>	<p>Недостатнє технічне й комп'ютерне забезпечення. Значний дисбаланс в розвитку країн доставки. Недосконала асортиментна політика для міжнародного ринку. Недостатня інвестиційна активність. Низький рівень інноваційної активності. Некваліфікований персонал.</p>
Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
	<p>Тісні зв'язки зі споживачами. Завоювання нових сегментів ринку. Здатність використати навички й технології для збільшення частки міжнародного ринку. Розширення асортименту послуг. Використання сформованих протягом багатьох років баз даних для рекламних заходів. Створення спеціальних умов для інвесторів. Формування умов для залученні іноземних інвестицій.</p>	<p>Продовження військових дій на території України. Девальвація гривні, зростання рівня інфляції. Вихід на ринок конкурентів найбільш удосконаленими технологіями. Обсяги надаваних традиційних послуг постійно зменшуються. Рентабельність може у кожному мить знизитися при змінах у політичній ситуації. Поява на ринку високотехнологічних послуг зв'язку, які альтернативні поштовим. Погіршення відносин з сусідніми країнами.</p>

*Джерело: систематизовано автором на основі [40, 41, 43, 44]*

За даними табл.2.5 можемо відмітити, що сильними сторонами ТОВ «Нова Пошта» є надання якісних послуг та обслуговування з орієнтацією на потреби споживачів. Гнучка цінова політика допоможе ТОВ «Нова Пошта» розширити частку міжнародного ринку та впровадити нові види послуг. Важливим фактором є те, що ТОВ «Нова Пошта» – досвідчений логістичний оператор. Слабкими сторонами

зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нова Пошта» є недостатнє технічне й комп'ютерне забезпечення та значний дисбаланс в розвитку країн доставки. Можливостями зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нова Пошта» є ефективна маркетингова діяльність (розширення ринку, модернізація обладнання, комп'ютерні технології). Загрозливими факторами зовнішнього середовища для ТОВ «Нова Пошта» є поява нових конкурентів та технологій більш привабливих для клієнтів. ТОВ «Нова Пошта» потрібно постійно удосконалювати технології для збереження конкурентоспроможності. Крім того, загрозою зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нова Пошта» є продовження військових дій на території України.

На основі SWOT-аналізу можна виділити такі методи покращення зовнішньоекономічної діяльності:

- збільшення кількості міжнародних відділень;
- покращення іміджу за рахунок покращення маркетингової діяльності;
- скорочення терміну міжнародної доставки за рахунок покращення логістики;
- зменшення постійних витрат за рахунок діджиталізації послуг;
- подальша співпраця з міжнародними інтернет-магазинами та сервісами доставки.

Одним із методів, що дозволяє виробити стратегію розвитку ТОВ «Нова Пошта» – це PESTEL/PESTLE аналіз, який допоможе визначити загрози та можливості зовнішнього середовища, стратегічну реакцію на ці зміни та визначити точки зростання ТОВ «Нова Пошта», а також сформулювати стратегію розвитку його зовнішньоекономічної діяльності. PESTEL-аналіз призначений для виявлення політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових аспектів зовнішнього середовища, котрі впливають на розвиток земельних відносин [46, с.98] Матриця PESTEL-аналізу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нова Пошта» наведена в табл.2.6.

Таблиця 2.6 – Матриця PESTEL-аналізу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Політичні чинники	Економічні чинники
-------------------	--------------------

Розвинена логістична мережа по всьому світу Залежність від політичного становища. Обмеження у торгівлі з певними країнами, зокрема Росією та Білоруссю. Корупція в державних органах. Співробітництво з іншими країнами.	Швидкий розвиток ринку логістичних послуг. Курс валют. Високий рівень інфляції. Темпи економічного зростання. Високий ступінь безробіття населення.
Соціальні чинники	Технологічні чинники
Виїзд кваліфікованих кадрів за межі країни. Низька платоспроможність населення. Прагнення, щоб дані користувачів були збережені.	Недостатній рівень розвинутих вітчизняних технологій. Низький рівень автоматизації процесів, що пов'язані з доставкою. Невисокий темп інформатизації. Необхідність у точному трекінгу доставки. Збільшення тренду «покупка в 1 клік».
Чинники навколишнього середовища	Правові чинники
Екологічність упаковки для доставки. Екологічність транспорту доставки.	Діяльність регулюється державою Необхідність дотримання низки вітчизняних та міжнародних законодавчих актів. Дотримання міжнародних стандартів

*Джерело: систематизовано автором на основі [40, 41, 43, 44]*

За даними табл.2.6 можемо відмітити, що діяльність ТОВ «Нова Пошта» регулюється певними нормативними актами як вітчизняними, так і міжнародними. У випадку, якщо у законодавство вносяться зміни, ТОВ «Нова Пошта» необхідно а працювати, дотримуючись законів та правил, як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку. ТОВ «Нова Пошта» має розгалужену систему по всьому світу, проте діяльність регулюється державою, а отже воно значно залежить від політичних конфліктів та обмежень, особливо в умовах військового стану.

Серед економічних факторів ТОВ «Нова Пошта» важливо виділити високий рівень інфляції, ступінь безробіття населення (особливо в період військового стану), нестабільність курсу валют (значна девальвація гривні), високі темпи зростання ринку логістичних послуг тощо. Також на діяльність ТОВ «Нова Пошта» впливає ступінь платоспроможності населення.

Однією із соціальних змін, що відбулися за 2020 рік стало дистанціювання та обмеження контактів між людьми. Ця тенденція укріпилась внаслідок військових дій та введення комендантської години. Тому збільшується попит у поштоматах та

автоматизованих пунктах видачі. З цього витікає збільшення впливу технологічного фактору на діяльність ТОВ «Нова Пошта», адже автоматизація – це технічний фактор.

Останнім часом на світовому ринку також збільшується тенденція до екологічності та збереження навколишнього середовища. Більшість посилок та листів ТОВ «Нова Пошта» доставляється автомобілями, а отже це має негативний вплив на довкілля. На сьогодні найоптимальнішим рішенням для ТОВ «Нова Пошта» є перехід на екологічніше упакування та більш екологічні способи доставки у найближчі роки.

Таким чином, зовнішнє середовище значно впливає на діяльність ТОВ «Нова Пошта», а, отже, і на підвищення ефективності його зовнішньоекономічної діяльності.

Також використаємо аналіз Портера, що дозволить проаналізувати ризики та покаже, що саме формує середовище діяльності ТОВ «Нова Пошта». Модель Портера доцільно застосувати для вивчення чинників, котрі впливають на інтенсивність та динаміку конкурентної взаємодії в галузі. У різних питаннях зовнішнього середовища, які стосуються діяльності ТОВ «Нова Пошта», найважливішою є логістична галузь, в якій бізнес-структура конкурує. Структура логістичної галузі відіграє важливу роль у розробці напрямів підвищення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нова Пошта».

П'ять сил Портера наведені на рис.2.11. Перша сила, що має вплив на діяльність ТОВ «Нова Пошта» – це ринкова сила покупців. На сьогодні споживачі логістичних послуг стали обирати оператора більш свідомо, базуючись на досвіді.

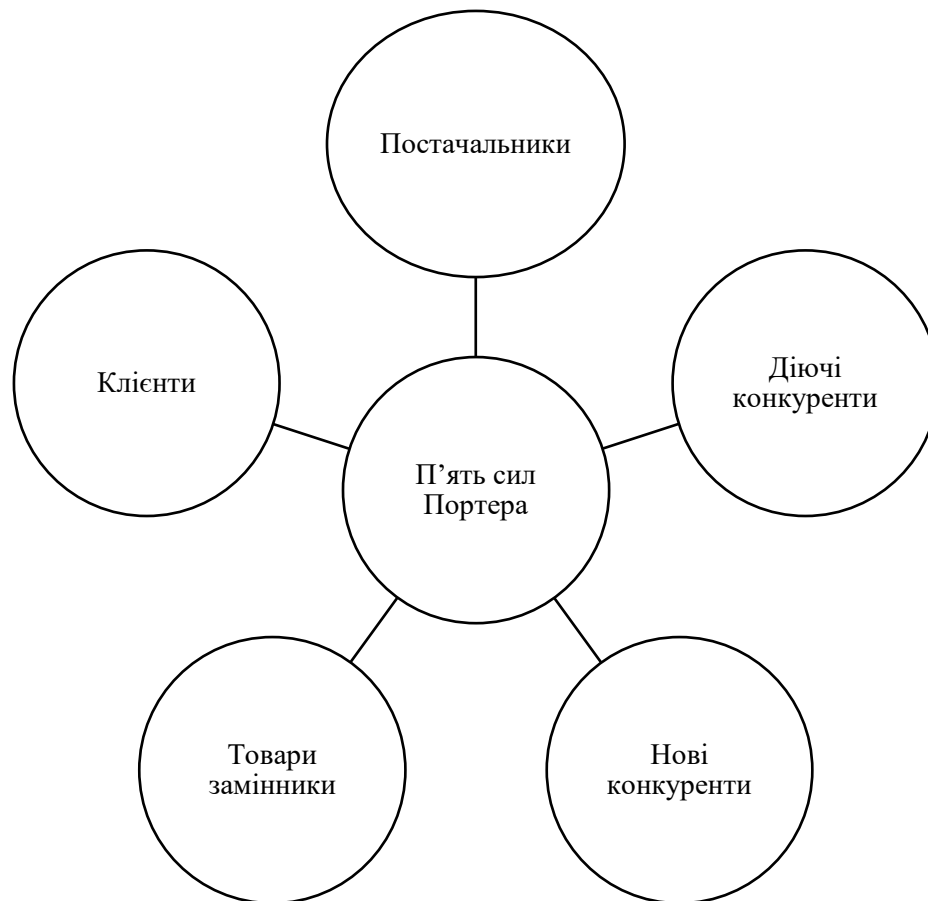


Рисунок 2.11 – П'ять сил Портера

*Джерело: систематизовано автором на основі [47, с.65]*

Споживачі можуть обирати, яке логістичне підприємство для надання послуг обирати, мають достатній вибір альтернатив. У ТОВ «Нова Пошта» є як мінімум два прямих конкуренти – Укрпошта та JustIn. Оскільки багато бізнес-структур пропонують одразу декілька способів доставки, то споживач обирає більш надійного логістичного оператора або більш вигідні умови.

Друга сила, що має вплив на діяльність ТОВ «Нова Пошта» – суперництво існуючих конкурентів. У даному факторі необхідно проаналізувати, наскільки існуючі конкуренти можуть впливати на поточну ситуацію ринку. Головний конкурент ТОВ «Нова Пошта» – це АТ «Укрпошта». При цьому, усі дії ТОВ «Нова Пошта» як домінуючого підприємства впливають на ситуацію в галузі.

Наступна сила, що має вплив на діяльність ТОВ «Нова Пошта» – доступність альтернативних продуктів. Найпопулярніші послуги ТОВ «Нова Пошта» – це доставка посилок. Якщо доставка відбувається в межах міста чи населеного пункту, то споживач може обрати альтернативні методи доставки – кур'єрські сервіси таксі (до прикладу, Uklon) або службу доставки (до прикладу, Glovo), які зараз доставляють «усе, що завгодно».

Четверта сила, що має вплив на діяльність ТОВ «Нова Пошта» – це нові конкуренти. Зважаючи на те, що попит на безконтактні способи купівлі товарів зростає з кожним місяцем, логістичні послуги стають дедалі популярнішими. Вірогідність появи нових конкурентів досить висока. З іншого боку, цього необхідно забезпечити дієву інфраструктуру, достатньо персоналу, транспорт тощо.

Остання сила, що має вплив на діяльність ТОВ «Нова Пошта» – це ринкова сила постачальників. Однак, оскільки об'єкт дослідження надає послуги, то і є постачальником. Тому останній фактор не буде вагомим для ТОВ «Нова Пошта».

Аналізуючи вищенаведену інформацію з методики визначення п'яти сил Портера для ТОВ «Нова Пошта», можна виділити такі переваги, як якість послуг, поточні клієнти, які цінують надання послуг бізнес-структури. Також існує певні загрози з боку появи нових гравців, бо логістичний ринок є відкритим.

Таким чином, ТОВ «Нова Пошта» має значні конкурентні переваги та резерви підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

## РОЗДІЛ 3

### ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

#### **3.1 Організаційна характеристика бізнес-пропозиції підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структури**

Державна політика України на шляху до євроінтеграції відкриває можливості для подальшого розвитку діяльності ТОВ «Нова Пошта» на європейському ринку та висуває ряд вимог до вдосконалення екологічної політики бізнес-структури у відповідності до стандартів ЄС. При цьому, варто зазначити, що транспорт становить понад 30% кінцевого споживання енергії в Європі, а реалізація потенціалу енергоефективності зосереджена на посиленні стандартів викидів CO<sub>2</sub> та заходах щодо підвищення ефективності використання палива та зменшення викидів CO<sub>2</sub> для великовантажних транспортних засобів. Електрифікація вантажного транспорту має важливе значення для припинення залежності від нафти та декарбонізації транспорту. ЄС також встановив ціль у розмірі щонайменше 27% частки відновлюваної енергії, що споживатиметься в ЄС у 2030 році [48].

Крім того, за результатами PESTEL-аналізу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нова Пошта» визначено загальний світовий тренд на екологізацію бізнесу, а саме екологічність упаковки для доставки та екологічність транспорту доставки.

Саме тому, в якості основної рекомендації розвитку зовнішньоекономічної ТОВ «Нова Пошта» пропонуємо перехід експортного пересування з старих автомобілів на вантажні електромобілі.

Для обґрунтування даної бізнес-пропозиції визначимо перелік наявних на ринку вантажних електромобілів та визначимо за їх характеристиками найкращий, що

підійде під потреби міжнародної доставки ТОВ «Нова Пошта». Для аналізу обираємо наступні вантажні електромобілі [49]:

- 1) Volvo FL Electric;
- 2) Volvo FE Electric;
- 3) Renault Master Z.E.;
- 4) Tesla Semi.

Порівняння обраних вантажних електромобілів наведено в табл.3.1.

Таблиця 3.1 – Порівняння вантажних електромобілів для ТОВ «Нова Пошта»

Критерій	Volvo FL Electric	Volvo FE Electric	Renault Master Z.E.	Tesla Semi
Ціна	\$95000	\$95000	\$64500	\$150000
Запас ходу	500+ км	300+ км	500+ км	800+ км
Витрата енергії	~3 кВт/км	~3 кВт/км	~3 кВт/км	~1 кВт/км
Час підзарядки	2 години	3 години	4 години	40 хв
Споряджена маса	16 тон	27 тон	16 тон	36 тон
Розгін від 0 до 100 км/год	6 секунд	8 секунд	6 секунд	5 секунд
Прискорення при максимальному завантаженні	30 секунд	40 секунд	30 секунд	20 секунд
Сидіння	1 водій	1 водій	1 водій	1 водій
Наявність автопілоту	-	-	-	+

*Джерело: систематизовано автором на основі [50]*

Електромобілі набагато ефективніші за ті автомобілі, що їздять на бензині, у них вище ККД, в середньому електрокар перетворює на механічну близько 60% електричної енергії, водночас машина на бензині використовує паливо з ефективністю в 17-20%. Такі транспортні засоби ідеальні з погляду екології, адже не забруднюють довкілля небезпечними вихлопними газами, а виробництво "палива" не вимагає спустошення природних запасів нафти.

Вартість енергії, необхідної для поїздки на електромобілі, менша, ніж вартість енергії, що споживається при поїздки на автомобілі, що працює на викопному паливі, на ту саму відстань. У деяких районах для тих, хто використовує електромобілі,

скасовуються чи зменшуються податки. Безпека на дорозі є головним пріоритетом будь-якого розсудливого водія – вантажні електрокари досить безпечні у цьому плані.

Зважена оцінка за критеріями наведена в табл.3.2.

Таблиця 3.2 – Зважена оцінка вантажних електромобілів для ТОВ «Нова Пошта»

Критерій	Вага критерію	Volvo FL Electric		Volvo FE Electric		Renault Master Z.E.		Tesla Semi	
		оцінка	зважена оцінка	оцінка	зважена оцінка	оцінка	зважена оцінка	оцінка	зважена оцінка
Ціна	0,2	4	0,8	4	0,8	5	1	3	0,6
Запас ходу	0,15	4	0,6	3	0,45	4	0,6	5	0,75
Витрата енергії	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6	5	0,75
Час підзарядки	0,15	2	0,3	3	0,45	4	0,6	5	0,75
Споряджена маса	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3	5	0,5
Розгін від 0 до 100 км/год	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4	5	0,5
Прискорення при максимальному завантаженні	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4	5	0,5
Сидіння	0,05	5	0,25	5	0,25	5	0,25	5	0,25
Сума	1		3,65		3,55		4,15		4,6

*Джерело: систематизовано автором на основі [50]*

За результатами зваженої оцінки варто обрати Tesla Semi. Даний електромобіль ще не випущений на масовий ринок, однак пропонуємо керівництву ТОВ «Нова Пошта» зробити предзамовлення на доставку даного електромобіля та на початку 2023 року отримати їх у користування.

Початок проектних робіт буде виконаний після доставки вантажних електромобілів Tesla Semi на початку 2023 року. Виділимо основні етапи впровадження в експлуатацію вантажних електромобілів на ТОВ «Нова Пошта» для підвищення ефективності його зовнішньоекономічної діяльності (рис.3.1):

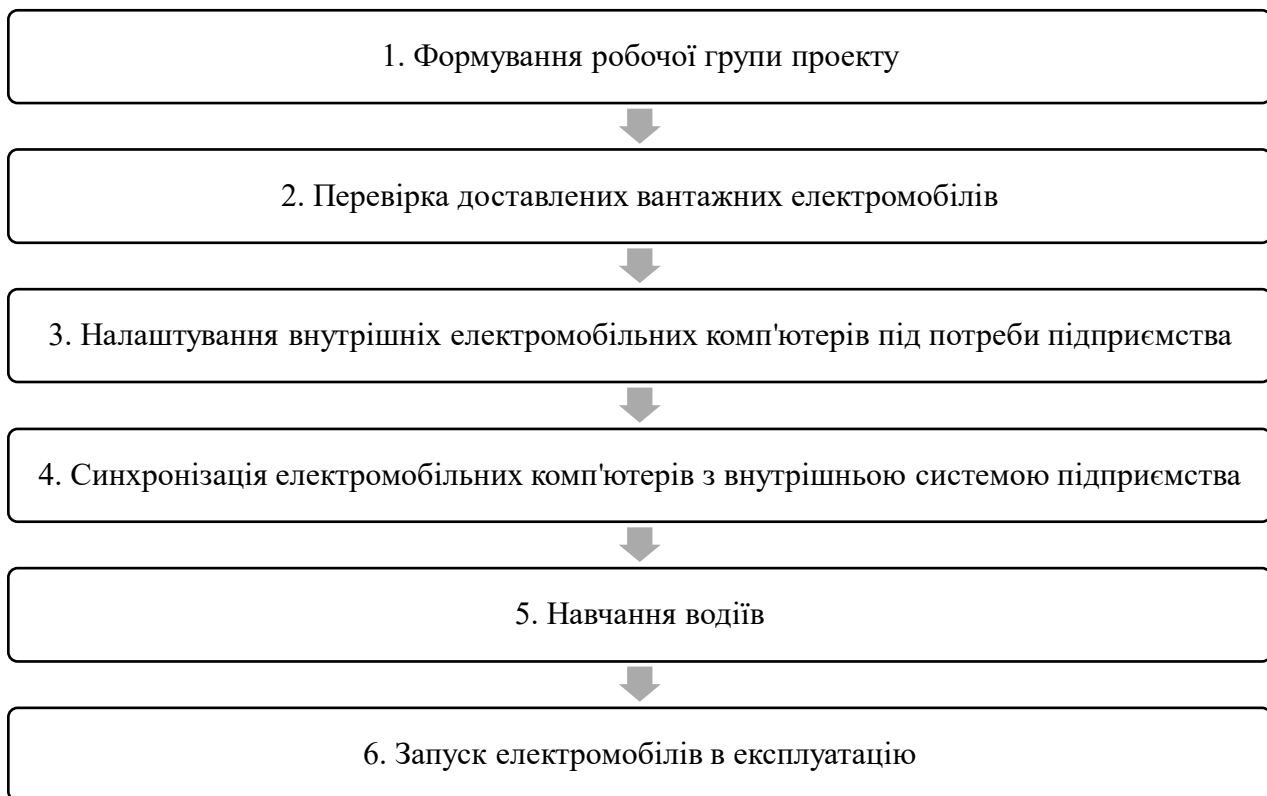


Рисунок 3.1 – Основні етапи впровадження в експлуатацію вантажних електромобілів на ТОВ «Нова Пошта» для підвищення ефективності його зовнішньоекономічної діяльності

*Джерело: систематизовано автором*

З самого початку ринкова пропозиція вантажних електромобілів, оснащених передовими системами силових агрегатів, повинна супроводжуватись переконливими аргументами та доказами того, чому конкретний силовий агрегат підходить для завдань логістичного оператора. Щоб реалізувати весь потенціал Tesla Semi, необхідно, по-перше, вжити технологічних заходів, що впливають на транспортний засіб, включаючи, зокрема, заходи щодо енергетичної установки, подачі енергії та палива, накопичення енергії та опору. По-друге, рух можна оптимізувати за рахунок ефективної організації логістичного використання автопарку та територіальної політики ТОВ «Нова Пошта». Крім того, варто приєднати вантажні електромобілі ТОВ «Нова Пошта» в автоматизовану та об'єднану мережу транспортних систем, у

яких рух окремих транспортних засобів координується один з одним та відбувається взаємодія із своєчасним керуванням транспортом.

Діаграма Ганта проекту впровадження в експлуатацію вантажних електромобілів на ТОВ «Нова Пошта» для підвищення ефективності його зовнішньоекономічної діяльності на рис.3.2.

Етап	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1. Формування робочої групи проекту	█																								
2. Перевірка доставлених вантажних електромобілів		█	█	█	█																				
3. Налаштування внутрішніх електромобільних комп'ютерів під потреби підприємства						█	█	█	█	█	█														
4. Синхронізація електромобільних комп'ютерів з внутрішньою системою підприємства												█	█	█	█										
5. Навчання водіїв																█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
6. Запуск електромобілів в експлуатацію																									█

Рисунок 3.2 – Діаграма Ганта проекту впровадження в експлуатацію вантажних електромобілів на ТОВ «Нова Пошта» для підвищення ефективності його зовнішньоекономічної діяльності

*Джерело: систематизовано автором на основі [40]*

Таким чином, реалізація проекту займе 25 робочих днів.

Для реалізації проекту з впровадження в експлуатацію вантажних електромобілів на ТОВ «Нова Пошта» необхідним є створення команди проекту, яка складатиметься з співробітників підприємства:

– замовник: директор ТОВ «Нова Пошта» – Бульба Олександр Миколайович;

– менеджер проекту: начальник відділу логістики;

– команда проекту: наладчик обладнання; начальник ІТ-відділу; водії .

Розподіл обов'язків між учасниками проекту представлений у табл.3.3.

Таблиця 3.3 – Розподіл обов'язків між учасниками проекту впровадження в експлуатацію вантажних електромобілів на ТОВ «Нова Пошта» для підвищення ефективності його зовнішньоекономічної діяльності

Етап	Директор	Начальник логістичного відділу	Начальник ІТ-відділу	Водії
1. Формування робочої групи проекту	виконавець	-	-	-
2. Перевірка доставлених вантажних електромобілів	відповідальний	виконавець	консультант	консультант
3. Налаштування внутрішніх електромобільних комп'ютерів під потреби підприємства	-	відповідальний	виконавець	консультант
4. Синхронізація електромобільних комп'ютерів з внутрішньою системою підприємства	-	відповідальний	виконавець	виконавець
5. Навчання водіїв	-	виконавець	консультант	виконавець
6. Запуск електромобілів в експлуатацію	-	відповідальний	-	виконавець

*Джерело: систематизовано автором на основі [40]*

Перехід ТОВ «Нова Пошта» на вантажні електромобілі – це інвестиція у майбутнє. Перехід до вантажних електромобілів є актуальним для вантажоперевезень по території країн Європейського Союзу. Нульові викиди вихлопних газів, низький рівень шуму дозволяють забирати вантажі та доставляти їх туди, куди не потрапити звичайним вантажівкам. Нижчий рівень шуму створить можливості для виконання широкого спектру транспортних завдань у години, коли дороги мало завантажені – даний фактор оптимізує використання простору залежно від часу доби у

перевантажених містах. Окрім цього, електродвигун забезпечує дуже плавну та безперебійну подачу потужності, що ідеально підходить для зупинки та руху з місця.

### **3.2 Економічне обґрунтування доцільності реалізації бізнес-пропозиції**

В даний час ситуація в економіці не відрізняється стабільністю та сталістю, змінюються умови діяльності економічних суб'єктів, правове поле та міжнародна політика – всі ці фактори ускладнюють процес інвестування та загострюють проблему правильності проведення оцінки інвестиційних проектів, яка не тільки була б адекватною проекту, але мала б максимально комплексний характер та дозволяла приймати обґрунтовані інвестиційні рішення. Грамотно проведена оцінка інвестиційного проекту може дати інвесторам та іншим учасникам інвестиційного процесу відповідь не лише головне питання – чи варто взагалі брати участь у даному проекті, а й допоможе зрозуміти – які конкретно для нього ефекти, не тільки в грошах, принесе участь у проекті. Важливо зрозуміти, що результат проекту, це не тільки віддача на вкладені кошти, але й інші різного роду ефекти, залежно від самого проекту.

Сутність оцінки інвестиційних проектів полягає у тому, що інвестиційний проект у майбутньому матиме вигоду як для інвесторів, так і для суспільства. Запропонований поряд із комерційною значимістю мають також соціальний, податковий, бюджетний та екологічний ефекти. Проблематичною оцінкою фінансово-економічної ефективності запропонованого інвестиційного проекту полягає у визначенні рівня його рентабельності у відносному та абсолютному вираженні.

Проект проходить кілька етапів при його створенні та реалізації, але для оцінки ефективності існує певний момент – експертиза проекту. Експертиза є важливим етапом життєвого циклу проекту. Залежно від того, як проводиться фінансування

проекту, бізнес-структура приймає рішення, яким чином вона проведе експертизу: залучаючи консалтингову фірму чи самостійно. Оцінка результатів проводиться протягом усього циклу реалізації проекту.

Ефективність інвестиційних проектів важлива у прийнятті рішення щодо створення певного проекту. Кожен проект піддається ймовірності ризику, низької ефективності та нерентабельності. Отже, під час реалізації проекту впровадження в експлуатацію вантажних електромобілів на ТОВ «Нова Пошта» для підвищення ефективності його зовнішньоекономічної діяльності, потрібно розрахувати приблизні дані для отримання результатів ефективності проекту та прийняття рішення, висування його на конкурсні заходи.

Інвестиційні витрати на впровадження в експлуатацію вантажних електромобілів на ТОВ «Нова Пошта» для підвищення ефективності його зовнішньоекономічної діяльності відображені в табл.3.4.

Таблиця 3.4 – Інвестиційні витрати на впровадження в експлуатацію вантажних електромобілів на ТОВ «Нова Пошта» для підвищення ефективності його зовнішньоекономічної діяльності

Стаття витрат	Вартість одиниці, грн	Кількість, од	Вартість, тис грн	Частка, %
Електромобіль Tesla Semi	5408865	100	540886,5	99,82
Доставка електромобілів в Україну	10000	100	1000	0,18
Налаштування електромобілів та синхронізація з внутрішньою системою підприємства	20000	1	20	0,00
Проведення тренінгів для водіїв	10000	1	10	0,00
Разом	-	-	541916,5	100,00

*Джерело: систематизовано автором на основі [50]*

За даними табл.3.4 бачимо, що загальна сума інвестиційних витрат складе 541916,5 тис грн та повністю покривається за рахунок чистого прибутку ТОВ «Нова Пошта». Найбільшу частку в інвестиційних витратах проекту впровадження в

експлуатацію вантажних електромобілів на ТОВ «Нова Пошта» для підвищення ефективності його зовнішньоекономічної діяльності складе саме купівля вантажних електромобілів (99,82%) за рахунок їх високої вартості.

Рахуємо витрати на заправку Tesla Semi і вантажного автомобіля з дизельним ДВС по середнім європейським цінам, адже дані електромобілі будуть функціонувати саме на європейському ринку. Середня ціна електроенергії – 30 центів за 1 кВт \* год, а дизельне паливо близько 1 Євро за 1 літр. В перерахунку на українську валюту приблизно становитиме 12 грн за 1 кВт \* год електроенергії і 40 грн за 1 літр палива. Відповідно одна заправка грузового автомобіля з дизельним ДВС обійдеться: 500 літрів \* 40 = 20000 грн, а одна заправка Tesla Semi обійдеться: 800 кВт \* 12 = 9600 грн в перерахунку відповідно. Таким чином, в європейській умовах електроенергії вантажний електромобіль Tesla Semi істотно економічно ефективніше автомобіля з дизельним ДВС (економія на паливі складе 52%).

Крім того, важливо відзначити зниження витрат при експлуатації вантажного електромобіля: збільшення міжсервісних інтервалів, зменшення вартості технічного обслуговування, можливе зниження чи скасування податків на електромобілі. Введення обмежень в'їзду до європейських міст – плата за в'їзд автомобілів із ДВС або заборона – також підвищить затребуваність електровантажівок.

Серед недоліків вантажних електромобілів Tesla Semi – менший пробіг на одній зарядці, зменшення вантажопідйомності щодо автомобілів з ДВС (через велику масу батарей), висока роздрібна ціна, тривалий період заряджання батарей в порівнянні з вантажним автомобілем з дизельним ДВС (швидка зарядка займає 30-45 хвилин, повна – кілька годин).

Головною перешкодою збільшення попиту вантажних електромобілів в Україні є слабо розвинена інфраструктура зарядних станцій, відсутність привабливої системи податкових пільг і субсидій. При цьому, в більшості європейських країн дана інфраструктура є розвиненою. Це робить проект привабливим, адже планується, що дані вантажні електромобілі будуть курсувати на європейському ринку.

Реалізація даного проекту призведе до скорочення собівартості від реалізації послуг ТОВ «Нова Пошта», а саме витрати на паливо та технічне обслуговування (встановлено, що витрати на паливо скоротяться на 52%). В структурі собівартості міжнародних відправлень витрати на паливо та технічне обслуговування автомобілів складають 60%. Розрахуємо грошові потоки від впровадження в експлуатацію вантажних електромобілів на ТОВ «Нова Пошта» для підвищення ефективності його зовнішньоекономічної діяльності (табл.3.5). Чистий дохід прогнозуємо на рівні 2021 року, що є ймовірним на основі його зростаючої тенденції.

Таблиця 3.5 – Грошові потоки від впровадження в експлуатацію вантажних електромобілів на ТОВ «Нова Пошта» для підвищення ефективності його зовнішньоекономічної діяльності

Показник	2021	2023	Абсолютний приріст 2023/2021 рр.	Відносний приріст 2023/2021 рр., %
Чистий дохід від реалізації міжнародних послуг, тис грн	2702211	2702211	0	0,00
Собівартість реалізованих міжнародних послуг, тис грн	1903088	1309324,5	-593763,5	-31,20
Витрати на паливо, тис грн	1141852,8	548089,3	-593763,5	-52,00
Інші витрати, тис грн	761235,2	761235,2	0	0,00
Валовий прибуток від реалізації міжнародних послуг, тис грн	799123,0	1392886,5	593763,5	74,30
Чистий прибуток від реалізації міжнародних послуг, тис грн	655280,9	1142166,9	486886,0	74,30

*Джерело: систематизовано автором на основі [43, 44]*

Реалізація даного проекту призведе до зростання чистого прибутку від реалізації міжнародних послуг на 486886,0 тис грн або 74,30% за рахунок скорочення собівартості реалізованих міжнародних послуг на 593763,5 тис грн або 31,20%.

Розрахуємо також розмір щорічної амортизації електромобілів Tesla Semi. Так як обслуговування таких вантажних електромобілів займає мінімум часу, вони не потребують додаткових запчастин. Перші кілька років, подібний транспорт не потребуватиме втручання, лише за жорстких умов їзди. Термін корисного

використання вантажних електромобілів Tesla Semi становить 30 років, а тому норма амортизації складе 3,33%. Щорічні витрати амортизації складуть 18 тис грн на рік.

Чисті щорічні грошові потоки від впровадження в експлуатацію вантажних електромобілів на ТОВ «Нова Пошта» складуть 1142184,9 тис грн.

Для оцінки доцільності реалізації бізнес-пропозиції розрахуємо показники чистого наведеного доходу (NPV) та індексу рентабельності (IP) проекту впровадження в експлуатацію вантажних електромобілів на ТОВ «Нова Пошта». Дані показники, як і відповідні їм методи, застосовують у двох варіантах: визначення ефективності незалежних інвестиційних проектів (так звана абсолютна ефективність), коли робиться висновок у тому прийняти проект чи відхилити, визначення ефективності взаємовиключних одне одного проектів (порівняльна ефективність), коли робиться висновок у тому, який проект прийняти з кількох альтернативних. В даному випадку використовуємо саме перший варіант.

Для розрахунку показників чистого приведенного доходу (NPV) та індексу рентабельності (IP) проекту впровадження в експлуатацію вантажних електромобілів на ТОВ «Нова Пошта» для підвищення ефективності його зовнішньоекономічної діяльності варто визначити дисконтовану ставку за проектом. Процес дисконтування капітальних вкладень і грошових потоків проводиться за різними ставками дисконту, які визначаються в залежності від особливостей інвестиційних проектів. Для визначенні ставки дисконту враховуються структура інвестицій та вартість окремих складових капіталу. За безризикову ставку узятий відсоток по депозиту для юридичних осіб на 60 місяців, що складає 7%. Премія визначається експертним шляхом в межах від 1 до 5%, де 1% – мінімальний ризик, 5% – максимальний ризик. Для розрахунку ставки дисконтування був обраний кумулятивний підхід за наступними показниками:

- ключова фігура – 1%;
- розмір компанії – 1%;
- товарно-територіальна диверсифікація – 3%;

- фінансова структура компанії – 1%;
- рівень прогнозованості прибутків – 1%;
- диверсифікованість клієнтури – 1%;
- оцінка ставки дисконту –  $6+1+1+3+1+1+1=14\%$ .

Річна ставка дисконтування дорівнює 14%.

Розрахуємо показники ефективності впровадження в експлуатацію вантажних електромобілів на ТОВ «Нова Пошта» для підвищення ефективності його зовнішньоекономічної діяльності та наведемо їх в табл.3.6.

Таблиця 3.6 – Показники ефективності впровадження в експлуатацію вантажних електромобілів на ТОВ «Нова Пошта» для підвищення ефективності його зовнішньоекономічної діяльності на 2023-2025 роки

Рік	2022	2023	2024	2025	Разом
Інвестиційні витрати, тис грн	541916,5	-	-	-	541916,5
Чистий грошовий потік, тис грн	-	1142184,9	1142184,9	1142184,9	3426554,7
Дисконтований множник	-	0,8772	0,7695	0,6750	
Чистий дисконтований грошовий потік, тис грн	-	1001916,6	878874,2	770942,3	2651733,0
Чистий приведений дохід, тис грн	2109816,5				
Індекс рентабельності	4,89				

*Джерело: систематизовано автором на основі [43, 44]*

За даними табл.3.5 можемо відмітити, що впровадження в експлуатацію вантажних електромобілів на ТОВ «Нова Пошта» є доцільним та прибутковим. Даний проект призведе до зростання прибутку від міжнародної діяльності ТОВ «Нова Пошта» на 2109816,5 тис грн. Індекс рентабельності при цьому становитиме 4,89%.

Таким чином, пропозиція впровадження в експлуатацію вантажних електромобілів на ТОВ «Нова Пошта» для підвищення ефективності його зовнішньоекономічної діяльності вплине не лише на зовнішньоекономічну діяльність

ТОВ «Нова Пошта», а й на екологічну та соціальну, адже забезпечить зменшення викидів та кращі умови праці для водіїв. Крім того, дана пропозиція призведе до скорочення собівартості реалізованих послуг ТОВ «Нова Пошта» за рахунок скорочення витрат на паливо та обслуговування транспорту.

### **3.3 Необхідні передумови впровадження та прогнозна оцінка ефективності розвитку підприємства за умови реалізації запропонованої бізнес-пропозиції**

В сучасних економічних умовах істотно змінилася організація інвестиційного процесу на ринку логістичних послуг. Ринково-орієнтована система планування організації фінансування капвкладень замінила планово-розподільчу систему та сформовано нові канали залучення та використання фінансових ресурсів. При цьому відбулися суттєві зміни до чинних нормативно-правових засад цього важливого процесу в Україні. Значно збільшилися обсяги прямих інвестицій з боку приватних інвесторів та іноземних інвесторів. Позитивним результатом ринкових перетворень став позитивний досвід, котрий набули працівники логістичної галузі та фінансового сектора у плануванні та організації фінансування її розвитку.

Необхідною передумовою реалізації інвестиційного проекту впровадження в експлуатацію вантажних електромобілів на ТОВ «Нова Пошта» для підвищення ефективності його зовнішньоекономічної діяльності є достатня кількість інвестиційних коштів. Значні чисті прибутки ТОВ «Нова Пошта» за останні 3 роки зумовлюють можливість самофінансування запропонованої бізнес-пропозиції.

Самофінансування – це спосіб реалізації бізнес-пропозиції, за якого як поточні витрати, капіталовкладення, так і навіть витрати майбутніх періодів забезпечуються рахунок власних джерел. Головною перевагою самофінансування виступає

відсутність у бізнес-структури витрат на погашення кредитів і витрат, пов'язаних з емісією цінних паперів; низька можливість опинитися під стороннім впливом. Реалізація принципу самофінансування – одна з основних умов підприємницької діяльності, що забезпечує конкурентоспроможність суб'єкта господарювання. Самофінансування означає повну самоокупність витрат, інвестування у розвиток виробництва з допомогою власних коштів і за необхідності банківських кредитів. Можна відзначити низку переваг, притаманних самофінансуванню бізнес-пропозиції для ТОВ «Нова Пошта»:

- формування та використання власних коштів відбувається стабільно;
- мінімізуються витрати на зовнішнє фінансування (наприклад, виплати відсотків за кредитами);
- спрощується процес прийняття управлінських рішень з метою подальшого розвитку бізнес-структури.

Головною проблемою впровадження в експлуатацію вантажних електромобілів на ТОВ «Нова Пошта» є продовження військових дій на території України, що суттєво гальмує інноваційну та інвестиційну діяльність бізнес-структур. Головною передумовою ефективності даної бізнес-пропозиції є саме завершення війни та відновлення нашої країни. Деякі аналітики роблять прогнози й вважають, що війна в Україні триватиме щонайменше до кінця року. Головна передумова цьому – наявність суттєвої переваги Росії у повітряних силах та ракетах. При цьому, для продовження потужного воєнного наступу Росії потрібні не лише людський ресурс, але й працююча потужна економіка – а цього вже найближчим часом не буде. Президент України пояснює, що більше буде втрат в окупантів, то швидше Збройні сили України зможуть звільнити територію України та гарантувати безпеку нашої держави.

Важливою передумовою також є подальша зростаюча тенденція до екологізації на території Європейського союзу – екологічна складова зайняла важливе місце при формуванні спільного розвитку європейських держав. Європейський Союз

в останні 50 років здійснює власну політику в галузі охорони навколишнього середовища. Екологічна складова наразі перетворюється в основу внутрішньої та зовнішньої політики Європейського союзу. Це виразилося насамперед у тому, що в останні роки Європейський союз узяв курс на реалізацію стратегії сталого економічного розвитку. Екологічні принципи і стандарти впливають на відносини Європейського союзу з третіми країнами. Зокрема, проводяться значні за масштабом заходи природоохоронного значення, створена нормативно-правова база для регулювання та координації екологічної діяльності держав-членів, розроблені та впроваджені підходи до захисту і поліпшення якості навколишнього середовища. Європейський Союз зробив екологічне вимірювання невід'ємним додатком своїх стратегій та програм і прагне стати не тільки спільнотою знайдинамічнішою в світі економікою, а й досягти цього, не завдаючи шкоди навколишньому середовищу й не господарюючи за рахунок наступних поколінь. Наразі в Європейському Союзі діє майже 500 директив щодо захисту навколишнього середовища, в яких охорона чистоти повітря,, ефективне використання енергії займають одне з головних місць.

В даному випадку можна відмітити, що зараз вантажні електромобілі мають майбутнє, адже головна їх перевага – це зменшення шкідливих викидів. На даний момент вони поступаються традиційним автомобілям тільки в дальності пробігу і нерозвиненій інфраструктурі. При цьому, якщо мати на увазі, що автомобілям з ДВС вже більше 100 років, то можна припустити, що їхня інфраструктура також розвивалася досить тривалий час.

Одним з ризиків реалізації інвестиційного проекту впровадження в експлуатацію вантажних електромобілів на ТОВ «Нова Пошта» є можливість збоїв в доставці вантажних електромобілів в Україну. Ще в листопаді 2017 року Ілон Маск вперше привернув увагу до електричної вантажівки під назвою Tesla Semi і використав цю можливість, щоб оголосити про виробництво на 2019 рік. Протягом короткого часу здавалося, що принаймні невелика серія може бути доставлена першим попереднім замовникам у 2020 році. Але й ця надія не виправдалася. У якийсь

момент Tesla говорила про 2021 рік, але цей рік також обійшовся без виходу на ринок електричної вантажівки з напівпричепом. У середині серпня 2022 року було прийнято нове зобов'язання: «Електровантажівка Tesla буде поставлена цього року». Раніше у 2022 році Маск оприлюднив подробиці проблем, що стоять за відкладеним стартом виробництва. Окрім ваги батареї, доставці перешкоджала, перш за все, недостатня щільність енергії батарей.

Частина енергії електромобіля може загубитися на стоянні в заторах або світлофорах, а також на клімат-контроль, аудіосистему і обігрів – все це може призвести до виникнення непередбаченої ситуації. При цьому, вантажний електромобіль може виявитися недостатньо потужним та надійним, якщо потрібно користуватися ним у суворих кліматичних умовах, особливо у засніжених районах. У електротранспорту кожні 5-10 років потрібно змінювати батарею. Це може здатися дорого, однак їхня ціна з кожним роком знижується, якщо купувати їх офіційного дилера Tesla.

На ТОВ «Нова Пошта» вже функціонує ремонтна зона, де здійснюються різноманітні роботи з дизельними автомобілями. Однак, можливості даного сервісу не дозволяють проводити ремонт та діагностику електромобілів. По-перше, немає відповідного обладнання, по-друге, персонал не має необхідного досвіду. Для ефективності реалізації даного проекту варто модернізувати ремонтний сервіс вантажних електромобілів та провести тренінги серед працівників ремонтного відділу. В умовах підвищеної конкуренції необхідно розробити програму з обслуговування та ремонту не лише традиційних, але й електромобілів.

Набір обладнання для обслуговування вантажного електромобіля невеликий. Для проведення технічного огляду знадобляться: гумові рукавиці для захисту рук, універсальний ключ-тріскачка; мегометр; універсальний сканер. Останній дозволяє провести діагностику електронного наповнення вантажного електромобіля. Сьогодні однією з кращих моделей сканерів вважається KTS 590. Його можна використовувати для повної діагностики практично всіх існуючих моделей вантажних електромобілів.

Визначимо також прогнозний рівень показників рентабельності від впровадження в експлуатацію вантажних електромобілів на ТОВ «Нова Пошта» для підвищення ефективності його зовнішньоекономічної діяльності (табл.3.7).

Таблиця 3.7 – Прогнозний рівень показників рентабельності від впровадження в експлуатацію вантажних електромобілів на ТОВ «Нова Пошта» для підвищення ефективності його зовнішньоекономічної діяльності в 2023 році.

Показник	2021	2023	Абсолютний приріст 2023/2021 рр.	Відносний приріст 2023/2021 рр., %
Чистий дохід від реалізації міжнародних послуг, тис грн	2702211	2702211	0	0,00
Собівартість реалізованих міжнародних послуг, тис грн	1903088	1309324,5	-593763,5	-31,20
Чистий прибуток від реалізації міжнародних послуг, тис грн	246815	1142166,9	895351,9	362,76
Рентабельність міжнародного продажу, %	9,13	42,27	33,14	362,96
Рентабельність міжнародної продукції, %	12,97	87,23	74,26	572,58

*Джерело: систематизовано автором на основі [43, 44]*

Таким чином, навіть за незмінного чистого доходу від реалізації міжнародних послуг ТОВ «Нова Пошта» прогнозні показники рентабельності міжнародної діяльності суттєво зростуть. Так, рентабельність міжнародного продажу зросте на 33,14 процентних пункти, а рентабельність міжнародної продукції – на 4,26 процентних пункти.

Таким чином, для реалізації інвестиційного проекту впровадження в експлуатацію вантажних електромобілів на ТОВ «Нова Пошта» для підвищення ефективності його зовнішньоекономічної діяльності є всі передумови, а тому варто розглянути можливість придбання додаткового обладнання, що дозволяє вести ремонт електромобілів, провести професійні тренінги, а також внести зміни до технології роботи з клієнтами.

## ВИСНОВКИ

Дослідження проведене з метою оцінювання зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структури та виділення бізнес-пропозиції підвищення її ефективності дозволило зробити наступні висновки.

1. Дослідивши сутність зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структури, можемо зробити висновок, що зовнішньоекономічна діяльність бізнес-структур є важливим способом взаємодії в різних країнах за умов ринкової економіки. Зовнішньоекономічна діяльність бізнес-структур є частиною господарської діяльності, що пов'язана зі здійсненням зовнішньоторговельних операцій, наприклад, за напрямом торгівлі – експорту та імпорту; стратегією виходу бізнес-структури на зовнішній ринок; обміном науково-дослідних та дослідно-конструкторських розробок; кооперацією виробничих потужностей бізнес-структур різних країн. До основних форм зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структур належать зовнішня торгівля, виробничо-технічне, науково-технічне, міжнародне інвестиційне співробітництво та міжнародні валютно-фінансові та кредитні відносини. Розмаїття видів та форм зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структур має сприяти підвищенню ефективності зовнішніх зв'язків держави загалом.

2. Охарактеризувавши роль зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структури та фактори підвищення її ефективності, зазначимо, що стратегія зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структури є однією зі складових загальної стратегії і певним вектором її розвитку, що безпосередньо пов'язаний із виходом на зовнішній ринок, завоюванням бажаної частки ринку, розширенням відповідної конкурентної позиції на ньому. Також це передбачає цілий комплекс управлінських рішень щодо звуження множини можливих зовнішньоекономічних дій бізнес-структури, що є найбільш ефективними з точки зору довгострокових цілей, сформульованих у загальній стратегії бізнес-структури. Для підвищення ґрунтовності

управлінських рішень щодо здійснення зовнішньоекономічної діяльності необхідним є створення наступних передумов: забезпечення відповідності структури управління цілям та завданням зовнішньоекономічної діяльності; зміцнення та нарощування експортного потенціалу; підвищення конкурентоспроможності експортної продукції; забезпечення належної інформаційної підтримки під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності; впровадження інструментів подолання опору змінам персоналом; забезпечення адаптивності системи управління зовнішньоекономічною діяльністю в умовах мінливого зовнішнього середовища; удосконалення механізмів прийняття управлінських рішень при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

3. Виділивши методичні підходи оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структури, робимо висновок, що аналіз зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структури повинен містити такі компоненти: оцінка якості роботи бізнес-структури за договорами з іноземними партнерами, вивчення їх ефективності, визначення переваг та недоліків укладання договорів та контрактів; аналіз конкурентоспроможності бізнес-структури, продукції та ринків зовнішньоекономічної діяльності; вивчення раціональності використання ресурсів з метою усунення небажаних відхилень від намічених завдань; оцінку фінансових результатів від зовнішньоекономічної діяльності; визначення факторів, що впливають на ефективність роботи бізнес-структури; оцінку результатів зовнішньоекономічної діяльності за ряд періодів та її ефективність. У будь-якому разі, основною метою такого аналізу є підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структури та пошук резервів її зростання.

4. Бізнес-структура «Нова Пошта» являє групу пов'язаних організацій, які входять у склад бізнес-групи та функціонують на підставі укладених договорів з ТОВ «Нова Пошта». ТОВ «Нова Пошта» надає послуги доставки габаритних вантажів, експрес-ставки документів та посилок у межах України (крім тимчасово окупованих територій) та закордон. ТОВ «Нова Пошта» здійснює доставку для фізичних та

юридичних на підставі укладених договорів. Можемо відмітити загальне зростання кількості відділень ТОВ «Нова Пошта» за останні 5 років (з 5170 од в 2017 році до 9993 од в 2021 році). При цьому, кількість агентських відділень зростає випереджаючими темпами ніж кількість власних, що зумовленої їх дешевшою вартістю та спрощеним відкриттям. Так, кількість агентських відділень зросла на 126%, а власних – на 17%. Щороку чисельність персоналу ТОВ «Нова пошта» також зростає, що пов'язано з розширенням мережі та підвищенням клієнтообороту на вже існуючих відділеннях.

Кількість відправлень за досліджуваний період зросла на 138,7 млн од або 79,3%, що свідчить розширення діяльності ТОВ «Нова пошта» та призводить до зростання фінансових результатів його діяльності. Чистий дохід від реалізації послуг ТОВ «Нова пошта» зріс на 7390185 тис грн або 54,93%. Собівартість реалізованих послуг, в свою чергу, зросла на 5936662 тис грн або на 56,52% . Випереджаюче зростання чистого доходу над собівартістю реалізованих послуг призвели до зростання валового прибутку на 1453523 тис грн або на 49,29%. Зміни валового прибутку, інших операційних доходів, адміністративних витрат та витрат на збут призвели до зростання фінансового результату від операційної діяльності на 587051 тис грн або на 57,32%. Зміни фінансового результату від операційної діяльності, фінансових доходів та витрат та розмір податку на прибуток призвели до зростання чистого фінансового результату на 1817366 тис грн або на 232,12%. Зростання чистого фінансового результату ТОВ «Нова пошта» свідчить про збільшення потенційних можливостей та підвищення ступеня ділової активності бізнес-структур.

В цілому фінансовий стан ТОВ «Нова пошта» за 2019-2021 роки знаходиться на високому рівні. Загалом ТОВ «Нова пошта» демонструє стійкість діяльності та її нарощення.

5. Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нова Пошта» показала, що зростання міжнародних відправлень ТОВ «Нова пошта» відбулося випереджаючими темпами за загальне зростання кількості відправлень. Так, кількість

міжнародних відправлень зросла на 25,2 млн од або 227,03%, що свідчить про розширення міжнародної діяльності бізнес-структури. Частка міжнародних відправлень в структурі реалізації послуг ТОВ «Нова пошта» також зростає (з 6,35% в 2019 році до 11,58% в 2021 році). Це також свідчить про розширення міжнародної діяльності бізнес-структури. Зріс обсяг міжнародних відправлень ТОВ «Нова Пошта» за всіма регіонами (на 151% – до країн СНД, на 349,25% – до країн Європи, на 504,17% – до країн Азії, на 164,58% – до країн Америки та на 155,81% – до країн Австралії та Океанії). В структурі міжнародних відправлень ТОВ «Нова Пошта» переважають відправлення до країн СНД, при цьому їх частка скорочується з 54,23% в 2019 році до 41,63% в 2021 році. До основних видів міжнародних відправлень, які принесли найбільше прибутку ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2021 роки, відносяться: бандеролі та посылки. Чистий дохід від міжнародних відправлень ТОВ «Нова Пошта» має тенденцію до зростання та зростає на 1745941 тис грн або на 182,58% (з 956270 тис грн в 2019 році до 2702211 тис грн в 2021 році) в цілому за рахунок зростання кількості міжнародних відправлень та обмінного курсу гривні. В загальному чистому доході частка міжнародних відправлень зростає з 7,11% в 2019 році до 12,96% в 2021 році, що свідчить про значну залежність доходу ТОВ «Нова Пошта» від міжнародних відправлень. Чистий прибуток від міжнародних відправлень ТОВ «Нова Пошта» також зростає (на 206069 тис грн 505,74%). При цьому, частка чистого прибутку від міжнародних відправлень зростає з 5,2% в 2019 році до 9,49% в 2021 році, що свідчить про ефективність зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структури.

Міжнародні відправлення ТОВ «Нова Пошта» є рентабельними, а їх рентабельність має тенденцію до зростання. Так, рентабельність міжнародних послуг зросла на 4,87 процентних пункти (з 4,26% в 2019 році до 9,13% в 2021 році), рентабельність міжнародного продажу на 6,86 процентних пункти (з 6,11% в 2019 році до 12,97% в 2021 році). Зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Нова Пошта» є ефективною та відповідає вимогам сучасного суспільства.

6. Резерви підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нова Пошта» є значними. ТОВ «Нова Пошта» успішно діє на ринку, однак їй необхідно розвиватися та виходити на нові ринки шляхом розширення присутності в інших країнах. Подібна тенденція несе за собою низку проблем, вирішення яких є основним завданням менеджменту ТОВ «Нова Пошта». Проблем, що утрудняють розвиток зовнішньоекономічної діяльності для ТОВ «Нова Пошта» існує безліч, але їх можна розбити на дві категорії: проблеми, породжені внутрішнім середовищем підприємства; проблеми, пов'язані із зовнішнім середовищем. Для вирішення цих проблем варто шукати резерви підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності бізнес-структури. Аналізуючи інформацію, можна виділити такі переваги, як якість послуг, поточні клієнти, які цінують надання послуг бізнес-структури. Також існує певні загрози з боку появи нових гравців, бо логістичний ринок є відкритим.

7. Для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нова Пошта» пропонуємо впровадження в експлуатацію вантажних електромобілів. Перехід ТОВ «Нова Пошта» на вантажні електромобілі – це інвестиція у майбутнє. Перехід до вантажних електромобілів є актуальним для вантажоперевезень по території країн Європейського Союзу.

Реалізація даного проекту призведе до зростання чистого прибутку від реалізації міжнародних послуг на 486886,0 тис грн або 74,30% за рахунок скорочення собівартості реалізованих міжнародних послуг на 593763,5 тис грн або 31,20%. Впровадження в експлуатацію вантажних електромобілів на ТОВ «Нова Пошта» є доцільним та прибутковим. Даний проект призведе до зростання прибутку від міжнародної діяльності ТОВ «Нова Пошта» на 2109816,5 тис грн. Індекс рентабельності при цьому становитиме 4,89%.

Пропозиція впровадження в експлуатацію вантажних електромобілів на ТОВ «Нова Пошта» для підвищення ефективності його зовнішньоекономічної діяльності вплине не лише на зовнішньоекономічну діяльність ТОВ «Нова Пошта», а й на екологічну та соціальну, адже забезпечить зменшення викидів та кращі умови праці

для водіїв. Крім того, дана пропозиція призведе до скорочення собівартості реалізованих послуг ТОВ «Нова Пошта» за рахунок скорочення витрат на паливо та обслуговування транспорту.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Клепікова С. В., Яцина М. Г., Другова О. С. Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. Вип. 11. С. 18-22.
2. Ковальчук С. В. Актуальні проблеми застосування маркетинг-менеджменту в зовнішньоекономічній діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. Вип. 5. С. 179-186.
3. Кравчик Ю. В. Планування зовнішньоекономічної діяльності як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. Вип. 4. С. 78-83.
4. Ларіна Т. Ф., Фурса В. А., Болотна О. В. Планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобалізації міжнародної економіки. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2019. Вип. 11. С. 147-151.
5. Шталь Т. В., Захаренко І. В. Оцінка зовнішньоекономічної діяльності підприємства: конкурентні переваги та державне регулювання. *Бізнес Інформ*. 2021. Вип. 12. С. 21-27.
6. Бондар Ю. А., Дорошенко Т. М. Економічна безпека підприємства як фактор забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2022. Вип. 1. С. 70-82.
7. Ковальчук Ю. А., Гонтарева І. В. Мотивація менеджерів підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. *Молодий вчений*. 2020. Вип. 12. С. 132-134.
8. Завербний А. С., Шпак Ю. Н., Побурко О. Я. Проблеми та перспективи застосування репутаційного менеджменту українськими підприємствами за умов зовнішньоекономічної діяльності. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 41. С. 80-86.

9. Кравченко О. М., Кула М. В., Левицький Д. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. Вип. 2. С. 13-16.
10. Насипайко Д. С., Подплетній В. В. Основні ризики зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах розвитку глобалізаційних процесів. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. Вип. 11. С. 429-438.
11. Швайко М. Л., Шевченко Є. С., Тимошенко О. Ю. Фінансовий механізм зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобальної економічної кризи. *Економіка та держава*. 2021. Вип. 6. С. 118-123.
12. Євтушенко В. А., Ляшевська В. І., Копитцова О. С. Планування зовнішньоекономічної діяльності як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств на світовому ринку. *Бізнес Інформ*. 2021. Вип. 6. С. 38-43.
13. Ковтун Е. О. Формування ефективного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. Вип. 6. С. 285-290.
14. Кіщак І. Т., Корнєва Н. О. Економічна безпека підприємства при здійсненні ним зовнішньоекономічної діяльності. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського*. 2015. Вип. 2. С. 69-74.
15. Ковтун Е., Дячук М., Русавська Ю. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського*. 2018. Вип. 2. С. 41-45.
16. Березянко Т. В., Новікова Є. А. Стратегічне управління підприємством у сфері зовнішньоекономічної діяльності. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_1_3) (дата звернення 09.09.2022).
17. Галазюк Н. М., Серєда О. П. Необхідність вдосконалення управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасних умовах. *Економічні науки*. 2018. Вип. 15. С. 54-62.

- 18.Дунда С. П. Формування альтернативних стратегій підприємства методом динамічного SWOT-аналізу. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2021. Вип. 6. С. 65-72.
- 19.Дергалюк М. О. PEST-аналіз факторів зовнішнього впливу на розвиток АПК регіонів. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. Вип. 2. С. 148-152
- 20.Микуланинець С. І. Застосування результатів PEST-, SNW- та SWOT- аналізів під час розроблення стратегії розвитку туристично-рекреаційного комплексу Закарпатської області. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. 2018. Вип. 5. С. 118-123.
- 21.Балан В. Г. Нечітка модель п'яти сил Портера в оцінюванні рівня конкуренції у вітчизняній молокопереробній галузі. *Економіка та держава*. 2021. Вип. 1. С. 130-136.
- 22.Хитра О. В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства на основі моніторингу енергоентропійного балансу (синергетичний аспект). *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2015. Вип. 5. С. 182-187.
- 23.Ковтун Е. О., Бондар І. О., Гуменюк А. А. Особливості розробки маркетингової стратегії для здійснення оптимізації зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 6. С. 169-171.
- 24.Ковтун Е. О., Поліщук І. В., Турець Ю. М. Шляхи оптимізації зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 6. С. 172-174.
- 25.Манаєнко І. М., Просяник І. В. Особливості зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 18. С. 11-15.

- 26.Горященко Ю. Г., Пильгун А. Р., Швець А. М. Інноваційні підходи в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *Молодий вчений*. 2021. Вип. 3. С. 345-350.
- 27.Бортнікова М. Г., Чиркова Ю. Л. Формування концептуальної моделі управління фінансовими ресурсами підприємства у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. Вип. 10. С. 9-12.
- 28.Чиркова Ю. Л., Бортнікова М. Г. Особливості застосування інструментарію податкового комплаєнсу на підприємствах – суб'єктах зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. Вип. 10. С. 5-8.
- 29.Педан М. Л. Особливості побудови системи стратегічного маркетингу зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 28. С. 61-64.
- 30.Легостаєва О. О., Кондратенко Н. Д. Тенденції розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств України. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. Вип. 2. С. 28-32.
- 31.Хромушина Л. А. Аналіз зовнішнього середовища в процесі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2020. Вип. 154. С. 137-140.
- 32.Ганзюк С. М., Якубович Т. О. Вплив євроінтеграції на зовнішньоекономічну діяльність та рентабельність українських підприємств. *Економічний простір*. 2020. Вип. 160. С. 18-22.
- 33.Шкумат А. В. Правові аспекти регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ"*. 2014. Вип. 63. С. 118-125.
- 34.Волківська А. М., Осовська Г. В., Аксьонова О. В. Управління зовнішньоекономічною збутовою діяльністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. Вип. 3. С. 31-36.

- 35.Кривда О. В., Кириченко С. О., Дубенець В. П. Концептуальні засади стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_5\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_5_18) (дата звернення 09.09.2022).
36. Market Finder. URL: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-145/marketing-strategies/search/market-finder/> (дата звернення 11.09.2022).
37. Google Trends. URL: <https://trends.google.com/trends/> (дата звернення 11.09.2022).
38. Consumer Barometer. URL: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/de-de/insights/verbrauchertrends/das-consumer-barometer-insights-aus-deutschland/> (дата звернення 11.09.2022).
39. Google Survey. URL: <https://marketingplatform.google.com/about/surveys/> (дата звернення 11.09.2022).
40. ТОВ «Нова пошта». URL: <https://novaposhta.ua/> (дата звернення 26.10.2022).
41. Звіт про управління ТОВ «Нова пошта». URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/%D0%202021.pdf> (дата звернення 26.10.2022).
42. Баранов В.В. Оцінка можливостей лінійно-функціональної організаційної структури управління підприємством в ринкових умовах. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/84825404.pdf> (дата звернення 26.10.2022).
43. Фінансова звітність ТОВ «Нова пошта» за 2020 рік. URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc202020.pdf> (дата звернення 26.10.2022).
44. Фінансова звітність ТОВ «Нова пошта» за 2021 рік. URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc202021.pdf> (дата звернення 26.10.2022).
45. Дунда С. П. Формування альтернативних стратегій підприємства методом динамічного SWOT-аналізу. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2021. Т. 27, № 6. С. 65-72.
46. Данкевич В. Є. SWOT та PESTEL-аналіз сучасного стану земельних відносин в Україні. *Економіка АПК*. 2018. № 7. С. 93-103.

- 47.Воронюк Т. А. Застосування конкурентних стратегій М. Портера у діяльності кав'ярень. *Інноваційна економіка*. 2018. № 7-8. С. 63-67.
- 48.REPowerEU – European Commission. URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/uk/IP\\_22\\_3131](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/uk/IP_22_3131) (дата звернення 26.10.2022).
- 49.ТОП-5 ЕЛЕКТРИЧНИХ ВАНТАЖІВОК в 2021 році. URL: <https://toka.energy/uk/blog/top-elektrichnih-vantazh%D1%96vok/> (дата звернення 26.10.2022).
- 50.Магазин електромобілів ВАНТАЖІВКИ 2Т. URL: <https://evc.in.ua/uk/elektromobili-kommercijni/vantazhivki-2t/> (дата звернення 26.10.2022).

## ДОДАТКИ

## Додаток А



Рисунок А.1 – Організаційна структура ТОВ «Нова пошта»

Джерело: [40]



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

Дата (рік, місяць, число)	Коди		
	2021	01	01
Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"	31316718		
Територія: Київська	8036100000		
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю	240		
Вид економічної діяльності: Інша допоміжна діяльність у галузі транспорту	52.29		

Середня кількість працівників: 27176

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

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

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

за положеннями (стандартами) бухгалтерського  
обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v
---

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2020 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	16	1000	104 485	108 324
первісна вартість		1001	195 854	199 978
накопичена амортизація		1002	(91 369)	(91 654)
Незавершені капітальні інвестиції	17	1005	437 370	701 136
Основні засоби	15	1010	2 108 977	3 351 500
первісна вартість		1011	3 101 898	5 182 319
знос		1012	(992 921)	(1 830 819)
Інвестиційна нерухомість		1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості		1017	-	-
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
інші фінансові інвестиції	18	1035	100 639	100 639
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	19	1045	89 651	131 634

Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
Гудвіл		1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати		1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		1065	-	-
Інші необоротні активи	20	1090	38 995	190 460
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1095</b>	<b>2 880 117</b>	<b>4 583 693</b>
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	21	1100	96 635	188 871
Виробничі запаси		1101	96 635	188 221
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	-	650
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Депозити перестраховання		1115	-	-
Векселі одержані		1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22	1125	445 265	678 593
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	23	1130	172 415	53 432
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом у тому числі з податку на прибуток	24	1135	21 600	10 741
		1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	29 833	5 722
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	23	1155	587 721	848 238
Поточні фінансові інвестиції		1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	25	1165	921 223	917 065
Готівка		1166	4 144	47
Рахунки в банках		1167	680 375	790 419
Витрати майбутніх періодів	23	1170	13 270	14 028
Частка перестраховика у страхових резервах		1180	-	-
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань		1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат		1182	-	-
резервах незароблених премій		1183	-	-
інших страхових резервах		1184	-	-
Інші оборотні активи		1190	-	-
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1195</b>	<b>2 287 962</b>	<b>2 716 690</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>		<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>		<b>1300</b>	<b>5 168 079</b>	<b>7 300 383</b>

Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4	5
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	26	1400	453	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу		1401	-	-
Капітал у дооцінках		1405	-	-
Додатковий капітал	27	1410	27 300	27 301
Емісійний дохід		1411	-	-
Накопичені курсові різниці		1412	-	-
Резервний капітал		1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	1 243 657	2 154 949
Неоплачений капітал		1425	-	-
Вилучений капітал		1430	-	-
Інші резерви		1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1495</b>	<b>1 271 410</b>	<b>2 186 904</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Довгострокові кредити банків	28	1510	160 020	397 182
Інші довгострокові зобов'язання	28	1515	907 094	1 241 240
Довгострокові забезпечення		1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу		1521	-	-
Цільове фінансування		1525	-	-
Благодійна допомога		1526	-	-
Страхові резерви		1530	-	-
у тому числі:				
резерв довгострокових зобов'язань		1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат		1532	-	-
резерв незароблених премій		1533	-	-
Інші страхові резерви		1534	-	-
Інвестиційні контракти		1535	-	-
Призовий фонд		1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту		1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1595</b>	<b>1 067 114</b>	<b>1 638 422</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	28	1600	-	-
Векселі видані		1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	28	1610	1 179 572	1 447 572
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	29	1615	612 206	802 700
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	30	1620	343 819	408 141
у тому числі з податку на прибуток	30	1621	50 458	62 466
розрахунками зі страхування		1625	38 619	57 009
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці		1630	285 201	336 162
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	42 888	39 173



Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	32	1640	39 440	43 500
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків		1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю		1650	-	-
Поточні забезпечення	31	1660	282 302	333 356
Доходи майбутніх періодів		1665	1 150	1 193
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків		1670	-	-
Інші поточні зобов'язання		1690	4 358	6 251
Усього за розділом III		1695	2 829 555	3 475 057
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та и вибуття		1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду		1800	-	-
Баланс		1900	5 168 079	7 300 383

Підписано і затверджено до випуску від імені ТОВ Нова Пошта 26 березня 2021 року.

Буль Біл Олександр Миколакович  
Директор



Козан Вікторія Василівна  
Головний бухгалтер

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



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

Коди		
2021	01	01
31316718		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
 За 2020 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	16 902 857	13 453 318
Чисті зароблені страхові премії		2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>		2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>		2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>		2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>		2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6	2050	(12 877 086)	(10 504 342)
Чисті помесені збитки за страховими виплатами		2070	-	-
<b>Валовий:</b>				
прибуток		2090	4 025 771	2 948 976
збиток		2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань		2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів		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	166 643	145 518
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	(1 469 141)	(1 244 681)
Витрати на збут	9	2150	(416 263)	(337 356)
Інші операційні витрати	10	2180	(768 703)	(488 313)
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	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>				
прибуток		2190	1 538 307	1 024 144



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	687 882	493 080
Інші доходи		2240		-
у тому числі:				
дохід від благодійної допомоги		2241	-	-
Фінансові витрати	12	2250	(533 590)	(429 857)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	13	2270	(602 457)	(219 010)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті		2275	-	-
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
прибуток		2290	1 090 142	868 357
збиток		2295	-	-
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	14	2300	(98 850)	(85 403)
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
прибуток		2350	991 292	782 954
збиток		2355	-	-

## II. Сукупний дохід

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дроцінка/(уцінка) необоротних активів		2400	-	-
Дроцінка/(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	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>		<b>2465</b>	<b>991 292</b>	<b>782 954</b>

## 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	1 439 947	1 328 450
Витрати на оплату праці		2505	4 529 467	4 202 519
Відрахування на соціальні заходи		2510	951 549	824 113



Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Амортизація		2515	930 615	675 301
Інші операційні витрати		2520	7 679 615	5 544 309
<b>Разом</b>		<b>2550</b>	<b>15 531 193</b>	<b>12 574 692</b>

#### 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	-	-

Будьба Олександр Миколайович  
Директор



Козак Вікторія Василівна  
Головний бухгалтер



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

Дата (рік, місяць, число)	Коди		
	2022	01	01
Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"	за ЄДРПОУ 31316718		
Територія: Київська	за КОАТУУ 8036100000		
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ 240		
Вид економічної діяльності: інша допоміжна діяльність у галузі транспорту	за КВЕД 52.29		

Середня кількість працівників: 29790

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

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

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

за положеннями (стандартами) бухгалтерського  
обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v
---

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2021 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Приміт ки	Код рядна	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	16	1000	108 324	104 440
первісна вартість		1001	199 978	223 320
накопичена амортизація		1002	(91 654)	(118 880)
Незавершені капітальні інвестиції	17	1005	701 136	1 544 921
Основні засоби	15	1010	3 351 500	6 171 683
первісна вартість		1011	5 182 319	8 426 565
знос		1012	(1 830 819)	(2 254 882)
Інвестиційна нерухомість		1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості		1017	-	-
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
інші фінансові інвестиції	18	1035	100 639	314 176
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	19	1045	131 634	142 680
Гудвіл		1050	-	-
Відстрочені аквізичні витрати		1060	-	-



Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		1065	-	-
Інші необоротні активи	20	1090	190 460	27 591
Усього за розділом I		1095	4 583 693	8 305 491
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	21	1100	188 871	236 988
Виробничі запаси		1101	188 221	224 395
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	650	12 593
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Депозити перестраховування		1115	-	-
Векселі одержані		1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22	1125	678 593	704 235
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	23	1130	53 432	100 979
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	24	1135	10 741	24 360
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	5 722	809 390
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	23	1155	848 238	2 473 319
Поточні фінансові інвестиції		1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	25	1165	917 065	827 839
Готівка		1166	47	72
Рахунки в банках		1167	790 419	666 911
Витрати майбутніх періодів		1170	14 028	15 526
Частка перестраховика у страхових резервах		1180	-	-
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань		1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат		1182	-	-
резервах незароблених премій		1183	-	-
інших страхових резервах		1184	-	-
Інші оборотні активи		1190	-	-
Усього за розділом II		1195	2 716 690	5 192 636
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>				
		1200	-	-
Баланс		1300	7 300 383	13 498 127



Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
<b>I. Власний капітал</b>				
<b>Зареєстрований (пайовий) капітал</b>	26	1400	4 654	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу		1401	-	-
Капітал у дооцінках		1405	-	-
Додатковий капітал	27	1410	27 301	27 301
Емісійний дохід		1411	-	-
Накопичені курсові різниці		1412	-	-
Резервний капітал		1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	2 154 949	4 459 269
Неоплачений капітал		1425	-	-
Вилучений капітал		1430	-	-
Інші резерви		1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1495</b>	<b>2 186 904</b>	<b>4 491 224</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Довгострокові кредити банків	28	1510	397 182	1 456 288
Інші довгострокові зобов'язання	28	1515	1 241 240	2 441 012
Довгострокові забезпечення		1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу		1521	-	-
Цільове фінансування		1525	-	-
Благодійна допомога		1526	-	-
Страхові резерви		1530	-	-
у тому числі:				
резерв довгострокових зобов'язань		1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат		1532	-	-
резерв незароблених премій		1533	-	-
інші страхові резерви		1534	-	-
Інвестиційні контракти		1535	-	-
Призовий фонд		1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту		1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1595</b>	<b>1 638 422</b>	<b>3 897 300</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків		1600	-	-
Векселі видані		1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	28	1610	1 447 572	2 554 797
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	29	1615	802 700	1 037 757
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	30	1620	408 141	484 647
у тому числі з податку на прибуток	30	1621	62 466	61 519
розрахунками зі страхування		1625	57 009	77 886
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці		1630	336 162	380 300
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	39 173	46 774
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	32	1640	43 500	10 000



Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків		1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю		1650	-	-
Поточні забезпечення	31	1660	333 356	390 237
Доходи майбутніх періодів		1665	1 193	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків		1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	33	1690	6 251	127 205
Усього за розділом III		1695	3 475 057	5 109 603
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та вибуття		1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду		1800	-	-
Баланс		1900	7 300 383	13 498 127

Підписано і затверджено до випуску від імені ТОВ Нова Пошта 18 липня 2022 року.

Бульба Віктор Сидор Миколайович  
Директор

Тимофєєва Аліна Іванівна  
Головний бухгалтер

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



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Підприємство "НОВА ПОШТА"

(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

Коди		
2022	01	01
31316718		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

За 2021 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	20 843 502	16 902 857
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>		2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>		2011	-	-
<i>премії, передані у перестрахування</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	(16 441 004)	(12 877 086)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>		2070	-	-
<b>Валовий:</b>				
прибуток		2090	4 402 498	4 025 771
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	202 834	166 643
<i>у тому числі:</i>				
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2121	-	-
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів / сільськогосподарської продукції</i>		2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>		2123	-	-
Адміністративні витрати	8	2130	(1 923 703)	(1 469 141)
Витрати на збут	9	2150	(561 844)	(416 263)
Інші операційні витрати	10	2180	(508 590)	(768 703)
<i>у тому числі:</i>				
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2181	-	-
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів / сільськогосподарської продукції</i>		2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>				
прибуток		2190	1 611 195	1 538 307



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	1 814 806	687 882
Інші доходи		2240		
<i>у тому числі:</i>				
<i>дохід від благодійної допомоги</i>		2241	-	-
Фінансові витрати	12	2250	(630 813)	(533 590)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	13	2270	(255)	(602 457)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>		2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток		2290	2 794 933	1 090 142
збиток		2295	-	-
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	14	2300	(194 613)	(98 850)
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток		2350	2 600 320	991 292
збиток		2355	-	-

## II. Сукупний дохід

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дооцінка/(уцінка) необоротних активів		2400	-	-
Дооцінка/(уцінка) фінансових інструментів		2405	-	-
Накопичені курсові різниці		2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств		2415	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	2 600 320	991 292

## III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати		2500	2 133 966	1 439 947
Витрати на оплату праці		2505	5 742 731	4 529 467
Відрахування на соціальні заходи		2510	1 213 180	951 549



Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Амортизація		2515	1 406 127	930 615
Інші операційні витрати		2520	8 939 137	7 679 615
Разом		2550	19 435 141	15 531 193

#### IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

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

Бульба Олександр Миколайович  
Директор

Тимофієва Аліна Іванівна  
Головний бухгалтер



Дата звіту 11/16/2022

Дата редагування ---



Звіт не був оцінений.

## метадані

Заголовок

ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ ТА ОБГРУНТУВАННЯ ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

Автор

Полтавська Юлія Вадимівна

Науковий керівник

професор Андрущенко К.А.

підрозділ

кафедра бізнес-економіки та підприємництва

## Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		3
Інтервали		0
Мікропробіли		38
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		137

## Обсяг знайдених подібностей

Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Доєжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

15348

Кількість слів



КЦ

122167

Кількість символів

Київський національний економічний університет імені Вадима  
Гетьмана кафедра економіки та підприємництва

**ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН  
НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА  
Полтавської Юлії Вадимівни**

**ОПП «Бізнес-економіка»  
на 2021-2022 рр.**

№	Вид науково-дослідної роботи	Термін виконання	Результат виконання
1	Участь у ІХ Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка підприємства: теорія і практика»	12-13 жовтня 2022 р.	Доповідь: Специфіка впровадження управлінських інновацій підприємствами-суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності Сертифікат учасника.

Дата

Підпис

За участь сертифікат надає 1 кредит ECTS

13.10.2022



## СЕРТИФІКАТ №015

Цей сертифікат засвідчує, що  
**ПОЛТАВСЬКА Юлія**

брала участь  
у ІХ Міжнародній науково-практичній конференції  
«Економіка підприємства: теорія і практика»,  
яка відбулася **12-13 жовтня 2022 року у м. Київ**  
у ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені В. Гетьмана»

Голова  
організаційного комітету



Репіна Інна М.